

# Croissance et diversification des exportations canadiennes

**Rapport Annuel 2020-2021**



Corporation Commerciale Canadienne  
Canadian Commercial Corporation

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec la CCC :

**CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE**

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

Téléphone : 613-996-0034  
Télécopieur : 613-995-2121  
Sans frais au Canada : 1-800-748-8191

**Questions à propos de nos services**

Direction de marketing de la CCC  
[info@ccc.ca](mailto:info@ccc.ca)

**Relations avec les médias**

Direction des communications de la CCC  
[communications@ccc.ca](mailto:communications@ccc.ca)

**Inscrivez-vous pour accéder à l'*Outil de recherche d'appels d'offres internationaux* :**

[www.gbof.ca/fr](http://www.gbof.ca/fr)

**Site Web :**

[www.ccc.ca](http://www.ccc.ca)

La Corporation commerciale canadienne et son logo sont des marques de commerce de la Corporation commerciale canadienne. Toutes les autres marques de commerce appartiennent à leurs propriétaires respectifs. L'information présentée peut être modifiée sans préavis. La Corporation commerciale canadienne n'est aucunement responsable des renseignements inexacts qui pourraient se trouver dans le présent rapport. © Corporation commerciale canadienne, 2021. Tous droits réservés.

---

## Table des matières

<b>À PROPOS DE LA CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE</b> .....	<b>2</b>
POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT DE 2020-2021 .....	5
LA CCC PARTOUT DANS LE MONDE .....	6
<b>MESSAGE DE NOTRE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> .....	<b>8</b>
<b>MESSAGE DE NOTRE PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION</b> .....	<b>10</b>
<b>RÉPONSE DE LA CCC À LA PANDÉMIE DE COVID-19</b> .....	<b>12</b>
<b>APERÇU DE NOS ACTIVITÉS</b> .....	<b>16</b>
INCIDENCE DE LA CCC SUR L'ÉCONOMIE CANADIENNE .....	20
AIDER LES ENTREPRISES CANADIENNES DE TOUTES TAILLES À EXPORTER .....	28
ENGAGEMENT ESG DANS NOS ENTENTES COMMERCIALES INTERNATIONALES .....	32
APPROCHE PANGOUVERNEMENTALE AU SERVICE DES ENTREPRISES CANADIENNES .....	34
INTÉGRER LES PRATIQUES ESG DANS CHAQUE TRANSACTION QUE NOUS RÉALISONS.....	36
INVESTISSEMENT DANS NOTRE PERSONNEL ET NOS CAPACITÉS .....	38
<b>RENDEMENT PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS ORGANISATIONNELS</b> .....	<b>40</b>
<b>COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION</b> .....	<b>46</b>
<b>ÉTATS FINANCIERS</b> .....	<b>68</b>
<b>GOVERNANCE D'ENTREPRISE</b> .....	<b>109</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>121</b>



# À PROPOS DE LA CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE

**La Corporation commerciale canadienne (CCC)** est une société d'État fédérale qui rend compte au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international.

Créée en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*<sup>1</sup>, la CCC aide les entreprises canadiennes à vendre des biens et des services à des gouvernements étrangers et soutient les objectifs du gouvernement du Canada en matière de commerce international depuis 75 ans.

## Notre mandat

Promouvoir l'expansion des échanges commerciaux entre le Canada et d'autres pays.

## Notre mission

Aider les exportateurs canadiens à accéder aux marchés publics étrangers grâce à la passation de contrats de gouvernement à gouvernement.

## Notre engagement

Être un partenaire de confiance pour les acquisitions faites à partir du Canada et offrir nos services où l'accès au marché, l'atténuation des risques et la compétitivité canadienne bénéficieraient d'entente de gouvernement à gouvernement.

## Partenariat avec des entreprises canadiennes pour obtenir des contrats gouvernementaux dans le monde entier

Nous aidons les entreprises canadiennes à être compétitives sur un marché mondial de l'approvisionnement gouvernemental de plus en plus complexe et concurrentiel, où les accords

commerciaux sont souvent au carrefour des relations internationales et de la politique étrangère.

- Nous offrons de la valeur grâce à une entente contractuelle internationale de gouvernement à gouvernement (GàG) qui nous permet de conclure un contrat de maître d'œuvre avec le gouvernement acheteur – lui garantissant la livraison de biens et de services – et un contrat simultané avec une entreprise canadienne pour fournir ces biens et services, et répondre aux modalités du contrat. Nous gérons l'ensemble de la surveillance du rendement et de l'administration financière de ces ententes.
- Nous réduisons les risques pour toutes les parties prenantes des ententes GàG par la qualification des possibilités et des débouchés internationaux, en faisant preuve de diligence raisonnable à l'égard des entreprises canadiennes, en élaborant des propositions et des plans de poursuite internationaux, en participant à la défense des intérêts du gouvernement, en négociant des contrats et en surveillant l'exécution des contrats. Nous intégrons également des considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans nos conditions contractuelles, avec l'accent sur la conduite responsable des affaires.
- Nous nous associons aux ministères et organismes du gouvernement du Canada, aux associations industrielles et aux entreprises pour offrir un soutien pangouvernemental aux entreprises canadiennes dans le cadre de leurs activités internationales.

## Mise en œuvre d'un commerce international inclusif

La CCC respecte l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard du commerce international inclusif en aidant les petites, moyennes et grandes

<sup>1</sup> La Loi constituant la Corporation commerciale canadienne a reçu la sanction royale le 31 août 1946. Ainsi, en date du 31 mars 2021, la CCC aura terminé 75 exercices financiers.

entreprises canadiennes de l'ensemble du pays à avoir accès aux contrats gouvernementaux d'autres pays, à soumissionner et à soutenir avec succès la concurrence. Dans le cadre de cet engagement, la CCC participe à des activités visant à accroître le nombre d'entreprises canadiennes qui exportent des marchandises, et à aider les petites entreprises à se développer plus rapidement.

- Nous stimulons les exportations des secteurs industriels de l'ensemble du Canada et apportons des avantages économiques positifs aux entreprises canadiennes et à leurs employés grâce à des flux de revenus internationaux et à la création et au maintien d'emplois canadiens.
- En harmonisant les efforts commerciaux avec les priorités économiques et les objectifs commerciaux du gouvernement du Canada, nous renforçons les relations commerciales bilatérales, diversifions les échanges et amplifions l'avantage concurrentiel des entreprises canadiennes de toutes tailles, en particulier des petites et moyennes entreprises (PME).
- Au nom du gouvernement du Canada, nous administrons l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis, un traité bilatéral qui permet aux entreprises canadiennes d'avoir accès aux possibilités d'approvisionnement du département de la Défense (DoD) des États-Unis en tant qu'élément de l'infrastructure industrielle nord-américaine intégrée.
- Nous soutenons directement l'engagement du gouvernement du Canada en matière de commerce international et d'aide humanitaire en fournissant aux ministères des services d'approvisionnement international efficaces et économiques à l'appui de divers programmes et initiatives, notamment la gestion de 10 bureaux commerciaux en Chine pour le compte d'Affaires mondiales Canada.

# POINTS SAILLANTS DU RENDEMENT DE 2020-2021



Les entreprises canadiennes ont exporté la valeur de

**2,92 G\$**

en produits et services grâce à des contrats de CCC, soutenant ainsi

**12 000**  
emplois au Canada



**7 M\$**

d'achats d'équipement de protection individuelle (EPI) pour soutenir les efforts d'aide internationale relative à COVID-19 du gouvernement du Canada.



**1,35 G\$**

en valeur de nouveaux contrats d'exportation signés, 941 nouveaux contrats, y compris

**922 M\$**  
dans le cadre du programme de l'APPD



**345**

entreprises canadiennes

servies dans tout le Canada (dont 64 % de PME)



La CCC a lancé

## **l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux,**

une vitrine en ligne destinée exclusivement aux entreprises canadiennes pour trouver des possibilités de contrats internationaux.

- 665 739 appels d'offres de plus de 200 gouvernements étrangers
- 1 104 utilisateurs canadiens (90 % de PME et 35 % de femmes, de personnes autochtones, noires et de couleur, de personnes de moins de 35 ans ou de nouveaux Canadiens).



**L'OUTIL DE RECHERCHE  
D'APPELS D'OFFRES  
INTERNATIONAUX**

Inscrivez-vous pour accéder à l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux : [www.gbof.ca/fr](http://www.gbof.ca/fr)

# LA CCC PARTOUT DANS LE MONDE

En 2020-2021, les entreprises canadiennes de tous les secteurs industriels ont exporté 2,9 milliards de dollars de biens et de services dans le monde entier grâce aux contrats de la CCC. La CCC était active dans 79 pays de partout au monde<sup>2</sup>.



**// États-Unis :** La CCC a aidé 79 entreprises canadiennes à obtenir de nouveaux contrats avec le département de la Défense des États-Unis (U.S. DoD) dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis.



**// Maroc :** Avec l'aide de la CCC, Longview Aviation Services a obtenu un achat de 132 millions USD par le Royaume du Maroc pour lutter contre les incendies de forêt. Situé à Calgary, en Alberta, Longview Aviation Services fournira à l'Aviation royale marocaine trois avions Viking CL-415EAF « Enhanced Aerial Firefighting » en plus d'une formation, des pièces de rechange et services de soutien dans le pays.



**// Cuba :** La présence de longue date de la CCC à Cuba est un atout essentiel pour les entreprises canadiennes qui cherchent à exporter vers ce marché, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME). En 2020-2021, la CCC a aidé 29 exportateurs canadiens à signer des contrats de vente de biens dans les secteurs de l'agriculture et du tourisme de Cuba.



**// Bermudes :** En décembre 2020, Aecon a achevé le réaménagement de l'aéroport international L.F Wade. Facilité par la CCC, le réaménagement comprend un nouveau terminal de classe mondiale qui reflète l'identité unique des Bermudes et s'appuie sur des technologies canadiennes de pointe sur le plan de la conservation de l'eau et de l'énergie.



**// Pérou :** Festo Didactic, un leader mondial en fourniture d'équipements et de solutions pour l'enseignement technique, s'est associé à la CCC afin de contribuer à augmenter la main-d'œuvre qualifiée de Moquegua, au Pérou.



**// Ghana :** JV Driver a construit le nouveau terminal portuaire du Ghana spécialisé dans la manutention et le déchargement des conteneurs. Commandé par la Ghana Ports and Harbour Authority dans le cadre d'un contrat facilité par la CCC, le terminal de classe mondiale de 110 millions de dollars américains permet à l'autorité portuaire d'accroître sa capacité de manutention de conteneurs, d'accélérer ses services et de soutenir l'ensemble de l'économie ghanéenne.



**// Chili :** OSI Maritime System Ltd, une entreprise basée à Burnaby, en Colombie-Britannique, a signé un contrat de gouvernement à gouvernement facilité par la CCC pour fournir le système de navigation tactique en plongée, une solution sous-marine avancée, dans le cadre d'un programme de mise à niveau des sous-marins.

<sup>2</sup> Les chiffres incluent les pays où la CCC avait des contrats actifs ou des débouchés actifs.

« La CCC offre le service de soutien le plus efficace en matière de développement commercial à l'étranger pour les entreprises canadiennes. »

— Jean-Pierre Azzopardi,  
président, Groupe Helios



**// Bangladesh :** CCC travaille avec Canpotex pour fournir de la potasse canadienne à la Bangladesh Agricultural Development Corporation. Il s'agira du cinquième contrat de ce type que la CCC signe avec la corporation pour vendre cette précieuse ressource agricole au Bangladesh.

**// Union africaine :** Dans le cadre de la réponse du Canada à la pandémie de COVID-19 à l'étranger, Affaires mondiales Canada s'est appuyé sur la capacité de la CCC en matière d'approvisionnement pour soutenir l'aide canadienne, en faisant don de 400 000 masques N95 aux Centres africains de contrôle et de prévention des maladies, afin qu'ils soient distribués aux membres de l'Union africaine.

**// Chine :** Pour aider à mettre en œuvre les priorités du gouvernement du Canada en matière de commerce international, la CCC collabore avec Affaires mondiales Canada pour gérer un réseau de 10 bureaux commerciaux canadiens en Chine qui aident les entreprises canadiennes à s'orienter dans cet important marché.



## MESSAGE DE NOTRE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**L'exercice 2020-2021 a été extraordinaire** à tous points de vue. L'apparition de la pandémie de COVID-19 au début de l'année a eu un impact énorme sur l'économie mondiale et a provoqué de vastes perturbations du commerce et de la chaîne d'approvisionnement qui se poursuivent à ce jour. Malgré ces défis, la CCC a adopté le changement. Nous avons adapté nos pratiques commerciales et nos offres de services pour continuer à faire ce que nous faisons le mieux : aider les entreprises canadiennes à accéder aux possibilités à l'échelle internationale et, ce faisant, renforcer l'économie canadienne et créer des emplois au pays. Nous sommes loin d'être sortis de l'auberge : la pandémie de COVID-19 continue de créer des défis commerciaux, personnels et sociétaux, ici et à l'étranger. La CCC continuera d'appuyer la réponse du gouvernement du Canada à ces circonstances uniques et extraordinaires.

S'adapter aux défis est une caractéristique centrale de l'approche de la CCC en matière de commerce international. En 2020-2021, malgré les défis posés par la COVID-19, nous avons pu aider plus d'exportateurs à atteindre de nouveaux marchés dans un large éventail d'industries, et nous avons soutenu plus de 12 000 emplois canadiens. Ces réalisations sont les résultats directs de notre orientation stratégique en 2020-2021, qui a concentré les efforts de développement commercial sur les secteurs prioritaires de l'économie canadienne afin d'accroître et de diversifier les possibilités d'exportation du Canada.

La pandémie de COVID-19 nous a incités à accélérer plusieurs activités stratégiques afin de pouvoir répondre rapidement à nos propres exigences opérationnelles ainsi qu'aux besoins changeants des exportateurs canadiens. Nous avons peaufiné notre réponse aux commentaires des exportateurs et fourni des conseils opportuns et perspicaces tout en appuyant la passation de marchés adaptés à des défis commerciaux uniques. Nous avons également élaboré de nouveaux produits et services pour améliorer le soutien que nous apportons aux exportateurs canadiens, en particulier aux PME, et pour jeter les bases de la future croissance et de la reprise après la pandémie en mettant en relation un plus grand nombre d'entreprises canadiennes avec des possibilités

d'exportation. Par exemple, le tout dernier produit de la CCC, l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux, est une vitrine en ligne destinée exclusivement aux entreprises canadiennes cherchant des possibilités de contrats internationaux. Lancé en janvier 2021, le 31 mars, il avait déjà permis à plus de 1000 entreprises canadiennes – dont une grande majorité de PME – à avoir accès à plus de 600 000 appels d'offres de 200 gouvernements étrangers.

Le Conseil d'administration a continué à veiller à ce que nous respections les priorités commerciales du gouvernement du Canada, y compris notre engagement à maintenir les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) au sommet de nos préoccupations dans la planification stratégique et les opérations. L'intégration des facteurs ESG au sein des opérations de la CCC facilite nos activités et approfondit notre compréhension de la meilleure façon de prendre en compte des défis mondiaux comme le changement climatique et les priorités commerciales inclusives dans l'élaboration de nos plans et de nos stratégies. En accordant la priorité aux facteurs ESG et en renforçant la surveillance dans les domaines clés, le Conseil d'administration protège la Corporation contre les risques tout en la positionnant de manière à pouvoir tirer parti des possibilités émergentes.

De nouvelles perspectives et une expérience approfondie et pertinente doivent être apportées à la gouvernance de la CCC, et le changement et le renouvellement font partie intégrante de ce processus. Dans cette optique, j'aimerais souhaiter la bienvenue à deux nouveaux membres de l'équipe de la CCC. À la fin de l'exercice financier, Bobby Kwon a rejoint la CCC en tant que nouveau président et chef de la direction. Bobby est membre du Conseil d'administration de la CCC depuis 2018. La CCC a également accueilli Julian Ovens comme nouveau membre du Conseil d'administration. Je profite de l'occasion pour

remercier Bobby Kwon et Daniela Bassan, qui ont terminé leur mandat au Conseil d'administration cette année, pour leurs importantes contributions.

Pour relever les défis continus liés à la pandémie de COVID-19, il a fallu faire preuve de résilience, d'adaptabilité et, surtout, d'un esprit de collaboration constructive avec tous les intervenants. Je tiens à remercier tous les directeurs de leur engagement et de leur diligence durant l'une des périodes les plus difficiles de l'histoire récente. Au nom de l'ensemble du Conseil d'administration, je tiens à remercier l'équipe de direction et tout le personnel de la CCC de leur travail et de leur dévouement tout au long de cette période difficile.

La CCC a été établie le 31 août 1946 pour aider à reconstruire l'économie canadienne d'après-guerre grâce au commerce international. Soixante-quinze ans plus tard, nous sortons d'une crise sanitaire mondiale sans précédent, qui demande également des efforts coordonnés pour stimuler la reprise économique. Nous restons déterminés à aider les entreprises canadiennes de toutes tailles à croître grâce aux exportations, et à collaborer avec le gouvernement du Canada, les entreprises canadiennes et les partenaires commerciaux mondiaux pour soutenir la reprise économique du Canada après la pandémie de COVID-19.

Cordialement,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. J. Harrison', followed by a horizontal line extending to the right.

**Douglas J. Harrison**  
Président, Conseil d'administration



# MESSAGE DE NOTRE PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

**C'est un honneur d'avoir été nommé président et chef de la direction** de la Corporation commerciale canadienne (CCC). L'un des thèmes centraux de l'exercice 2020-2021 a été l'effet perturbateur de la pandémie de COVID-19 sur tous les aspects de la vie, de la façon dont nous vivons à la façon dont nous faisons des affaires. En tant qu'organisation, nous avons relevé le défi posé par cette perturbation en faisant preuve de résilience, d'adaptabilité et d'un esprit de collaboration afin d'être en mesure de soutenir nos intervenants – les entreprises canadiennes, le gouvernement du Canada, les partenaires commerciaux mondiaux et nos employés – pendant la crise.

Tout au long de l'année, nous avons continué à prendre des mesures décisives pour atteindre les objectifs clés de notre plan d'entreprise, notamment l'accroissement et la diversification de notre clientèle et la promotion d'un commerce international inclusif pour les entreprises canadiennes de toutes tailles et de tous profils de propriété. Grâce à ces efforts, nous avons soutenu l'économie canadienne, les emplois canadiens et les priorités commerciales du gouvernement du Canada.

Avant de souligner nos réalisations pour l'année, j'aimerais remercier l'équipe de direction et les employés de la CCC. Ils ont fait preuve d'un dévouement, d'un professionnalisme et d'une résilience exemplaires en s'adaptant aux défis uniques présentés par la pandémie de COVID-19, tant dans leur vie personnelle que dans leurs activités professionnelles.

## Soutenir l'économie canadienne durant la pandémie de COVID-19 : Faits saillants

Malgré les vents contraires dans l'économie et les perturbations du commerce mondial causés par la pandémie de COVID-19, nous avons pris des mesures décisives pour améliorer la situation

financière de la CCC en gérant prudemment les dépenses et en signant de nouveaux contrats.

- Grâce aux contrats de la CCC, des entreprises canadiennes de partout au pays ont exporté des produits et services d'une valeur de 2,9 milliards de dollars à l'étranger, soutenant ainsi environ 12 000 emplois canadiens.
- Nous avons signé des contrats d'exportation d'une valeur totale de 1,35 milliard de dollars, dont 922 millions de dollars en contrats signés dans le cadre de l'APPD, dépassant ainsi pour la deuxième année consécutive notre objectif relatif à l'APPD de 900 millions de dollars.
- Dans le cadre de notre secteur d'activité de service de maître d'œuvre international, nous avons signé des contrats d'une valeur totale de plus de 400 millions de dollars et avons été actifs dans 79 pays de partout dans le monde.
- Nous avons poursuivi nos efforts pour accroître et diversifier notre clientèle, en servant plus de 345 entreprises canadiennes grâce à une combinaison de contrats actifs, de produits de connaissance et de débouchés dans le cadre de nos activités de développement commercial. Sur ces 345 entreprises, nous avons établi des partenariats avec 153 exportateurs de tout le Canada avec des contrats actifs, dont 48 % étaient des PME.

- Nous avons directement contribué aux efforts de soutien d'urgence à l'étranger en réponse à la COVID-19 du gouvernement du Canada, par l'intermédiaire de notre secteur d'activité des services d'approvisionnement. En partenariat avec Affaires mondiales Canada, nous avons acheté de l'équipement de protection individuelle auprès de fournisseurs internationaux pour une distribution mondiale et nous nous sommes efforcés d'améliorer la sécurité biologique de nos partenaires commerciaux en achetant des biens et des services pour améliorer leur infrastructure sanitaire.

## S'adapter au changement et se positionner pour la reprise et la croissance

Au cours de l'exercice 2020-2021, la CCC s'est adaptée pour relever les défis de la nouvelle réalité commerciale imposée par la COVID-19. Parmi les mesures prises, la CCC a élaboré de nouveaux produits et services pour entrer en contact avec plus d'entreprises canadiennes, s'est organisée pour permettre à ses employés de travailler à domicile, et a collaboré plus étroitement avec ses partenaires du portefeuille de commerce international.

Élargir notre portée pour toucher un plus grand nombre d'entreprises canadiennes de toutes tailles et de tous profils de propriété est un élément important de notre contribution à la reprise économique inclusive et à la croissance future du Canada. À cette fin, nous avons mis en place une équipe dédiée aux PME et élaboré de nouveaux produits et services destinés à soutenir les exportateurs actuels et futurs. Le succès de ces offres améliorées – comme les produits de connaissance, les services de conseil Concierge et l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux – illustre les progrès que nous continuons à faire pour atteindre plus d'entreprises et harmoniser nos solutions en fonction des défis auxquels font face les entreprises canadiennes.

Fournir un soutien à nos employés tout au long de la pandémie a été essentiel à notre capacité de servir les entreprises canadiennes. Au cours de l'année, nous avons rapidement déployé des outils et une infrastructure de TI pour permettre aux employés de passer au travail à distance avec une perturbation minimale du service pour les entreprises canadiennes et nos propres priorités opérationnelles. Nous avons également veillé à ce que les employés aient un accès ininterrompu aux services de soutien afin de donner la priorité à

leur santé et à leur bien-être pendant cette période difficile de changement et d'incertitude.

En juin 2020, la CCC a rejoint le Comité de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce, créé par l'honorable Mary Ng, ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international. Ce n'est qu'un exemple des efforts de collaboration pangouvernementale qui sont en cours pour soutenir les entreprises canadiennes tout au long de la pandémie.

## Prochaine étape

Nous continuons de travailler en étroite collaboration avec les représentants du gouvernement et les partenaires du portefeuille commercial pour nous assurer que nos efforts commerciaux s'harmonisent avec les priorités commerciales du gouvernement du Canada et pour fournir un soutien commercial interministériel homogène aux entreprises canadiennes. L'engagement de la CCC envers les meilleures pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) fait partie intégrante de notre objectif de soutenir le commerce inclusif et d'appliquer rigoureusement une conduite commerciale responsable dans toutes nos transactions commerciales.

Renforcer le commerce bilatéral en défense entre le Canada et les États-Unis est une importante priorité. En tant que dépositaire de l'APPD pour le Canada, nous sommes particulièrement bien placés pour aider les entreprises canadiennes à accéder à cette importante relation commerciale.

L'exercice 2020-2021 marque notre 75<sup>e</sup> année d'activité. J'aimerais profiter de cette occasion pour remercier le Conseil d'administration de son soutien et de ses conseils. Je suis également reconnaissant envers notre équipe de direction et nos employés pour leur engagement à l'égard du mandat de la CCC, qui est d'aider les entreprises canadiennes à réussir sur la scène mondiale. Alors que nous nous dirigeons vers la fin de la pandémie, nous sommes bien placés pour aider les entreprises canadiennes à mettre leur expertise et leur ingéniosité au service de la reprise qui se profile à l'horizon.

Cordialement,



**Bobby Kwon**  
Président et chef de la direction

# RÉPONSE DE LA CCC À LA PANDÉMIE DE COVID-19



## Approvisionnement en biens et services pour la réponse internationale du Canada à la COVID-19

La CCC a soutenu la réponse du gouvernement du Canada à la COVID-19 en achetant de l'équipement de protection individuelle (EPI) essentiel afin de le distribuer dans le cadre de l'aide d'urgence internationale offerte par le Canada, et pour soutenir des investissements à long terme dans les infrastructures de santé visant à renforcer la sécurité biologique.



### ENCOURAGEMENT DE LA RÉUSSITE CANADIENNE

#### Profil de projet : ÉQUIPEMENT DE PROTECTION INDIVIDUELLE (EPI)

Au début de l'épidémie de COVID-19, le gouvernement fédéral, par l'intermédiaire d'Affaires mondiales Canada (AMC), a fourni 1,09 million de masques respiratoires et chirurgicaux N95 aux membres de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) et aux États membres de l'Union africaine. La CCC a aidé AMC à trouver des fournisseurs et à travailler à une vitesse record pour maintenir l'approvisionnement et les prix.

Les premiers effets secondaires de la pandémie ont été une demande mondiale extraordinaire de fournitures liées à la détection, au diagnostic et au confinement des maladies infectieuses, ainsi que la prolifération d'EPI contrefaits. La CCC et AMC se sont donc efforcés de garantir des mesures de sécurité strictes tout au long du processus, pour vérifier l'authenticité et la qualité de l'EPI et pour s'assurer que l'équipement atteigne ses destinataires en temps opportun.



### ENCOURAGEMENT DE LA RÉUSSITE CANADIENNE

#### Profil de projet : INFRASTRUCTURE DE SANTÉ

Par l'intermédiaire d'Affaires mondiales Canada (AMC) et avec l'aide de la CCC pour l'approvisionnement et la passation de contrat, le gouvernement fédéral s'est efforcé de renforcer les capacités des États membres de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) afin d'atténuer les menaces biologiques, en fournissant des services professionnels, le soutien d'experts et des conseils techniques et scientifiques.

La CCC a également travaillé avec AMC pour soutenir l'effort du gouvernement du Canada visant à améliorer l'efficacité opérationnelle et la durabilité des *biobanques* et des laboratoires financés par le Canada au Nigeria et en Sierra Leone, pour renforcer la sûreté et la sécurité biologiques de l'Afrique et atténuer les menaces posées par les agents pathogènes à haut risque.

## Collaboration avec les entreprises canadiennes et les gouvernements étrangers pour réduire au minimum l'incidence de la COVID-19 sur les contrats d'exportation

La CCC a travaillé en collaboration avec des entreprises canadiennes et des gouvernements étrangers pour déceler et traiter toute répercussion de la pandémie de COVID-19 sur les modalités des contrats, faciliter la prise de décisions et atténuer les incidences sur le service.

« À l'automne 2020, RB Railway a dû faire face à des pénalités financières pour une expédition tardive causée par la COVID-19. La CCC est intervenue pour faciliter un règlement financier qui comprenait le versement du paiement intégral à RB Railway, sans pénalités. »

— Eriq Beaudin, Principal Managing associé directeur principal, RB Railway

## Préparation à la reprise après la pandémie de COVID-19

La CCC a été un participant actif au Comité de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce (REEC), en travaillant avec les partenaires du portefeuille commercial pour coordonner les ressources et soutenir les entreprises canadiennes avec une approche « sans fausse route » dans le cadre de leurs activités d'exportation. Par l'intermédiaire du Comité, la CCC a codirigé

plusieurs initiatives visant à faire progresser le développement des infrastructures dans l'ensemble du marché de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE), en recherchant des possibilités qui mettront en valeur l'innovation et les forces du Canada, en particulier dans les programmes d'infrastructure verte.



### ENCOURAGEMENT DE LA RÉUSSITE CANADIENNE

#### En lumière : COMITÉ DE LA RELANCE DES ENTREPRISES, DE L'ÉCONOMIE ET DU COMMERCE (CREEC)

Le CREEC a été créé en juin 2020 par l'honorable Mary Ng, ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international, et la CCC en fait partie. Composé de représentants du niveau des sous-ministres adjoints des ministères et organismes du portefeuille du commerce, ce comité a pour but de contribuer à la réalisation des plans du gouvernement du Canada visant à soutenir la reprise économique du pays en aidant les entreprises canadiennes dans leurs efforts d'exportation vers les marchés étrangers.

#### Le CREEC est un groupe de travail transversal composé des membres suivants :

Exportation et développement Canada (EDC), la Banque de développement du Canada (BDC), Investir au Canada, la Corporation commerciale canadienne (CCC), Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), le Service des délégués commerciaux (SDC) d'Affaires mondiales Canada (AMC) et le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du Conseil national de recherches du Canada (CNRC).

#### Vision du CREEC

Pour parvenir à une reprise économique vigoureuse et une croissance inclusive à plus long terme, il faudra fournir aux entreprises canadiennes un ensemble de services fédéraux rapides et harmonieux de développement du commerce et des affaires. Les entreprises doivent pouvoir aisément naviguer entre ces leviers stratégiques et en tirer parti pour croître et livrer concurrence sur les marchés mondiaux.

## Soutenir nos employés

En 2020-2021, la CCC a pris des mesures particulières pour soutenir la santé et le bien-être de tous ses employés pendant cette période de défis personnels et professionnels sans précédent. Ces mesures ont compris :

- Faire en sorte que le Programme d'aide aux employés soit offert à tous les employés en tout temps
- Offrir une formation en santé mentale
- Approuver des modalités de travail flexibles pour répondre aux besoins des employés
- Donner des conseils sur l'aménagement ergonomique des bureaux à domicile
- Prêter de l'équipement ergonomique disponible pour garantir la sûreté des milieux de travail
- Organiser des rencontres de discussion ouverte à distance
- Animer des cafés-causeries avec les cadres supérieurs
- Offrir de la formation sur le travail à distance pour les employés et les gestionnaires
- Offrir une formation en santé mentale
- Offrir une formation sur la prévention du harcèlement et de la violence à l'intention des employés et des gestionnaires.



### ENCOURAGEMENT DE LA RÉUSSITE CANADIENNE

#### En lumière : L'ÉQUIPE DE RETOUR AU TRAVAIL ET DE TRAVAIL À DISTANCE APRÈS LA COVID-19 DE LA CCC

La pandémie de COVID-19 a eu des conséquences à la fois aiguës et à long terme pour notre personnel, les entreprises canadiennes que nous soutenons et le gouvernement du Canada. En réponse à la survenue de la pandémie de COVID-19 et pour faciliter l'adaptation continue aux réalités de la vie et du travail durant une crise sanitaire mondiale sans précédent, la CCC a créé l'équipe de retour au travail et de travail à distance après la COVID-19.

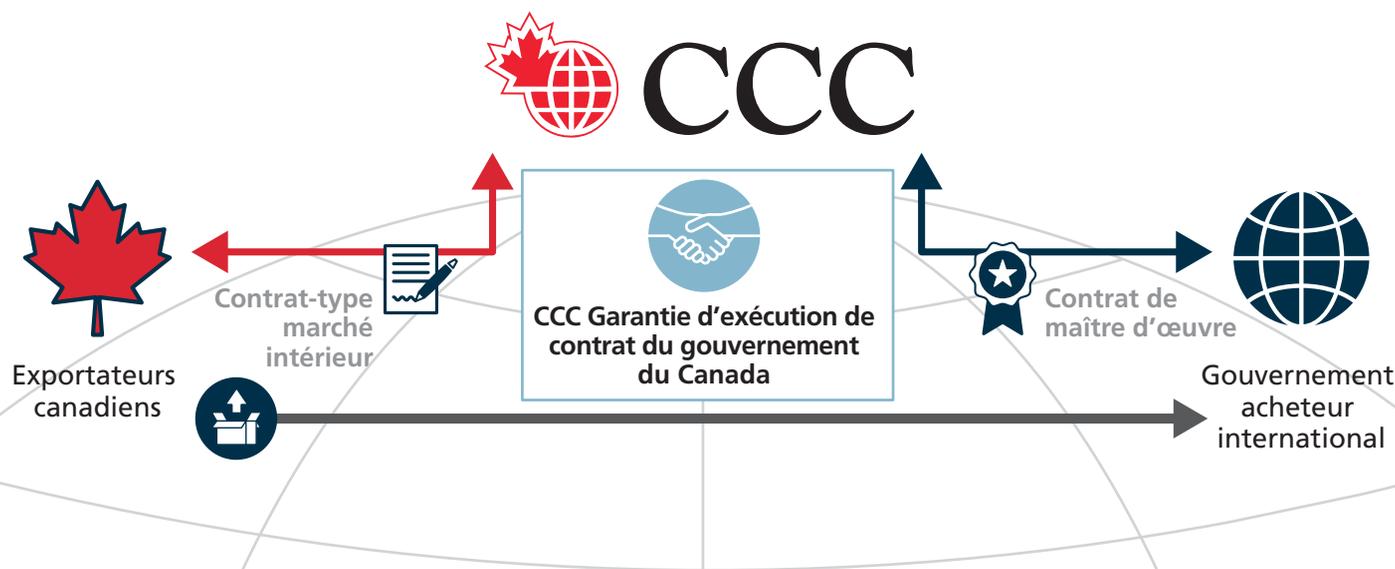
Dirigée par la vice-présidente adjoint des Services corporatifs, l'équipe se réunit chaque semaine et est composée de représentants de tous les services de la CCC. Son travail consiste à :

- Dialoguer avec les employés pour recueillir de l'information sur des sujets tels que les défis liés à la pandémie, le travail à domicile, la prestation d'un service harmonieux aux entreprises canadiennes, les façons de maintenir la santé et le bien-être ainsi que la sécurité de l'environnement de travail;
- Élaborer des solutions pratiques pour répondre aux préoccupations en temps opportun;
- Recueillir des renseignements auprès de sources externes dans le but de les résumer et de les diffuser dans l'ensemble de l'organisation en réaction à l'évolution changeante;
- Créer un plan de retour au travail fondé sur les commentaires des intervenants;
- Veiller à ce que le Comité de la haute direction soit régulièrement informé des défis auxquels font face les employés et des solutions proposées pour y remédier.

# APERÇU DE NOS ACTIVITÉS



Les contrats G à G de la CCC facilitent le commerce, et réduisent les risques transactionnels entre les entreprises canadiennes et les acheteurs gouvernementaux étrangers.



### Les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) sont au cœur du soutien de la CCC aux entreprises canadiennes

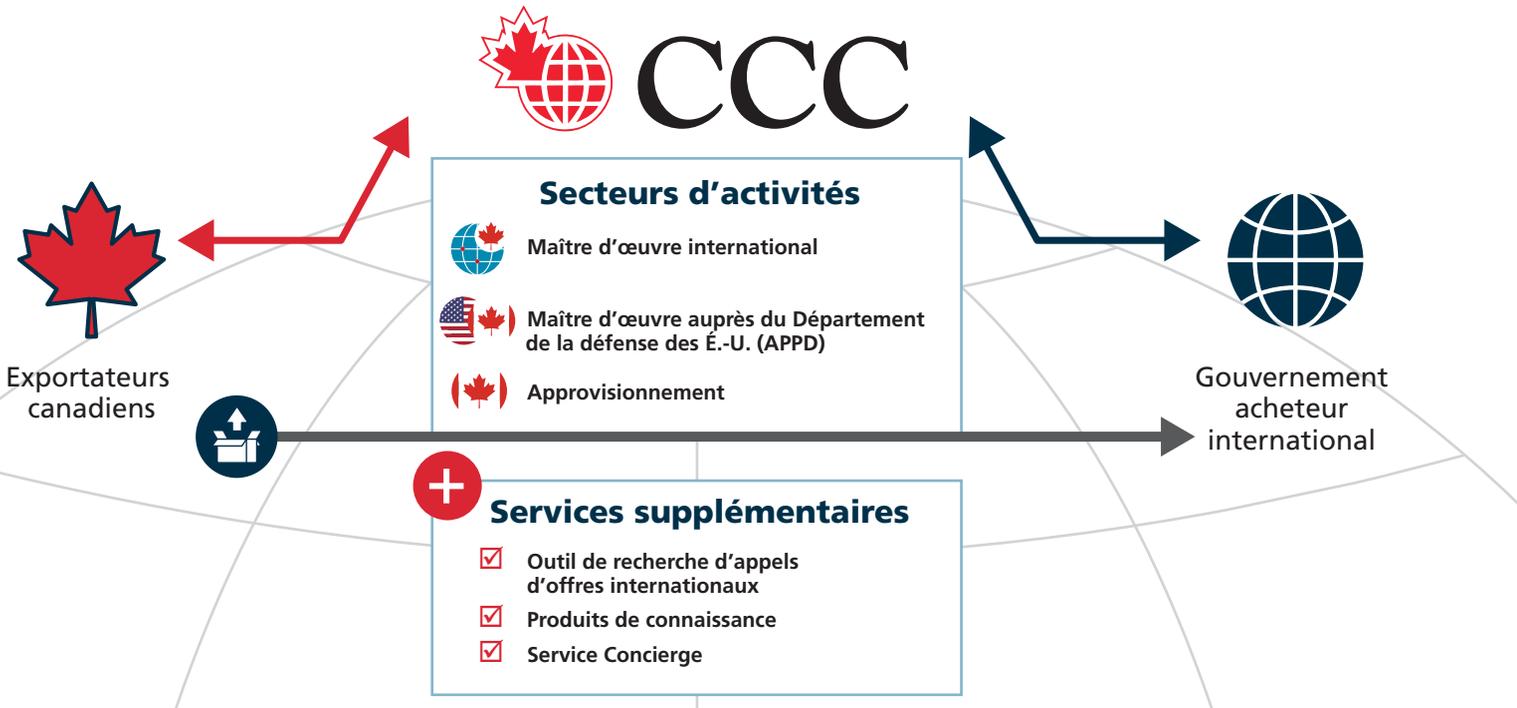
- La CCC intègre les considérations ESG dans ses pratiques commerciales et applique rigoureusement une conduite commerciale responsable pour soutenir les entreprises canadiennes de toutes tailles
- La CCC soutient les entreprises canadiennes, dont de nombreuses PME, et leur ouvre les portes de nouveaux marchés d'exportation qui ne leur seraient peut-être pas accessibles autrement.
- Pour les exportateurs canadiens de divers secteurs, l'approche de passation de contrat de gouvernement à gouvernement (G à G) de la CCC peut constituer un outil supplémentaire sur les marchés mondiaux de plus en plus concurrentiels.

« CAE est reconnaissant pour le travail acharné et le dévouement de l'équipe de développement des affaires de la CCC durant notre collaboration en vue de saisir l'occasion de fournir un programme de formation de pilote à un acheteur militaire basé en Europe. CAE est sans aucun doute bien positionnée pour le succès dans l'avenir avec la CCC comme partenaire gouvernemental de confiance. »

— Marc-Olivier Sabourin, vice-président, Défense et sécurité mondiales, CAE

## Secteurs d'activité de la CCC

La CCC a trois secteurs d'activité qui font appel aux capacités d'exportation des petites, moyennes et grandes entreprises de divers secteurs de l'économie canadienne. En 2020-2021, la CCC a élaboré et lancé des services supplémentaires pour répondre à l'évolution des besoins des entreprises canadiennes.



### Service de maître d'œuvre international

- Les opérations de contrats internationaux de la CCC sont un service payant fondé sur l'établissement de contrats GàG avec des acheteurs gouvernementaux étrangers. Grâce aux ententes contractuelles GàG, la CCC atténue les risques, les coûts et les délais d'acquisition des acheteurs gouvernementaux tout en offrant une incitation supplémentaire à acheter auprès d'entreprises canadiennes.
- Pour les entreprises canadiennes, le service de maître d'œuvre international leur permet d'accéder à des marchés difficiles tout en étant soutenues par le gouvernement du Canada grâce à la garantie d'exécution du contrat de la CCC. Cette entente confère une crédibilité supplémentaire sur le marché aux entreprises

canadiennes qui vendent des biens et des services à l'étranger, et leur fournit un soutien tout au long de l'exécution du contrat.

### Service de maître d'œuvre auprès du DoD des É.-U. (APPD)

- L'APPD est un accord commercial bilatéral passé avec les États-Unis dans le secteur de la défense; il est administré par la CCC au nom du gouvernement du Canada depuis 1956<sup>3</sup>.
- L'APPD permet aux entreprises canadiennes de concourir pour des contrats en faisant partie de la base d'approvisionnement national du DoD, qui comprend les États-Unis et le Canada. Cela permet de maintenir la relation privilégiée du Canada en tant que partenaire de confiance du DoD pour les acquisitions.

<sup>3</sup> Conformément aux modalités du Defense Federal Acquisition Regulations Supplement (DFARS) 225.870 des États-Unis, la plupart des contrats conclus entre le département de la Défense des États-Unis (DoD) et les exportateurs canadiens qui dépassent le seuil d'acquisition minimum du DoD doivent être avalisés par la CCC et lui être attribués.

- Le rôle de la CCC en tant que maître d'œuvre permet de garantir que les principes clés de ce cadre bilatéral de longue date continuent d'appuyer ce partenariat stratégique essentiel.

## Approvisionnement

- La CCC aide les ministères et organismes du gouvernement du Canada à répondre à des besoins d'achat complexes liés à divers engagements et programmes internationaux, notamment :
  - ◆ Fournir des secours d'urgence en cas de catastrophe;
  - ◆ Aider les gouvernements étrangers à lutter contre la criminalité transfrontalière (p. ex. la fraude, la corruption, la traite de personnes);
  - ◆ Appuyer les efforts nationaux et internationaux de lutte contre le terrorisme;
  - ◆ Simplifier les contributions du Canada à d'autres initiatives internationales (collaborations scientifiques ou autres).
- La CCC gère également tous les services de soutien non commercial pour dix bureaux commerciaux canadiens en Chine au nom d'Affaires mondiales Canada. Ces bureaux, situés dans des villes chinoises de second rang en plein développement, offrent un soutien aux entreprises canadiennes qui cherchent à pénétrer le marché chinois, tout en constituant une plateforme de promotion commerciale rentable pour le Service des délégués commerciaux du Canada. La Corporation perçoit des frais pour recouvrer les coûts de gestion du programme d'approvisionnement.

## Services supplémentaires

- En 2021, la CCC a introduit trois nouveaux services pour aider les entreprises canadiennes à trouver les possibilités d'exportations :
  - ☑ L'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux
  - ☑ Les produits de connaissance
  - ☑ Le service Concierge
- Voir à la section « [Aide à l'exportation aux entreprises canadiennes de toutes tailles](#) » pour la description complète des services supplémentaires 2020-2021.

« La CCC garantit à notre entreprise une négociation de contrat sans heurts, et à nos clients la tranquillité d'esprit que procure le fait de savoir qu'ils sont protégés et reçoivent le meilleur produit. »

— Karla Arias, vice-présidente,  
Weatherhaven Panama,  
Weatherhaven Global Resources Ltd.

## Secteurs prioritaires pour le service de maître d'œuvre international

La CCC fournit des services aux entreprises des diverses industries du Canada, y compris les secteurs prioritaires suivants conformément notre stratégie d'entreprise.

### Secteurs prioritaires pour le service de maître d'œuvre international



Aérospatiale



Construction et infrastructure



Technologies de l'information et de la communication (TIC)



Technologies propres



Défense



Autres

Les autres secteurs comprennent les produits et services manufacturés avancés, l'agriculture, la santé, le tourisme, la formation



# INCIDENCE DE LA CCC SUR L'ÉCONOMIE CANADIENNE

## Activités d'exportation en 2020-2021 : Opérations commerciales (OC)

- Les entreprises canadiennes sous contrat avec la CCC ont exporté des produits et services d'une valeur totale de 2,92 milliards de dollars à l'échelle mondiale<sup>4</sup>, dont 77 millions de dollars exportés par des PME.
- Ces activités d'exportation ont soutenu 12 000 emplois canadiens<sup>5</sup> dans divers secteurs industriels canadiens, notamment : l'aérospatiale, la construction et l'infrastructure, les technologies de l'information et des communications (TIC), la défense et autres (cela comprend les services et la fabrication de biens de pointe, l'agriculture, la santé, le tourisme et la formation).

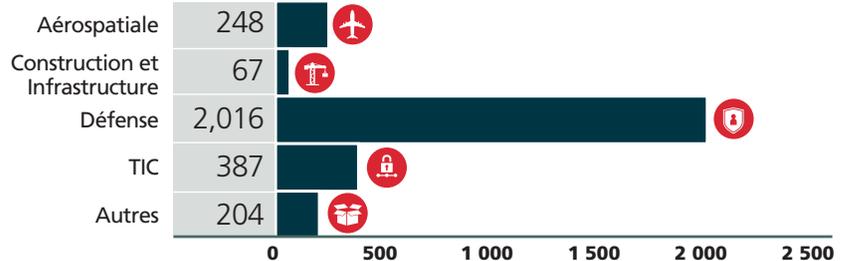


# 2,92 G\$

Biens et services exportés par **des entreprises canadiennes de toutes tailles** —dans le cadre de contrats avec la CCC

### Exportations par secteur industriel canadien

(en millions de dollars) *Entreprises canadiennes de toutes tailles*



### Exportation par secteur d'opérations



4 OC. Ces 2,92 milliards de dollars comprennent les activités d'approvisionnement dans le cadre desquelles la CCC conclut des contrats avec des entreprises canadiennes et des entreprises étrangères pour répondre aux besoins d'approvisionnement du gouvernement du Canada. L'approvisionnement représente environ 1 % du total des OC.

5 Estimé à 7 500 emplois par milliard de dollars en OC.

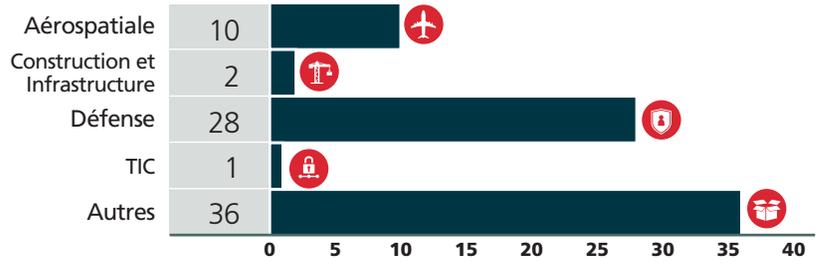


# 77 M\$

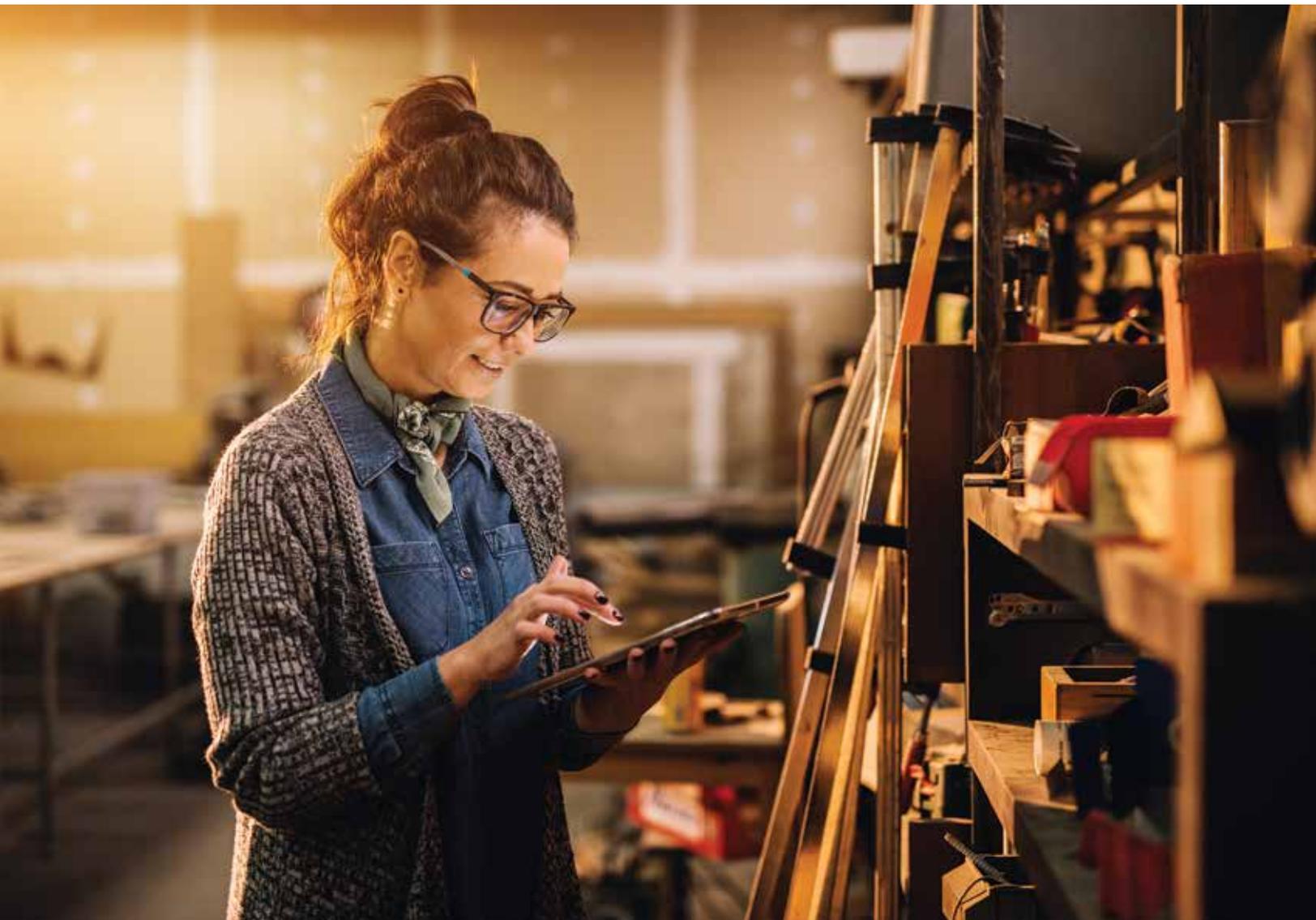
Biens et services  
exportés par des  
**PME canadiennes**  
(uniquement)

## Exportations par secteur industriel canadien (en millions de dollars)

*PME uniquement*



## Exportation par secteur d'opérations



## Répartition géographique des pays où la CCC était active<sup>6</sup>

• En 2020-2021, la CCC était active dans 79 pays.

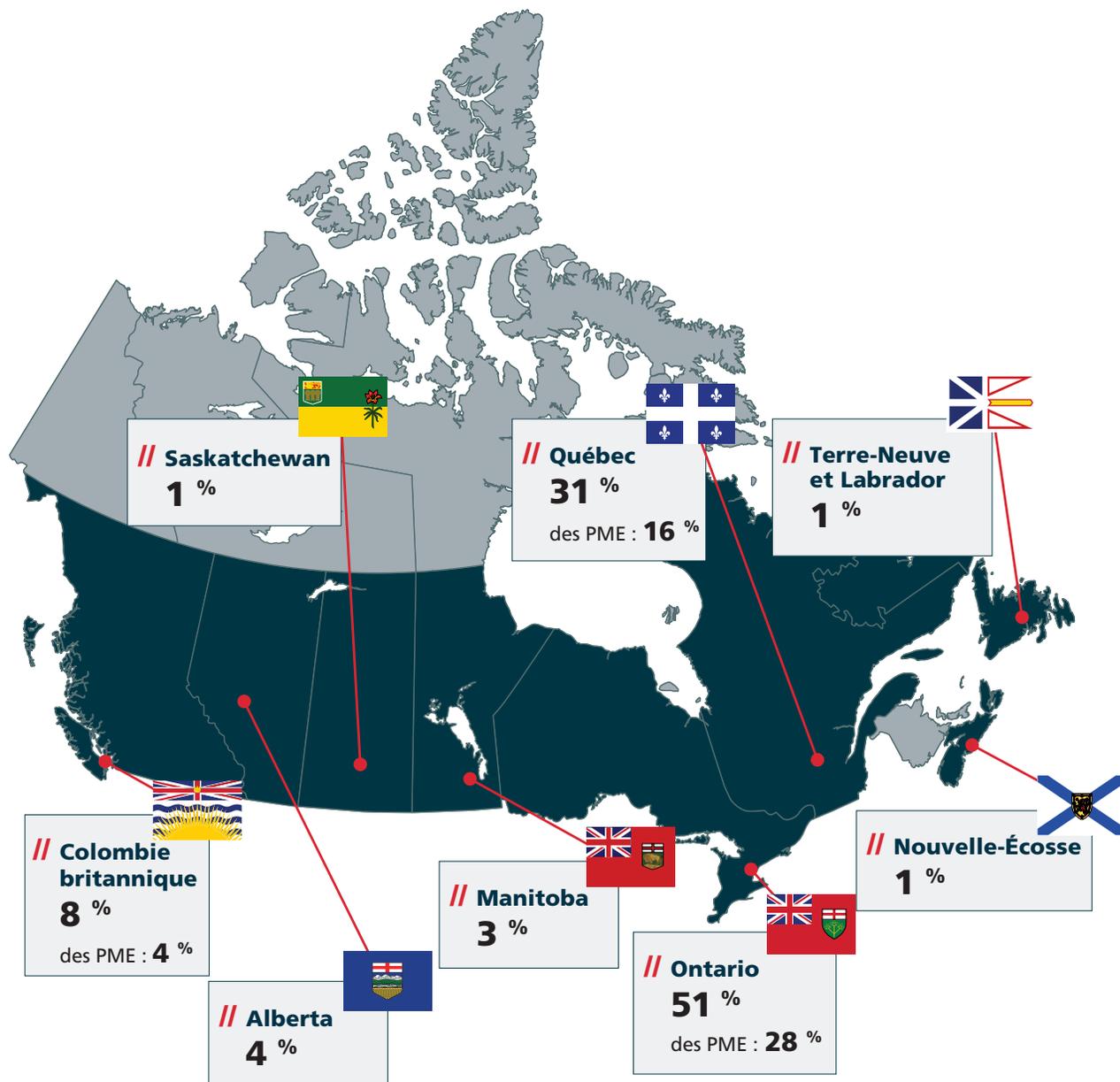


- |                               |                            |                |                       |                         |
|-------------------------------|----------------------------|----------------|-----------------------|-------------------------|
| 1. Anguilla                   | 17. Canada                 | 33. Grèce      | 51. Nouvelle-Zélande  | 66. Slovaquie           |
| 2. Antigue-et-Barbude         | 18. Chili                  | 34. Grenade    | 52. Nicaragua         | 67. Afrique du Sud      |
| 3. Argentine                  | 19. Chine                  | 35. Guyane     | 53. Nigéria           | 68. Espagne             |
| 4. Arménie                    | 20. Colombie               | 36. Haïti      | 54. Macédoine du Nord | 69. Suriname            |
| 5. L'Autriche                 | 21. Costa Rica             | 37. Honduras   | 55. Pakistan          | 70. Tanzanie            |
| 6. Azerbaïdjan                | 22. Cote D'Ivoire          | 38. Inde       | 56. Panama            | 71. Trinité-et-Tobago   |
| 7. Bahamas                    | 23. Cuba                   | 39. Indonésie  | 57. Pérou             | 72. Tunisie             |
| 8. Bangladesh                 | 24. République Tchèque     | 40. Jamaïque   | 58. Philippines       | 73. Turquie             |
| 9. Barbade                    | 25. Danemark               | 41. Japon      | 59. Portugal          | 74. Ouganda             |
| 10. Belize                    | 26. République Dominicaine | 42. Jordanie   | 60. Qatar             | 75. Ukraine             |
| 11. Bénin                     | 27. Équateur               | 43. Corée      | 61. Roumanie          | 76. Emirats Arabes Unis |
| 12. Bermudes                  | 28. Egypte                 | 44. Koweït     | 62. Arabie Saoudite   | 77. Royaume-Uni         |
| 13. Bolivie                   | 29. Le Salvador            | 45. Lettonie   | 63. Sénégal           | 78. États Unis          |
| 14. Bosnie                    | 30. Ethiopie               | 46. Liban      | 64. Sierra Leone      | 79. Uruguay             |
| 15. Îles Vierges britanniques | 31. France                 | 47. Malaisie   | 65. Saint-Martin      |                         |
| 16. Cameroun                  | 32. Ghana                  | 48. Mexique    |                       |                         |
|                               |                            | 49. Monténégro |                       |                         |
|                               |                            | 50. Maroc      |                       |                         |

<sup>6</sup> Les chiffres incluent les pays où la CCC avait des contrats actifs et/ou des débouchés actifs.

## Répartition géographique des entreprises canadiennes servies par la CCC

- En 2020-2021, la CCC a fourni des services à 345 entreprises canadiennes, dont 153 avaient des contrats sous gestion; de ce nombre, 48 % étaient des PME<sup>7</sup>.



<sup>7</sup> Les petites et moyennes entreprises sont définies comme étant des sociétés canadiennes ayant moins de 500 employés, moins de 50 millions de dollars de revenus et dont la société mère est une PME (le cas échéant).

## Nouveaux contrats d'exportation signés par la CCC en 2020-2021 : valeur des contrats signés

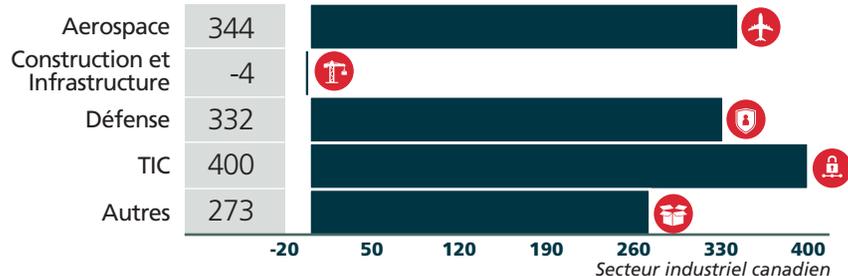
- En 2020-2021, la CCC a signé 2 322 contrats d'exportation<sup>8</sup> avec des entreprises canadiennes, d'une valeur totale de 1,35 milliard de dollars<sup>9</sup>, dont 60 millions avec des PME.
- La catégorie « Autres » comprend les biens manufacturés et services de pointe, l'agriculture, la santé, le tourisme et la formation.



# 1,35 G\$

Nouveaux contrats d'exportation signés avec des entreprises canadiennes de toutes tailles pour fournir des biens et des services à l'étranger

### Nouveaux contrats d'exportation signés en 2020-2021 (en millions de dollars) Toutes les entreprises



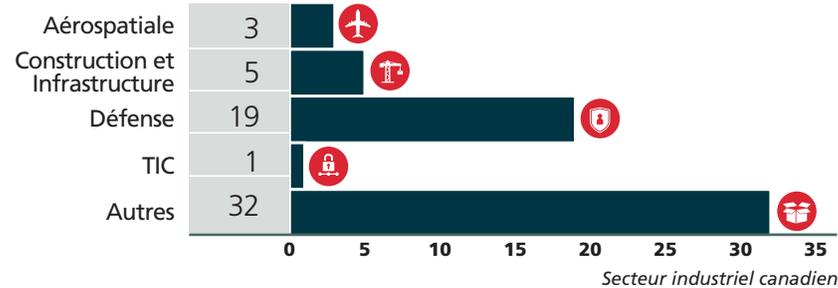
### Par secteurs d'opérations (%)



# 60 M\$

Nouveaux contrats d'exportation signés avec des PME canadiennes

### Nouveaux contrats d'exportation signés en 2020-2021 (en millions de dollars) PME uniquement



### Par secteurs d'opérations (%)



<sup>8</sup> La CCC a signé 2 322 contrats et modifications en 2020-2021 (941 nouveaux contrats et 1 381 modifications de contrats).

<sup>9</sup> Valeur des contrats signés (VCS). Ce 1,35 milliard de dollars comprend les activités d'approvisionnement dans le cadre desquelles la CCC a conclu des contrats avec des entreprises canadiennes et des entreprises étrangères pour répondre aux besoins d'approvisionnement du gouvernement du Canada. L'approvisionnement représente environ 2 % du total de la VCS.



## ENCOURAGEMENT DE LA RÉUSSITE CANADIENNE

### En lumière : APPD

L'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis est un partenariat économique et de sécurité nationale unique qui est harmonisé avec l'engagement du gouvernement du Canada à maintenir une relation commerciale bilatérale avec les États-Unis en matière de défense et qui profite aux entreprises canadiennes de toutes tailles.

« La CCC a aidé Cascade Aerospace Inc. pendant des années, en fournissant des conseils, une assistance et un soutien à plusieurs niveaux pour tirer parti des possibilités de contrat de gouvernement à gouvernement. Grâce à cette relation saine et croissante, la CCC et Cascade Aerospace Inc. ont obtenu un afflux constant d'importants travaux dans les domaines de l'aérospatiale et de la défense qui profitent à l'économie canadienne. Le personnel de la CCC est vigilant, bien informé et toujours prêt à aider – y compris après les heures de travail et les fins de semaine. Cascade Aerospace Inc. a hâte de découvrir ce que les prochaines années de relations professionnelles avec la CCC lui réservent et encourage toutes les entreprises canadiennes qualifiées à travailler avec la CCC pour renforcer l'économie de notre pays. »

— Aleksandar Petic, gestionnaire,  
Contracts, Cascade Aerospace Inc.





En 2020-2021, pour un deuxième exercice financier consécutif, la valeur des nouveaux contrats signés dans le cadre de l'APPD par la CCC dépasse 900 millions de dollars.

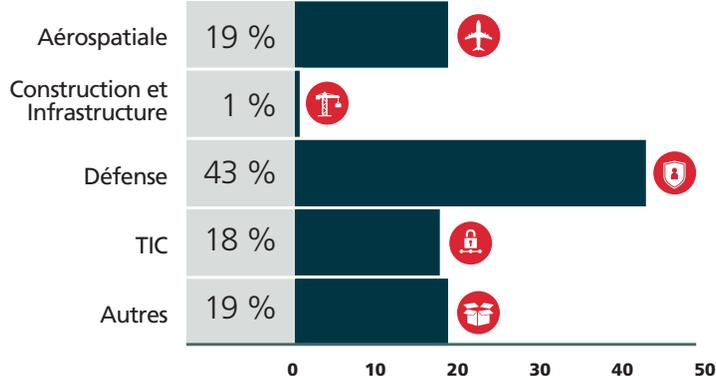


En 2020-2021, la CCC a signé de nouveaux contrats d'exportation d'une valeur totale de **922 M\$**

avec des entreprises canadiennes pour la livraison de biens et de services dans le cadre de l'APPD.

Elle a signé des contrats d'une valeur de **37 M\$** de dollars pour des PME.

### Nouveaux contrats d'exportation signés par secteur dans le cadre de l'APPD



Remarque : « Autres » comprend les produits manufacturés de pointe, la santé, l'habillement et l'éducation.

- Le département de la Défense des États-Unis (U.S. DoD) est le plus gros gouvernement acheteur du monde. En vertu de l'APPD, la CCC agit à titre de maître d'œuvre pour les contrats du DoD attribués à des fournisseurs canadiens.
- Grâce à l'APPD, les entreprises canadiennes peuvent livrer concurrence pour des contrats du DoD américain au même titre que les entreprises américaines.

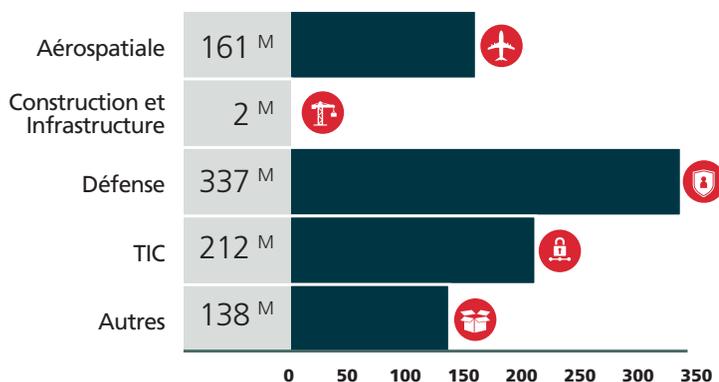


### Activités d'exportation de l'APPD et incidence en matière d'emplois canadiens

En 2020-2021, la CCC a exporté des biens et services d'une valeur de **850 millions de dollars** (50 millions de dollars par l'intermédiaire de PME) grâce à **76 entreprises canadiennes** (32 % de PME).

Cela a soutenu environ **6 000 emplois canadiens**.

### Exportation APPD par secteur industriel





## ENCOURAGEMENT DE LA RÉUSSITE CANADIENNE

### Profils d'entreprises : SOUTENIR LES ENTREPRISES CANADIENNES DE TOUTE TAILLES GRÂCE À L'APPD

**Marathon Watch Company** est une entreprise familiale canadienne fondée en 1939. L'histoire militaire de Marathon a commencé en 1941 fabriquer des montres de campagne et des chronomètres pour le ministère canadien de la Guerre, et à les envoyer outre-mer pour les Forces canadiennes. Marathon travaille avec la CCC depuis les années 80, fournissant une gamme de montres de précision et d'équipements optiques à l'armée américaine. Rien qu'au cours des deux dernières années, la CCC a aidé Marathon Watch à réaliser des ventes de plus d'un quart de million de dollars à une série de services militaires aériens, terrestres et maritimes.



**Lockheed Martin Canada**, dont le siège social est à Ottawa, est la branche canadienne de Lockheed Martin Corporation, une entreprise mondiale de sécurité et d'aérospatiale. Lockheed Martin Canada emploie plus de 1 000 personnes et est le partenaire de confiance du Canada en matière de défense depuis plus de 80 ans, se spécialisant dans le développement, l'intégration et le maintien de systèmes, produits et services de technologie de pointe. Au cours de la dernière année, la CCC a travaillé avec Lockheed Martin Commercial Engine Solutions, située à Montréal, au Québec, pour la révision du moteur F108 de la Force aérienne des États-Unis, une importante mise à niveau de l'avion Stratotanker KC-135R.



## ENCOURAGEMENT DE LA RÉUSSITE CANADIENNE

### Profil de projet : NORTH WARNING SYSTEM (NWS) – JOINT DEFENCE AND INCLUSIVE TRADE THROUGH DPSA

Le Système d'alerte du Nord (NWS) est essentiel à la souveraineté aérienne et à la sécurité continentale de l'Amérique du Nord. Elle s'étend sur 5 000 km du Nord canadien, du Yukon au Labrador. Composé de 47 sites radar et de cinq sites de soutien logistique, c'est une entreprise difficile à maintenir et opère. Un élément essentiel de cette entreprise est le transport tout temps fourni par des entreprises appartenant à des Autochtones et exploitées par eux, comme Canadian North.

**Canadian North** est une compagnie de transport aérien appartenant entièrement à des Inuits qui relie les gens et livre des biens essentiels dans tout le Nord canadien. Elle dessert 25 destinations dans les Territoires du Nord-Ouest, au Nunavik et au Nunavut, à partir de ses portes d'entrée du sud, soit Ottawa, Montréal et Edmonton, grâce à une flotte polyvalente de Boeing 737 et d'ATR 42.



# AIDER LES ENTREPRISES CANADIENNES DE TOUTES TAILLES À EXPORTER

## L'offre de services élargie de la CCC

En 2020-2021, la CCC a développé des services supplémentaires pour aider les entreprises canadiennes à trouver et capitaliser sur les opportunités commerciales internationales.

+ L'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux

+ Les produits de connaissance

+ Le service Concierge

+ L'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux



- Nous avons élaboré ces services pour soutenir le programme commercial inclusif du gouvernement du Canada et renforcer la capacité d'exportation des entreprises canadiennes, en particulier les PME et les secteurs sous-représentés de l'écosystème commercial canadien.
- Nous encourageons les entreprises canadiennes de toutes tailles à profiter de ces nouveaux services pour étendre leur portée commerciale internationale. La CCC est là pour les aider.

L'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux est une application Web gratuite exclusivement destinée aux entreprises canadiennes. Elle permet de rechercher et d'évaluer des possibilités provenant de plus de 200 pays dans un guichet unique, avant de passer à l'action.

- Tirant parti de notre expertise en matière des marchés gouvernementaux, l'application a été lancée en janvier 2021 pour aider les entreprises à se remettre des répercussions économiques de la pandémie de COVID-19, et à saisir les occasions de prospérer dans un monde post-COVID-19.
- L'application Web regroupe et fournit quotidiennement de 5 000 à 7 000 possibilités, dans les deux langues officielles, provenant de plus de 32 sources de partout au monde.

- L'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux aide les entreprises canadiennes :
  - ♦ Économies de temps et d'argent, puisqu'on n'a pas à visiter plusieurs sites Web d'appels d'offres;
  - ♦ Élimination des barrières linguistiques dans la recherche de possibilités internationales;
  - ♦ Possibilité de recevoir des alertes quotidiennes sur les possibilités d'appels d'offres directement par courriel.

« Quelle idée novatrice! Nous n'avons pas le temps de passer par cinq ou 10 sites d'appels d'offres différents, chacun avec ses propres renseignements de connexion à gérer et ses interfaces à apprendre, mais avec l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux, tout se trouve au même endroit ».

— Theodora Alexakis, vice-présidente,  
Développement des affaires,  
Terragon Environmental Technologies Inc.

« Je suis ravi que cet outil soit offert exclusivement aux entreprises canadiennes, afin que les concurrents internationaux ne puissent pas l'utiliser pour nous devancer. »

— Greg Burton CD MED,  
directeur principal,  
Développement stratégique des affaires,  
DEW Engineering & Development.

« Je fais confiance à l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux. Certains des autres agrégateurs ne sont tout simplement pas fiables. Ils présentent des appels d'offres ouverts qui sont souvent de la camelote, ou des extraits accrocheurs qui vous obligent ensuite à payer pour avoir accès au document de sollicitation complet. »

— Jeff Killin, CD,  
Director, International  
Custom Products Inc.

**L'OUTIL DE RECHERCHE D'APPELS D'OFFRES INTERNATIONAUX**

Le 31 mars 2021, l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux comptait :

**665 739**  
appels d'offres de plus de

**1 104**  
utilisateurs canadiens enregistrés.

**200**  
pays de partout dans le monde;

Inscrivez-vous pour accéder à l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux : [www.gbof.ca/fr](http://www.gbof.ca/fr)



## Profil de diversité des utilisateurs de l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux :

Sur les 1 104 utilisateurs de l'Outil, 412 répondants (37 %) ont rempli le questionnaire sur la diversité de la CCC. Le tableau suivant présente un sommaire des résultats.

Entreprises canadiennes détenues ou dirigées par :	Nombre de répondants	% des répondants (412)	% des utilisateurs de l'Outil (1 104)
Une femme	180	44 %	16 %
Un nouveau Canadien	104	25 %	8 %
Un jeune (moins de 35 ans)	52	13 %	5 %
Une personne racisée	23	6 %	2 %
Une personne noire	19	5 %	2 %
Un Autochtone	17	4 %	2 %
Une personne LGBTQ2+	9	2 %	1 %
Une personne handicapée	8	1 %	1 %
	<b>412</b>	<b>100 %</b>	<b>37 %</b>



## Les produits de connaissance

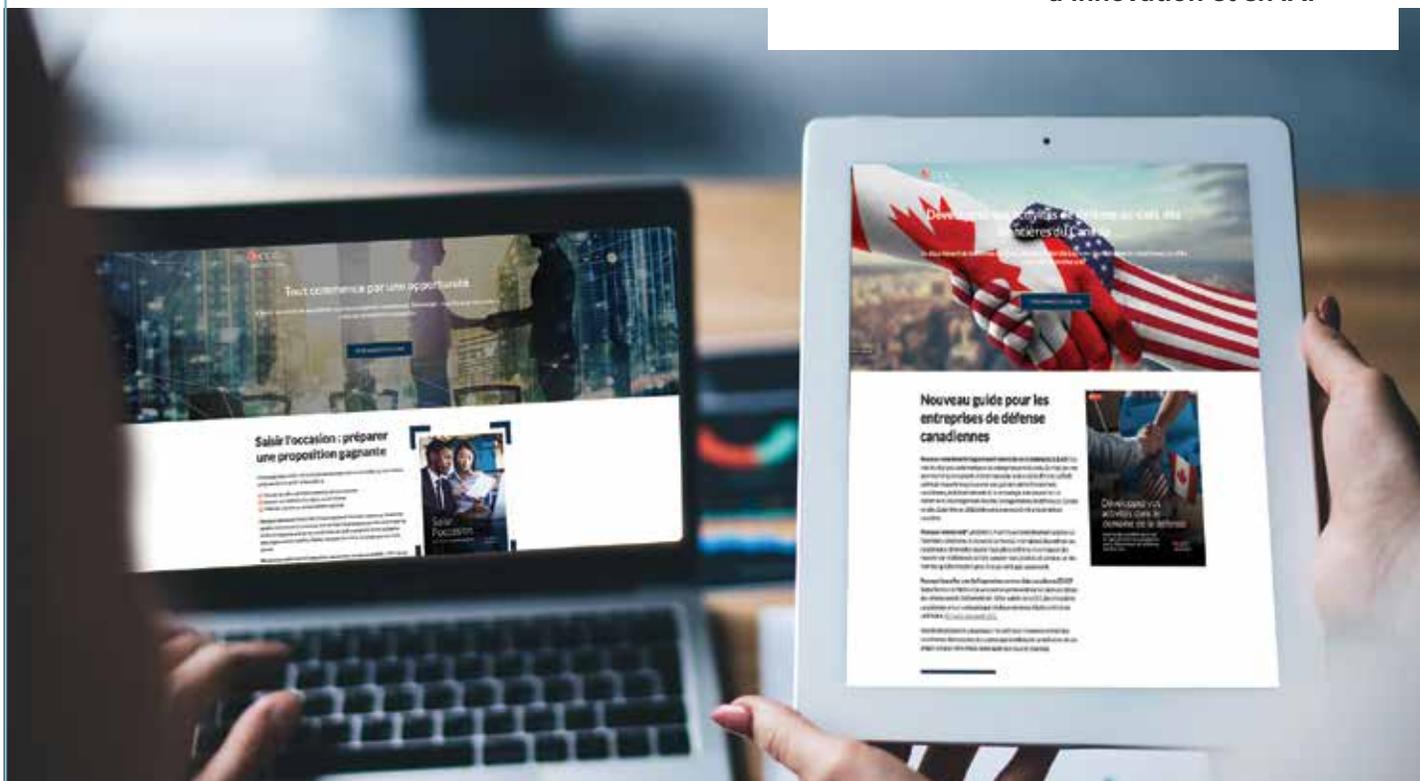
Les produits de connaissance sont des produits d'information gratuits hébergés sur le Web qui aident à développer les capacités d'exportation des entreprises canadiennes, en mettant l'accent sur l'autonomisation des PME.

- Nous avons élaboré ces produits pour transmettre des renseignements pertinents sur un éventail de sujets liés à l'exportation et comme outils pour aider les PME à différentes étapes de leur parcours d'exportation.
- Les produits se présentent sous forme de rapports écrits, de documents de travail ou de courtes vidéos.
- Ils fournissent des renseignements utiles au lecteur sur des sujets comme la manière de devenir admissible pour vendre au DoD, la manière de trouver efficacement des possibilités pertinentes de marché public avec l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux, et la manière de préparer une soumission qui sera retenue.

- Tout comme l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux, ces produits offrent aux PME des possibilités d'entrer en contact avec les représentants de la CCC pour obtenir des renseignements supplémentaires et, si nécessaire, prendre contact avec d'autres intervenants pertinents de l'écosystème de soutien aux PME du gouvernement du Canada.

« *Merci d'avoir pris le temps de nous mettre en contact avec la bonne personne pour nous aider à comprendre et à nous orienter en ce qui a trait au Defense Federal Acquisition Regulations Supplement (DFARS) des États-Unis. C'était extrêmement utile. » [TRADUCTION]*

— Ryan Wallace,  
consultant en stratégie  
d'innovation et en IA.



<https://info.ccc.ca/fr/guide-winning-proposals>

<https://info.ccc.ca/fr/guide-us-defense-american>



## Le service Concierge

Le service Concierge est un service gratuit où des professionnels de la CCC rencontrent les entreprises canadiennes pour comprendre leurs besoins, leur fournir des renseignements clés et les mettre directement en contact avec les éléments appropriés de l'écosystème de soutien aux entreprises du gouvernement du Canada. Le service Concierge offre :

- Un soutien personnalisé fourni grâce à des réunions organisées avec les professionnels de la CCC et les clients afin de comprendre leurs besoins.
- Une approche sans fausse route pour les entreprises canadiennes qui cherchent à comprendre les services aux entreprises du gouvernement du Canada et à y accéder.
- Des contacts directs avec les ministères et organismes compétents du gouvernement du Canada.

« Grâce à votre service de concierge et à vos conseils d'expert, j'ai beaucoup appris et je suis certainement mieux préparé à aller de l'avant, quelle que soit l'évolution de nos activités. Pour cela, je suis profondément reconnaissant! »

— Lesley Holmes,  
Président, Trillys Systems.



Communiquez avec nous pour en savoir plus sur le service Concierge :  
1-800-748-8191 (Canada)  
[info@ccc.ca](mailto:info@ccc.ca)



## ENCOURAGEMENT DE LA RÉUSSITE CANADIENNE

### En lumière : PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

En 2020-2021, la CCC a travaillé avec plus de 2 600 PME, à la fois directement, grâce à des contrats et des services de la CCC, et indirectement, grâce à ses contrats de maître d'œuvre avec de grandes entreprises canadiennes qui comprennent des PME de l'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnement.

#### Répartition des PME servies directement et indirectement par la CCC en 2020-2021 :

##### PME servies directement

Sous contrat	73	Toutes les PME ayant des obligations contractuelles avec la CCC en date du 31 mars 2021. La valeur totale des contrats signés (VCS) avec les PME au cours de l'année a atteint 60 millions de dollars.
--------------	----	--

##### Services

Outil de recherche d'appels d'offres internationaux	962
Produits de connaissance	126
Service Concierge	44

##### PME servies directement

1 205

PME servies indirectement	plus de 1 400	Plus de 1400 PME font partie de chaînes d'approvisionnement soutenues par les contrats de la CCC
---------------------------	---------------	--

Total de PME	plus de 2 600
--------------	---------------



# ENGAGEMENT ESG DANS NOS ENTENTES COMMERCIALES INTERNATIONALES

Au cœur de la valeur de la CCC pour les exportateurs canadiens se trouve notre capacité à intégrer des considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans les accords commerciaux, et à contribuer à l'atténuation des risques pour qu'il soit plus sûr et plus facile pour les exportateurs de saisir des opportunités importantes sur des marchés mondiaux difficiles. En tant que maître d'œuvre, la CCC met en œuvre des stratégies de réduction des risques qui créent les conditions permettant aux exportateurs canadiens d'exécuter les contrats tout en répondant aux exigences des acheteurs gouvernementaux étrangers.



L'un des risques persistants auxquels les exportateurs font face est la gestion des paiements et des flux de trésorerie. Pour réduire ces risques, la CCC gère tous les paiements et les flux de trésorerie tout au long de l'exécution du contrat, ce qui permet aux exportateurs de se concentrer sur le respect des conditions du contrat.



## ENCOURAGEMENT DE LA RÉUSSITE CANADIENNE

### Profil de projet : ATTÉNUATION DES RISQUES LIÉS AUX PAIEMENTS

En 2020, la CCC a travaillé avec l'acheteur étranger ARCAZ pour faciliter la vente et la livraison de 10 000 tonnes de potasse canadienne à Cuba. En tant que maître d'œuvre, la CCC a géré des négociations complexes et multidimensionnelles pour garantir la vente et faciliter la livraison de la potasse. Grâce au succès de la transaction, les relations commerciales entre nos deux pays ont été renforcées, et Cuba a obtenu un produit essentiel pour soutenir la culture de la canne à sucre. Depuis 1991, la CCC jumelle de façon réussie des clients cubains avec des exportateurs canadiens, ce qui a donné lieu à des contrats d'une valeur cumulative de plus d'un milliard de dollars.



La recherche de contrats dans des marchés complexes d'approvisionnement gouvernemental peut être plus simple avec la CCC.



## ENCOURAGEMENT DE LA RÉUSSITE CANADIENNE

### Profil de projet : RISQUES LIÉS AU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT

En 2018, le constructeur d'aéronefs canadien De Havilland Aircraft of Canada Limited s'est associé à la CCC pour vendre trois aéronefs Dash 8-400 à Biman Bangladesh Airlines Ltd., la compagnie aérienne nationale du Bangladesh. La CCC a permis à De Havilland Canada de conclure le contrat et éviter le risque de perdre cette possibilité, grâce à un processus d'approvisionnement simplifié qui n'aurait pas été possible sans un contrat de gouvernement à gouvernement. En 2020, De Havilland Canada a livré le premier des trois appareils. L'aéronef Dash 8-400 contribue à combler un besoin essentiel du réseau intérieur de Biman, où la compagnie aérienne utilise des avions plus grands pour assurer le service. La configuration interne personnalisée de l'avion répond également aux exigences de Biman, qui souhaitait des compartiments à bagages supplémentaires pour mieux servir ses passagers.





# APPROCHE PAN-GOUVERNEMENTALE AU SERVICE DES ENTREPRISES CANADIENNES



La CCC recherche des possibilités de partenariat avec les ministères et organismes du gouvernement du Canada, les associations industrielles et les entreprises canadiennes. Cela nous permet de mieux soutenir les entreprises canadiennes dans leurs activités commerciales internationales tout en nous alignant sur les priorités économiques et commerciales du Canada.

La CCC fait partie du portefeuille du Commerce international et collabore avec le Service des délégués commerciaux (SDC) et Exportation et développement Canada (EDC) afin de favoriser les possibilités de commerce international pour les entreprises canadiennes de toutes tailles.

En 2020-2021, CCC a :

- Collaboré avec Affaires mondiales Canada sur les initiatives d'approvisionnement et sur l'harmonisation des ententes commerciales de la CCC avec les priorités du gouvernement du Canada.
- Rejoint le Comité de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce (CREEC), créé par l'honorable Mary Ng, ministre de la Petite

Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international.

- Participé à 53 activités communes de mobilisation des clients avec des membres de l'écosystème commercial du gouvernement du Canada afin de fournir des services de conseil et de faciliter l'élaboration de solutions personnalisées pour les entreprises canadiennes qui font du commerce international.
- Organisé 38 démonstrations de l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux dans le cadre de conférences virtuelles pour des partenaires du gouvernement du Canada et des associations industrielles afin de montrer comment l'application Web de l'Outil peut être utilisée pour rechercher de nouvelles possibilités commerciales à l'étranger.





En plus d'établir des partenariats avec les ministères et organismes du gouvernement du Canada, la CCC travaille avec l'ensemble de l'industrie pour cerner des occasions de soutenir les entreprises canadiennes et y participer.



### Partenaires de l'industrie

**AEF** – Africa Energy Forum  
<https://www.africa-energy-forum.com/>

**AIAC** – Association des industries  
aérospatiales du Canada  
<https://aiac.ca/fr/>

**AICDS** – Association des industries  
canadiennes de défense et de sécurité  
<https://www.defenceandsecurity.ca/>

**CCPPP** – Conseil canadien pour les  
partenariats public-privé  
[https://www.pppcouncil.ca/web/Events/  
Annual\\_Conference.aspx](https://www.pppcouncil.ca/web/Events/Annual_Conference.aspx)

**Collision** – Conférence technologique  
<https://collisionconf.com/>

**COMDEF** – Conférence internationale  
sur la coopération en matière de défense  
organisée par IDEEA Inc  
<https://ideea.com/comdef20/>

**Conseil commercial Canada-ANASE**  
<https://www.canasean.com/>

**CREF** – Caribbean Renewable Energy Forum  
<https://newenergyevents.com/cref/>



# INTÉGRER LES PRATIQUES ESG DANS CHAQUE TRANSACTION QUE NOUS RÉALISONS



La CCC s'engage à exercer ses activités de manière responsable sur les plans environnemental, social et éthique, conformément aux engagements internationaux du Canada, notamment en matière de respect des droits de la personne et de lutte contre la corruption. La CCC considère les aspects environnementaux, sociales et de gouvernance (ESG) comme fondamentale pour pour opérer avec succès et durabilité.

Le gouvernement du Canada croit en l'importance de la CRE et au devoir des sociétés canadiennes d'exercer leurs activités de manière responsable, tant au Canada qu'à l'étranger. L'engagement de la CCC envers la CRE est un élément essentiel de notre travail avec les exportateurs canadiens, leurs chaînes d'approvisionnement, les acheteurs gouvernementaux étrangers et notre actionnaire, le gouvernement du Canada.

## Avant d'entamer toute transaction :

- La CCC fait preuve de diligence raisonnable quant aux risques liés à la conduite responsable des affaires, travaillant avec les exportateurs canadiens pour prévenir ou atténuer les effets négatifs et intégrer des processus de gestion des risques dans leurs activités commerciales afin de mieux les positionner pour réussir sur les marchés internationaux.

- La CCC fournit des conseils concernant des marchés et des enjeux précis et s'efforce d'améliorer la compréhension de la CRE et la sensibilisation à son importance.

## Transparence et responsabilité

- La CCC reconnaît que la transparence est un principe directeur essentiel d'une saine gouvernance d'entreprise, car elle permet aux intervenants et au public de nous tenir responsables de nos activités.
- Dans le cadre de conduite responsable des affaires, la CCC adopte une politique de transparence et de responsabilité qui renforce notre engagement à nous assurer de mettre à la disposition du public les renseignements transactionnels sur les activités commerciales.



La CCC applique un processus robuste de diligence raisonnable dans le cadre de ses interactions avec les fournisseurs canadiens et les acheteurs gouvernementaux, y compris des évaluations relatives aux droits de la personne et à la lutte contre la subornation et la corruption fondées sur des déclencheurs.

Avant de conclure un contrat, la CCC s'assure d'avoir une compréhension approfondie des risques pertinents et élabore un plan pour gérer ou atténuer ces risques.

## Amélioration des pratiques de diligence raisonnable et des évaluations des risques

- La CCC continue d'améliorer et de renforcer ses pratiques de diligence raisonnable grâce à des comités transversaux exécutant des activités de diligence raisonnable fondées sur le risque.
- Ces comités travaillent en étroite collaboration avec les agents de projet de la CCC pour établir les liens permettant la mise en œuvre de la CRE en tenant compte des particularités de la transaction afin de garantir une approche plus holistique du risque.
- La CCC a augmenté et amélioré ses recherches, ses analyses et ses consultations relatives aux évaluations des risques en matière de droits de l'homme, en consultant les divisions concernées d'Affaires mondiales Canada (AMC) en ce qui a trait aux projets qui suscitent des préoccupations relatives aux droits de l'homme.
- La CCC continue de renforcer son analyse des risques pertinents liés aux produits, aux utilisateurs finaux et aux pays lorsqu'elle effectue ses évaluations et consulte Affaires mondiales Canada (AMC) à propos de ces risques.
- En s'appuyant sur ses processus de diligence raisonnable et ses évaluations des risques, la CCC s'efforce également de répondre à des risques précis et d'intégrer la gestion et l'atténuation des risques dans les modalités de ses contrats.



# INVESTISSEMENT DANS NOTRE PERSONNEL ET NOS CAPACITÉS

## Notre personnel

La CCC s'efforce d'être un employeur de choix, en créant un environnement dynamique où tous nos employés sont habilités à apporter leur contribution unique au service du Canada.

- Nous offrons des défis professionnels enrichissants à nos employés dans une ambiance de travail au rythme soutenu, dotée d'une culture entrepreneuriale et axée sur le travail d'équipe.
- Nous visons l'équité en matière d'emploi et encourageons activement les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des groupes de minorités visibles à présenter leur candidature.

- Nous investissons dans le perfectionnement professionnel et le développement de la carrière de nos employés et offrons des régimes de rémunération concurrentiels.
- Le bien-être de nos employés nous tient à cœur, et c'est pourquoi nous offrons une allocation pour la santé et le mieux-être, l'accès gratuit à un centre de conditionnement physique sur les lieux du travail avec des cours en ligne et l'accès à un programme d'aide aux employés et à leur famille tout à fait exceptionnel.

## Notre personnel

**111** 111 membres du personnel et de la direction



**56 %**  
de femmes



**44 %**  
d'hommes

- **23 %** des employés de la CCC s'identifient en tant que membres des minorités visibles.
- **81** employés sont membres de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada.

## Notre direction



**33 %**  
de femmes



**67 %**  
d'hommes

- **15 %** des cadres de la CCC s'identifient comme étant des Autochtones ou des membres des minorités visibles.

## Notre Comité de la haute direction



**40 %**  
de femmes



**60 %**  
d'hommes

## Nos capacités

En 2020-2021, la CCC a réalisé d'importants investissements en équipement, processus et capacités en Technologie de l'information (TI) afin de permettre le travail à domicile à plein temps pour tous les employés. Nous avons également introduit des outils de TI pour élaborer de nouvelles méthodes de collaboration et de travail productif.

- Chaque employé de la CCC a reçu un équipement complet permettant de travailler à domicile à temps plein, y compris : un ordinateur portable, un téléphone cellulaire, un deuxième écran, une souris, un clavier, une chaise de bureau (sur demande), et des conseils sur l'installation ergonomique d'un bureau à domicile.
- Nous avons également réalisé des investissements stratégiques à long terme pour permettre une transformation du lieu de travail tournée vers l'avenir tout en préservant la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des renseignements organisationnels, conformément à la loi et aux politiques en vigueur. Ces initiatives nous ont aidés à réduire les risques organisationnels grâce au stockage et à la classification sécurisés des renseignements organisationnels et à la limitation du volume de renseignements conservés par la Corporation. Voici ces investissements :
  - ◆ Réalisation d'une évaluation externe de la cybersécurité qui a confirmé notre harmonisation avec le cadre de cybersécurité du National Institute of Standards and Technology et l'absence de lacunes majeures dans le programme de cybersécurité de la CCC.
  - ◆ Lancement du nouveau portail interne pour faciliter une meilleure communication et une meilleure collaboration.
  - ◆ Poursuite du déploiement de la stratégie de migration vers le nuage, notamment par la migration des documents d'affaires vers Microsoft SharePoint Online et par la mise en œuvre du système électronique de gestion des documents et des dossiers.
  - ◆ Suppression de toutes les anciennes applications de la CCC et introduction de nouveaux outils pour améliorer la collaboration, l'efficacité et l'établissement de rapports, comme Microsoft Teams, le système de gestion de l'ensemble de politiques et Microsoft Power BI.

# RENDEMENT PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS ORGANISATIONNELS



La fiche de rendement de la CCC mesure les progrès de la Corporation en fonction de sa stratégie d'entreprise. Elle contient un ensemble d'indicateurs de haut niveau qui confèrent un juste équilibre entre mesures financières et non financières, cadrant avec les grandes priorités du gouvernement du Canada. Les résultats de l'exercice 2020-2021 sont comparés aux cibles décrites dans le Plan d'entreprise de la CCC pour 2020-2021 à 2024-2025. Le Plan d'entreprise pour les exercices 2020-2021 à 2024-2025 a été approuvé par le Conseil d'administration de la CCC, mais pas encore par le gouvernement du Canada.

## Approche axée sur le client

La CCC continuera à moderniser ses services clés avec un nouveau projet de gestion de l'information et en poursuivant la numérisation de ses fonctions essentielles afin d'augmenter son rendement opérationnel et de garantir sa pertinence continue dans le contexte du commerce international.

La CCC étendra sa collaboration avec ses partenaires fédéraux et les autres intervenants clés afin d'augmenter le nombre de canaux de distribution de produits de PME disponibles.

OBJECTIF	MESURE DU RENDEMENT	CIBLE	RÉSULTAT	COMMENTAIRE
<b>Efficacité opérationnelle</b> 	Taux de recommandation net (TRN)	40	56	La proportion de clients susceptibles de promouvoir la CCC auprès de leurs collègues a augmenté d'année en année, ce qui a permis d'obtenir un TRN global supérieur à l'objectif et à la médiane de référence pour l'industrie, qui est de 51. Ce résultat reflète la volonté de la CCC de continuer à servir les entreprises canadiennes en recueillant des commentaires, en déterminant les mesures possibles et en mettant en œuvre des réponses ciblées. Au cours de l'année, la CCC a commencé à mener des entrevues personnalisées sur l'expérience de la clientèle qui ont lieu aux jalons clés des projets, ce qui permet aux entreprises canadiennes de fournir à la CCC une rétroaction continue sur le projet. De plus, la CCC a mis sur pied l'équipe de réponse pour l'expérience de la clientèle, qui est chargée de répondre aux commentaires des clients.
	<b>Rendement opérationnel</b>			
	Nombre total de contrats sous gestion/nombre total d'employés chargés de la gestion des contrats	9	6,53	La CCC continue de fournir une expertise en matière de contrats et des services de gestion de contrats aux entreprises canadiennes qui exportent dans le monde entier. Cette année, la CCC a connu une réduction du nombre total de contrats en cours de gestion par rapport aux attentes antérieures à la COVID-19, tant à Cuba qu'aux États-Unis. La COVID-19 a été un facteur de l'activité contractuelle globale de la CCC à Cuba, car le secteur du tourisme a été sous pression tout au long de l'année en raison des contraintes liées aux voyages internationaux. Alors que les exportations américaines sont restées relativement à l'abri des répercussions de la COVID-19, les acheteurs américains ont effectué des achats plus importants, mais moins nombreux tout au long de l'année, ce qui a réduit les niveaux d'activité contractuelle dans l'ensemble.

OBJECTIF	MESURE DU RENDEMENT	CIBLE	RÉSULTAT	COMMENTAIRE
<b>Operational Effectiveness</b> 	Nombre total de factures traitées/ nombre total d'employés chargés des opérations financières	65	<b>59,1</b>	La légère diminution des activités relatives à la facturation est proportionnelle à la diminution du nombre de contrats, comme indiqué plus haut.
	Valeur des contrats signés dans le cadre de l'APPD/coûts du programme de APPD	> 65	<b>76,75</b>	La CCC soutient une quantité importante et croissante d'exportations vers les États-Unis grâce à son rôle de gardien de l'APPD, ce qui profite aux exportateurs de secteurs diversifiés. La CCC a réussi à faire croître la valeur des contrats qu'elle a signés par rapport au coût d'administration du programme et a dépassé l'objectif fixé pour l'année.
<b>Partenariats et profil</b> 	Participation et satisfaction des intervenants	80 %	<b>S.O.</b>	Les événements en personne prévus pour les intervenants pour 2020-2021 ont été annulés en raison de la COVID-19.
	Pourcentage de nouvelles activités obtenues grâce à des partenariats	10 %	<b>10 %</b>	La CCC a fait de bons progrès dans ses activités de sensibilisation et continue de travailler à l'élargissement de son réseau de partenaires et de renforcer ses liens avec le SDC et EDC pour accroître l'incidence de la Corporation sur les exportateurs. La CCC a atteint son objectif malgré un contexte difficile.

## Effectifs et finances

La mobilisation de la main-d'œuvre de la CCC et le renforcement des capacités seront une priorité afin de garantir que nous sommes capables de soutenir les exportateurs de demain et équipés pour le faire.

La stabilité financière est essentielle à la capacité de la CCC d'aider les entreprises canadiennes à croître sur la scène internationale, de remplir son mandat et de répondre aux engagements internationaux du Canada.

OBJECTIF	MESURE DU RENDEMENT	CIBLE	RÉSULTAT	COMMENTAIRE
<b>Capacités professionnelles renforcées</b> 	Indice de mobilisation des employés	55 %	<b>62 %</b>	La CCC a mené une enquête exhaustive sur la mobilisation des employés en 2020-2021, comprenant 78 questions, avec un taux de participation de 79 %. La mobilisation globale des employés est de 62 %, ce qui dépasse l'objectif de 55 %. Toutes les caractéristiques étudiées ont connu une amélioration, reflétant les investissements de la CCC dans la formation des employés et de la direction et l'accent mis par la CCC sur l'amélioration continue, le travail d'équipe, la santé mentale et la sécurité au travail. La CCC continue d'utiliser la rétroaction sur la mobilisation des employés pour éclairer la prise de décision des gestionnaires.
<b>Modèle de gestion économique durable</b> 	Valeur des contrats signés (VCS) – en milliards de dollars	1,34	<b>1,35</b>	Les résultats en matière de VCS ont légèrement dépassé l'objectif en raison des activités contractuelles liées à l'APPD, aux contrats de maître d'œuvre dans le secteur de l'industrie aérospatiale et dans les secteurs de la catégorie « Autres » (c.-à-d. fabrication de pointe, agriculture et santé). Ces résultats ont été contrebalancés par une réduction de l'activité dans tous les autres secteurs des services de maître d'œuvre international, avec des réductions importantes de l'activité contractuelle observées dans les secteurs de la construction et des infrastructures, des TIC et de la défense.
	Résultats d'exploitation – en milliers de \$	(-7 392)	<b>(-1 837)</b>	La CCC a enregistré une perte nette de 1,8 million de dollars, ce qui dépasse l'objectif de 5,5 millions de dollars. La réduction des frais perçus au cours de l'année causée par la diminution des activités d'exportation dans le cadre des contrats de maître d'œuvre internationaux a été compensée par des mesures prudentes de contrôle des coûts, la CCC cherchant continuellement à améliorer l'harmonisation des ressources et des activités opérationnelles de la Corporation. La CCC a également enregistré une baisse des dépenses relatives aux déplacements au cours de l'année en raison des restrictions liées à la pandémie. Les résultats d'exploitation ont été étayés par un transfert de 4 millions de dollars du gouvernement du Canada.

## Diversification sectorielle

La CCC élargira les débouchés commerciaux pour les exportateurs canadiens à l'appui du programme commercial diversifié et inclusif du Canada.

OBJECTIF	MESURE DU RENDEMENT	CIBLE	RÉSULTAT	COMMENTAIRE
<b>Diversification sectorielle</b> 	Clients desservis	225	<b>345</b>	La CCC soutient les entreprises qui cherchent à fournir une solution GàG dans des marchés difficiles. Comme l'environnement opérationnel international devient plus difficile et que les risques augmentent, de plus en plus d'entreprises se tournent vers la CCC pour les aider à faire face à ces risques. La CCC a vu une augmentation du nombre d'exportateurs demandant son soutien au cours de la période et a dépassé son objectif pour l'année, reflétant ainsi la croissance du nombre d'entreprises qui ont recours à notre gamme de produits.
	Avec des contrats	150	<b>153</b>	Le nombre de clients ayant des contrats gérés par la CCC a dépassé l'objectif fixé, malgré un environnement de travail difficile dans le monde entier.
	Avec des débouchés actifs	50	<b>51</b>	La génération de débouchés est un indicateur primaire de la signature de futurs contrats. Le nombre de clients ayant des débouchés actifs a dépassé légèrement l'objectif, dans tous les secteurs prioritaires de la CCC.
	Clients utilisant des produits de connaissance	25	<b>141</b>	La CCC a dépassé son objectif relatif aux clients utilisant ses produits de connaissance et a fait des progrès significatifs quant à l'augmentation du nombre d'exportateurs utilisant ses services grâce à la nouvelle programmation pour PME.
	Pourcentage de clients desservis dans les nouveaux secteurs prioritaires	55 %	<b>39 %</b>	La CCC a pu générer des débouchés et signer des contrats dans les secteurs GàG traditionnels de l'aérospatiale, de la défense et des infrastructures, mais les possibilités dans les secteurs des technologies propres et des TIC étaient limitées.

## Politique publique

La CCC répondra aux besoins des PME par l'innovation en matière de produits, la collaboration avec les canaux partenaires et l'exploitation de l'expertise organisationnelle et des compétences de base.

OBJECTIF	MESURE DU RENDEMENT	CIBLE	RÉSULTAT	COMMENTAIRE
<b>Mettre l'accent sur les PME</b> 	Nombre de PME servies	150	<b>221</b>	La CCC s'efforce d'aider un nombre croissant de PME à exporter en adoptant une approche <i>sans fausse route</i> pour soutenir leurs activités. La CCC, grâce à ses efforts accrus en matière de développement des affaires, de sensibilisation, de développement des partenariats et d'expansion de sa gamme de produits, a dépassé son objectif.
	Avec des contrats	85	<b>73</b>	Cette année, la CCC a concentré ses efforts sur le développement de ses capacités et sur le renforcement de sa compréhension des besoins des PME dans l'arène des contrats GàG. Bien que ces efforts se soient avérés efficaces pour atteindre plus de PME, ils ne se sont pas traduits par la signature de contrats au rythme visé.
	Avec des débouchés actifs.	40	<b>22</b>	Une filière solide et croissante de débouchés est un facteur clé pour réussir à faire augmenter le nombre d'entreprises qui obtiennent des contrats GàG. La CCC n'a pas atteint son objectif en matière de débouchés pour les PME malgré ses efforts de sensibilisation ciblés.
	Clients utilisant des produits de connaissance	25	<b>126</b>	La CCC continue d'améliorer sa compréhension de l'évolution des besoins des PME et élabore de nouveaux produits pour étendre sa portée et avoir une plus grande incidence sur ce marché. Cette nouvelle mesure a permis à la CCC de saisir les exportateurs bénéficiant de services supplémentaires, où ils profitent des 75 ans d'expérience de la CCC en matière de contrats.
	Pourcentage de clients qui sont des PME	67 %	<b>64 %</b>	La croissance du nombre de PME que la CCC soutient a augmenté par rapport au nombre total de clients, mais la proportion de PME dans la composition du portefeuille est légèrement inférieure à l'objectif, car les débouchés et les clients utilisant des produits de connaissance n'ont pas mené à la signature de nouveaux contrats comme prévu.

# COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION



---

## Table des matières

FONDEMENT DE LA PRÉPARATION ET DE LA DIVULGATION .....	48
STRUCTURE HIÉRARCHIQUE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ .....	48
VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS .....	49
OPÉRATIONS COMMERCIALES .....	52
RÉSUMÉ DES RÉSULTATS FINANCIERS .....	56
PERSPECTIVES DU PLAN D'ENTREPRISE POUR 2021-2022 .....	63
ENGAGEMENT DE LA CCC À L'ÉGARD DE LA GESTION DU RISQUE .....	64

## 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 2021. Tous les montants présentés sont en dollars canadiens, sauf indication contraire.

Le présent document contient des projections et d'autres énoncés prospectifs concernant des événements futurs. 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 considérablement 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 l'analyse qui suit, la Corporation utilise également certaines mesures financières non définies par les PCGR comme la valeur des contrats signés (« VCS ») et les opérations commerciales (« OC ») pour évaluer son rendement. Les mesures non définies par les PCGR sont précisées et nuancées chaque fois qu'elles sont présentées.

Historiquement, les contrats d'une valeur élevée ont eu une incidence importante sur les états financiers de la Corporation; ils peuvent entraîner des écarts considérables d'un exercice à l'autre, tant dans l'état de la situation financière que dans l'état du résultat global. Le plus important de ces contrats est le contrat pluriannuel du Programme des brigades blindées (« PBB ») valant plusieurs milliards de dollars. En raison de l'importance de ce contrat, le PBB est présenté séparément dans certaines sections des commentaires et de l'analyse de la direction.

Aux fins de présentation, les exercices terminés le 31 mars 2020 et le 31 mars 2021 sont désignés respectivement par 2020 et 2021.

## Structure hiérarchique des secteurs d'activité

La CCC compte trois secteurs d'activité, qui appuient la passation de contrats des entreprises canadiennes dans un éventail d'industries et de secteurs afin d'accroître l'accès aux marchés partout dans le monde.

### ■ Service de maître d'œuvre international (MOI)

Le secteur d'activité du service de maître d'œuvre international (« MOI ») de la Corporation est un service tarifé comprenant l'établissement de contrats de gouvernement à gouvernement (« G2G ») avec des acheteurs gouvernementaux étrangers où la CCC garantit les modalités des contrats. Ce secteur d'activité comprend le service de MOI principal, les accords de concession (anciennement appelés « loteries ») et le contrat du PBB. La CCC aide à atténuer le risque pour les acheteurs et fournit un incitatif supplémentaire à s'approvisionner au Canada; elle conclut ensuite des contrats avec des exportateurs canadiens pour répondre aux exigences de ces contrats G2G. La Corporation travaille avec des exportateurs canadiens de toutes tailles dans un nombre diversifié de secteurs industriels canadiens et concentre ses efforts dans cinq secteurs prioritaires : l'industrie aérospatiale, les technologies propres, la construction et l'infrastructure, la défense et les technologies de l'information et des communications (« TIC »). Ces secteurs en croissance représentent les domaines prioritaires pour les acheteurs étrangers et s'accordent avec le plan progressif en matière de commerce et d'investissement du gouvernement du Canada. 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.

Les exportateurs canadiens sont reconnus à l'échelle internationale comme des chefs de file en aérospatiale et possèdent un savoir-faire spécialisé en technologies propres dans les domaines des services publics, des transports et des systèmes de gestion des eaux. Le secteur de la construction et de l'infrastructure est axé sur les projets internationaux dans les marchés émergents et en développement, et le secteur de la défense est lié à l'exportation de biens et services pour la défense et la sécurité mondiales. Les TIC comprennent des accords de concession, y compris des loteries établies par un exportateur canadien au nom de gouvernements étrangers qui génèrent des revenus utilisés pour réduire la pauvreté et soutenir les programmes sociaux à l'étranger. Les activités commerciales de tous les autres secteurs sont classées dans la catégorie « Autres », qui comprend l'exportation de produits de l'industrie agricole. De plus, au sein du secteur d'activité du MOI, la CCC gère le contrat du PBB qui a été présenté séparément dans certaines sections des commentaires et de l'analyse de la direction en raison de son ampleur.

Les petites et moyennes entreprises (« PME ») sont un élément essentiel des activités de la CCC relatives au service du MOI. Du point de vue de la signature de contrats, la CCC soutient directement les PME dans une gamme de marchés internationaux et dans un large éventail de secteurs industriels. La CCC joue un rôle clé en établissant des liens entre les PME exportatrices et les acheteurs étrangers afin de réduire les risques transactionnels et d'aider ces PME à accéder aux marchés nouveaux et émergents.

## ■ Accord sur le partage de la production de défense (APPD)

La CCC soutient les activités commerciales importantes des exportateurs canadiens (y compris les PME) dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD). Le programme de l'APPD est un programme majeur de politique d'intérêt public pour le Canada, qui offre aux exportateurs canadiens et autres concurrents un accès équitable 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 signé des contrats d'exportation de plus de 921 millions de dollars dans le cadre de l'APPD en 2021. La CCC n'impose pas de frais de service pour la prestation des services relatifs à l'APPD.

## ■ 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. La réalisation de ce travail demande l'obtention d'approvisionnements en biens et services pour répondre à divers engagements internationaux ou besoins de programmes, pour lesquels la CCC facture des frais pour couvrir ses coûts de gestion de programme.

De plus, la CCC gère dix bureaux commerciaux canadiens en Chine au nom d'Affaires mondiales Canada (« AMC »). 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 de représentation commerciale à AMC. La CCC recouvre tous les coûts de ce programme et facture des frais à AMC Canada pour ses services.

## Valeur des contrats signés

La valeur des contrats signés (« VCS ») est une mesure non définie par les 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 cycle de vente des contrats gouvernementaux internationaux est souvent mesuré en années et peut être directement touché par des événements politiques étrangers, économiques et géopolitiques indépendants de la volonté de la CCC. Il en résulte un cycle commercial difficile à prévoir avec précision et à répéter avec constance.

Les tableaux ci-dessous présentent la VCS par secteur d'activité pour 2021 et 2020.

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS						
VCS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIERS DE \$)	2021	2020	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					2021	2020
MOI						
MOI principal	237 961 \$	81 947 \$	156 014 \$	>100 %	18 %	7 %
Accords de concession	164 284	224 654	(60 370)	(27 %)	12 %	18 %
APPD	921 685	927 874	(6 189)	(1 %)	68 %	74 %
Approvisionnement	21 739	15 160	6 579	43 %	2 %	1 %
<b>Total</b>	<b>1 345 669 \$</b>	<b>1 249 635 \$</b>	<b>96 034 \$</b>	<b>8 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Les chiffres ci-dessus comprennent la VCS avec des PME, comme suit :

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS						
VCS AVEC DES PME PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIERS DE \$)	2021	2020	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					2021	2020
MOI						
MOI principal	18 520 \$	44 424 \$	(25 904) \$	(58 %)	31 %	28 %
APPD	37 367	109 514	(72 147)	(66 %)	62 %	69 %
Approvisionnement	4 496	4 409	87	2 %	7 %	3 %
<b>Total</b>	<b>60 383 \$</b>	<b>158 347 \$</b>	<b>(97 964) \$</b>	<b>(62 %)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

La VCS totale a augmenté de 96,0 millions de dollars, soit de 8 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est le résultat net de :

- 156,0 millions de dollars en augmentation de la valeur des contrats signés dans le secteur d'activité du MOI principal, ce qui est principalement attribuable à une augmentation de 142,2 millions de dollars de la VCS dans le secteur de l'aérospatiale et à une augmentation de 25,4 millions de dollars dans le secteur « Autres ». Ces augmentations ont été contrebalancées par une diminution nette combinée de la VCS de 11,6 millions de dollars dans les secteurs des technologies propres, de la construction et de l'infrastructure, de la défense et des TIC dans le secteur d'activité du MOI principal.
- 6,6 millions de dollars en augmentation de la valeur des contrats signés dans le secteur de l'approvisionnement.
- Ces résultats ont été partiellement contrebalancés par des diminutions de la VCS de 60,4 millions de dollars pour les accords de concession et de 6,2 millions de dollars pour l'APPD.

Le total de la VCS avec les PME a diminué de 98,0 millions de dollars, soit 62 %, pour le MOI principal et l'APPD, tout en restant comparables aux niveaux de l'année précédente pour l'approvisionnement.

Le tableau ci-dessous présente la VCS par secteur d'activité et par secteur industriel pour 2021.

VCS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ/SECTEUR INDUSTRIEL (EN MILLIERS DE \$)	AÉROSPATIALE	TECHNOLOGIE PROPRE	CONSTRUCTION ET INFRASTRUCTURE	DÉFENSE	TIC	AUTRES	TOTAL	EN % DU TOTAL
<b>MOI</b>								
MOI principal	167 301 \$	– \$	(8 476) \$	1 294 \$	734 \$	77 108 \$	237 961 \$	18 %
Accords de concession	–	–	–	–	164 284	–	164 284	12 %
APPD	177 136	–	4 932	398 256	166 654	174 707	921 685	68 %
Approvisionnement	–	–	–	201	99	21 439	21 739	2 %
<b>Total</b>	<b>344 437 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>(3 544) \$</b>	<b>399 751 \$</b>	<b>331 771 \$</b>	<b>273 254 \$</b>	<b>1 345 669 \$</b>	<b>100 %</b>
<b>En % du Total</b>	<b>25 %</b>	<b>0 %</b>	<b>(0 %)</b>	<b>30 %</b>	<b>25 %</b>	<b>20 %</b>	<b>100 %</b>	

Sur le total de la VCS de 1,35 milliard de dollars, le MOI principal a contribué à hauteur de 238,0 millions de dollars, soit 18 %, dans les secteurs de l'aérospatiale, de la construction et de l'infrastructure, de la défense, des TIC et « Autres », ce qui comprend une réduction de la VCS de 9,2 millions de dollars dans le secteur de la construction et de l'infrastructure en raison de la réduction de la portée d'un contrat. Les accords de concession ont contribué à hauteur de 164,3 millions de dollars, soit 12 %, dans le secteur des TIC. L'APPD a contribué à hauteur de 922,0 millions de dollars, soit 68 %, dans les secteurs de l'aérospatiale, de la construction et de l'infrastructure, de la défense, des TIC et « Autres ». Enfin, l'approvisionnement a contribué à hauteur de 21,7 millions de dollars, soit 2 %, principalement dans le secteur « Autres ».

Le tableau ci-dessous présente la VCS par secteur d'activité et par région pour 2021.

VCS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ/RÉGION (EN MILLIERS DE \$)	AFRIQUE	ASIE <sup>1</sup>	CARAÏBES	AMÉRIQUE CENTRALE	EUROPE	CANADA & ÉTATS-UNIS	AMÉRIQUE DU SUD & MEXIQUE	TOTAL	EN % DU TOTAL
<b>MOI</b>									
MOI principal	158 294 \$	45 563 \$	30 343 \$	734 \$	2 \$	– \$	3 025 \$	237 961 \$	18 %
Accords de concession	–	–	–	164 284	–	–	–	164 284	12 %
APPD	–	–	–	–	–	921 685	–	921 685	68 %
Approvisionnement	12 903	4 391	–	–	–	300	4 145	21 739	2 %
<b>Total</b>	<b>171 197 \$</b>	<b>49 954 \$</b>	<b>30 343 \$</b>	<b>165 018 \$</b>	<b>2 \$</b>	<b>921 985 \$</b>	<b>7 170 \$</b>	<b>1 345 669 \$</b>	<b>100 %</b>
<b>En % du Total</b>	<b>13 %</b>	<b>4 %</b>	<b>2 %</b>	<b>12 %</b>	<b>&lt;1 %</b>	<b>69 %</b>	<b>&lt;1 %</b>	<b>100 %</b>	

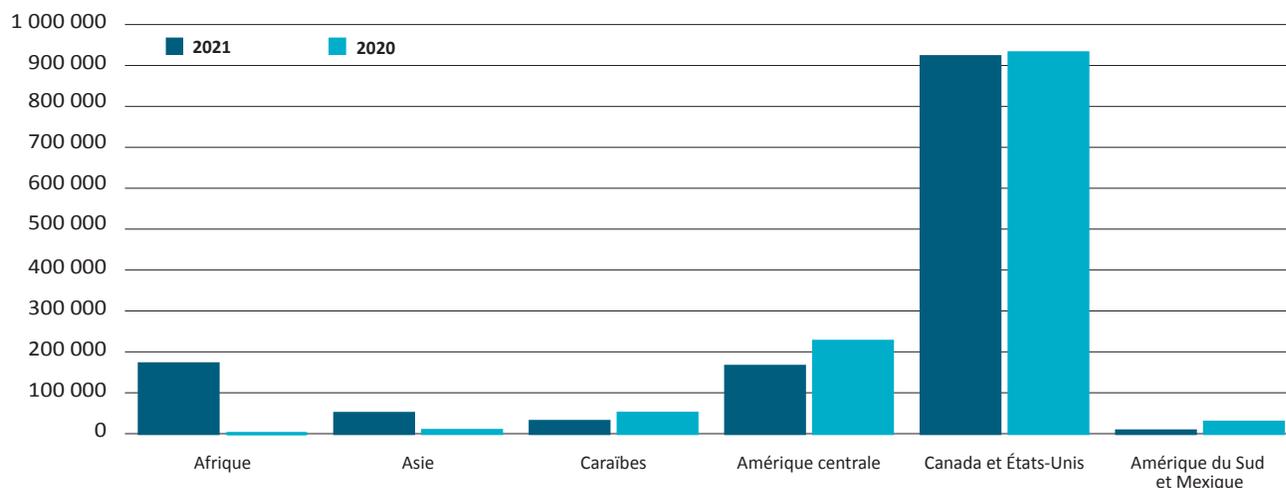
<sup>1</sup> Asie inclut le Moyen-Orient

Sur le total de 1,35 milliard de dollars de VCS, 171,2 millions de dollars étaient liés à l'Afrique dans le cadre du MOI principal (158,3 millions de dollars provenant principalement du secteur de l'aérospatiale) et de l'approvisionnement (12,9 millions de dollars). La VCS provenant d'Asie totalisait 50,0 millions de dollars, et était dans le cadre du MOI principal (45,6 millions de dollars provenant principalement de la vente de potasse dans le secteur « Autres ») et de l'approvisionnement (4,4 millions de dollars). Une VCS de 30,3 millions de dollars provenait des Caraïbes pour des contrats du MOI principal, principalement pour des activités commerciales en soutien aux secteurs de l'agriculture et du tourisme. La VCS de 165,0 millions de dollars provenant d'Amérique centrale était principalement liée à des accords de concession dans le secteur des TIC. La VCS de 922,0 millions de dollars de la région du Canada et

des États-Unis était principalement liée aux contrats relatifs à l'APPD. Enfin, la VCS de 7,2 millions de dollars provenant de la région Amérique du Sud et Mexique était liée au secteur de l'aérospatiale (3,0 millions de dollars) dans le cadre du MOI principal et à l'approvisionnement (4,2 millions de dollars).

Le graphique ci-dessous présente une comparaison des changements importants de la VCS par région pour 2021 et 2020.

### VCS par région (en milliers de \$)



Pour 2021, l'augmentation la plus importante de VCS par rapport à l'année précédente est de 171,1 millions de dollars en Afrique, principalement dans le secteur de l'aérospatiale, avec des augmentations additionnelles de 41,6 millions de dollars en Asie, principalement pour la vente de potasse dans le cadre du MOI principal. Ces augmentations ont été contrebalancées par une réduction de 61,2 millions de dollars du montant des contrats signés en Amérique centrale, principalement dans le secteur des TIC dans le cadre des accords de concession, de 20,0 millions de dollars dans les Caraïbes, principalement dans le cadre du MOI principal liés à des activités commerciales à l'appui des secteurs de l'agriculture et du tourisme, de 21,4 millions de dollars en Amérique du Sud et Mexique, pour des contrats du secteur de l'aérospatiale dans le cadre du MOI principal, de 9,4 millions de dollars au Canada et aux États-Unis principalement pour les contrats de l'APPD et de l'approvisionnement et de 4,7 millions de dollars en Europe provenant du MOI principal dans le secteur de la défense.

## ■ Obligations contractuelles restantes au 31 mars 2021

Dans son rôle de maître d'œuvre, la Corporation a l'obligation contractuelle d'exécuter les contrats conclus avec des acheteurs 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 2021, la valeur totale du portefeuille de contrats de la Corporation restants à exécuter s'élevait à 9,4 milliards de dollars (12,4 milliards de dollars au 31 mars 2020) dont environ 85 % (88 % au 31 mars 2020) sont liés au contrat du PBB.

## Opérations commerciales

Les opérations commerciales (« OC ») sont une mesure non définie par les PCGR, utilisée par la Corporation, qui représentent la valeur des livraisons contractuelles au cours de la période de référence (c.-à-d. une mesure de l'activité économique). Étant donné le statut de mandataire de la Corporation pour la présentation selon les Normes internationales d'information financière, les OC ne sont pas comptabilisées comme un produit. La Corporation continue de saisir les données des OC, parce qu'il s'agit d'une mesure de son impact sur l'économie canadienne.

Les tableaux ci-dessous présentent les OC par secteur d'activité pour 2021 et 2020.

OPÉRATIONS COMMERCIALES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIERS DE \$)	POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS					
	2021	2020	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					2021	2020
MOI						
MOI principal	212 242 \$	350 623 \$	(138 381) \$	(39 %)	7 %	11 %
Accords de concession	164 284	224 654	(60 370)	(27 %)	6 %	7 %
APPD	850 043	738 942	111 101	15 %	29 %	23 %
Approvisionnement	20 117	19 114	1 003	5 %	<1 %	<1 %
<b>Total excluant PBB</b>	<b>1 246 686 \$</b>	<b>1 333 333 \$</b>	<b>(86 647) \$</b>	<b>(6 %)</b>	<b>43 %</b>	<b>42 %</b>
PBB	1 674 629	1 837 498	(162 869)	(9 %)	57 %	58 %
<b>Total incluant PBB</b>	<b>2 921 315 \$</b>	<b>3 170 831 \$</b>	<b>(249 516) \$</b>	<b>(8 %)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Les chiffres ci-dessus comprennent les OC avec les PME comme suit :

OPÉRATIONS COMMERCIALES AVEC LES PME PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIERS DE \$)	POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS					
	2021	2020	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					2021	2020
MOI						
MOI principal	22 575 \$	53 594 \$	(31 019) \$	(58 %)	29 %	52 %
APPD	49 973	41 731	8 242	20 %	65 %	40 %
Approvisionnement	4 275	8 350	(4 075)	(49 %)	6 %	8 %
<b>Total</b>	<b>76 823 \$</b>	<b>103 675 \$</b>	<b>(26 852) \$</b>	<b>(26 %)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Le montant total des OC a fléchi de 249,5 millions de dollars, soit de 8 %, en 2021 par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution est le résultat net de :

- 162,9 millions de dollars en diminution des OC provenant du PBB;
- 138,4 millions de dollars en diminution des OC provenant du secteur d'activité du MOI principal, principalement en raison de la diminution des OC dans les secteurs de la construction et de l'infrastructure (106,2 millions de dollars), des TIC (9,6 millions de dollars), de l'aérospatiale (6,3 millions de dollars) et du secteur « Autres » (21,1 millions de dollars), partiellement compensés par une augmentation nette de 4,8 millions de dollars des OC dans les secteurs de la défense et des technologies propres;
- 60,4 millions de dollars en diminution des OC provenant des accords de concession;
- Ces résultats ont été partiellement compensés par 111,1 millions de dollars en augmentation des OC provenant de l'APPD et de 1,0 million de dollars provenant de l'approvisionnement.

La valeur totale des OC avec les PME a diminué de 26,9 millions de dollars, soit de 26 %. Cela est le résultat net d'une diminution combinée de 35,1 millions de dollars de la valeur des OC avec des PME pour le MOI principal

et pour l'approvisionnement, partiellement compensée par une augmentation de 8,2 millions de dollars de la valeur des OC avec les PME pour l'APPD.

Dans l'ensemble, la tendance des OC est comparable à celle de la VCS pour ce qui est des contrats liés à l'APPD et aux accords de concession. Ces résultats sont attribuables au fait que la VCS pour ces contrats est plus régulière et constante d'année en année. En revanche, étant donné la nature irrégulière des contrats internationaux, les OC des autres secteurs d'activité vont souvent prendre une direction différente de celle de la VCS au cours de la même année.

Le tableau ci-dessous présente les OC par secteur d'activité et par secteur industriel pour 2021, à l'exclusion du PBB.

OPÉRATIONS COMMERCIALES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ / SECTEUR INDUSTRIEL (EN MILLIERS DE \$)	AÉROSPATIALE	TECHNOLOGIE PROPRE	CONSTRUCTION ET INFRASTRUCTURE	DÉFENSE	TIC	AUTRES	TOTAL	EN % DU TOTAL
<b>MOI</b>								
MOI principal	87 397 \$	– \$	64 304 \$	4 404 \$	3 931 \$	52 206 \$	212 242 \$	17 %
Accords de concession	–	–	–	–	164 284	–	164 284	13 %
APPD	160 506	–	2 340	336 976	211 762	138 459	850 043	68 %
Approvisionnement	–	–	–	361	6 730	13 026	20 117	2 %
<b>Total</b>	<b>247 903 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>66 644 \$</b>	<b>341 741 \$</b>	<b>386 707 \$</b>	<b>203 691 \$</b>	<b>1 246 686 \$</b>	<b>100 %</b>
<b>En % du Total</b>	<b>20 %</b>	<b>0 %</b>	<b>5 %</b>	<b>28 %</b>	<b>31 %</b>	<b>16 %</b>	<b>100 %</b>	

Sur la valeur totale des OC, qui s'élève à 1,25 milliard de dollars (en excluant le contrat du PBB), la valeur totale des OC provenant du MOI principal s'est élevée à 212,2 millions de dollars, soit 17 %, dans les secteurs de l'aérospatiale, de la construction et de l'infrastructure, de la défense, des TIC et « Autres ». Les accords de concession ont contribué à hauteur de 164,3 millions de dollars, soit 13 %, dans le secteur des TIC. L'APPD a contribué à hauteur de 850,0 millions de dollars, soit 68 %, dans les secteurs de l'aérospatiale, de la construction et de l'infrastructure, de la défense, des TIC et « Autres ». L'approvisionnement a contribué à hauteur de 20,1 millions de dollars, soit 2 %, principalement dans les secteurs des TIC et « Autres ».

Le tableau ci-après présente les OC par secteur d'activité et par région pour 2021, à l'exclusion du PBB.

OPÉRATIONS COMMERCIALES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ / RÉGION (EN MILLIERS DE \$)	AFRIQUE	ASIE <sup>1</sup>	CARAÏBES	AMÉRIQUE CENTRALE	EUROPE	CANADA & ÉTATS-UNIS	AMÉRIQUE DU SUD & MEXIQUE	TOTAL	EN % DU TOTAL
<b>MOI</b>									
MOI principal	49 805 \$	101 495 \$	46 087 \$	3 931 \$	2 713 \$	– \$	8 211 \$	212 242 \$	17 %
Accords de concession	–	–	–	164 284	–	–	–	164 284	13 %
APPD	–	–	–	–	–	850 043	–	850 043	68 %
Approvisionnement	3 373	10 798	178	–	–	224	5 544	20 117	2 %
<b>Total</b>	<b>53 178 \$</b>	<b>112 293 \$</b>	<b>46 265 \$</b>	<b>168 215 \$</b>	<b>2 713 \$</b>	<b>850 267 \$</b>	<b>13 755 \$</b>	<b>1 246 686 \$</b>	<b>100 %</b>
<b>En % du Total</b>	<b>4 %</b>	<b>9 %</b>	<b>4 %</b>	<b>13 %</b>	<b>&lt;1 %</b>	<b>68 %</b>	<b>1 %</b>	<b>100 %</b>	

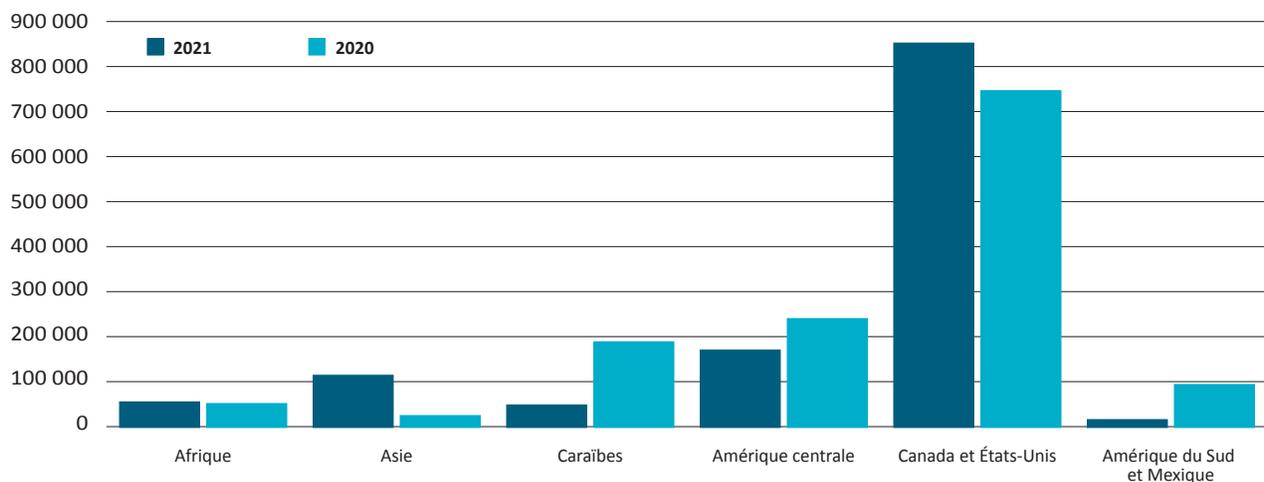
<sup>1</sup> Asie inclut le Moyen-Orient

Sur le total de la valeur des OC de 1,25 milliard de dollars (en excluant le contrat de PBB) :

- 53,2 millions de dollars provenaient de projets en Afrique, dont 49,8 millions de dollars liés au secteur d'activité du MOI principal dans le secteur de la construction et de l'infrastructure pour la construction d'une aire de stationnement dans le port de Tema, au Ghana, et 3,4 millions de dollars provenant de l'approvisionnement liés principalement à la fourniture d'équipements de protection individuelle en réponse à l'émergence de la COVID-19.
- 112,3 millions de dollars provenaient de projets en Asie, dont 101,5 millions de dollars provenant du MOI principal au Bangladesh dans le secteur de l'aérospatiale pour la vente d'avions, et dans le secteur « Autres » pour l'approvisionnement en potasse, et 10,8 millions de dollars provenant du secteur d'activité de l'approvisionnement, pour la fourniture d'équipements de protection individuelle suite à l'émergence de la COVID-19, ainsi que pour d'autres services d'approvisionnement effectués au nom du gouvernement du Canada pour des utilisateurs à l'échelle internationale.
- 46,3 millions de dollars provenaient de projets dans les Caraïbes, principalement dans le cadre du MOI principal, dont 31,6 millions de dollars dans le secteur « Autres », pour des activités commerciales à l'appui des secteurs de l'agriculture et du tourisme à Cuba, et 14,5 millions de dollars dans le secteur de la construction et de l'infrastructure, pour l'avancement des travaux d'agrandissement et de réhabilitation de l'aéroport international L.F. Wade aux Bermudes.
- 168,2 millions de dollars provenaient de projets en Amérique centrale dans le secteur des TIC, principalement pour des accords de concession d'une valeur de 164,3 millions de dollars au Honduras et au Nicaragua, ainsi que 3,9 millions de dollars pour des contrats du MOI principal liés à des contrats de sécurité au Honduras et au Panama.
- 2,7 millions de dollars provenaient de projets en Europe liés à des contrats du MOI principal dans le secteur de la défense.
- 850,3 millions de dollars provenaient de projets du Canada et des États-Unis, principalement liés aux contrats de l'APPD.
- 13,8 millions de dollars provenaient de projets en Amérique du Sud et Mexique, dont 8,2 millions de dollars pour des contrats du MOI principal, principalement liés aux secteurs de l'aérospatiale et de la défense, et 5,5 millions de dollars pour l'approvisionnement, liés à divers services d'approvisionnement effectués au nom du gouvernement du Canada pour des utilisateurs à l'échelle internationale.

Le graphique ci-dessous présente une comparaison des changements importants des OC par région pour 2021 et 2020, à l'exclusion du PBB.

### Opérations commerciales par région (en milliers de \$)



Il y a eu une diminution totale des OC de 86,6 millions de dollars en 2021 par rapport à l'exercice précédent, à l'exclusion de la diminution de 162,9 millions de dollars provenant du PBB. Le résultat net est dû à une diminution combinée de 288,3 millions de dollars dans les régions des Caraïbes, de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud et Mexique, partiellement compensée par une augmentation combinée de 201,7 millions de dollars dans les régions de l'Afrique, de l'Asie, de l'Europe et du Canada et des États-Unis.

Il y a des variations dans les OC par secteur d'activité et par région lorsque l'on compare les résultats d'une année à l'autre, lesquels reflètent l'échéancier des exigences contractuelles et les calendriers de livraison connexes. En outre, les OC pour 2021 ont été affectées par la pandémie de COVID-19, certaines activités et livraisons ayant été retardées en raison des perturbations de la chaîne d'approvisionnement et du fait que les acheteurs étrangers se sont concentrés sur leur réponse nationale à la COVID-19.

## Résumé des résultats financiers

Les faits saillants financiers de la CCC pour l'exercice terminé le 31 mars 2021 sont présentés ci-après.

### ■ Analyse de l'état du résultat global

RÉSULTAT NET (EN MILLIERS DE \$)	POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS			
	2021	2020	ÉCART EN \$	ÉCART EN %
Produits	18 795 \$	25 652 \$	(6 857) \$	(27 %)
Financement public	4 000	4 500	(500)	(11 %)
Charges	23 974	27 622	(3 648)	(13 %)
Gain (perte) de change	(658)	47	(705)	(>100 %)
<b>Résultat net</b>	<b>(1 837) \$</b>	<b>2 577 \$</b>	<b>(4 414) \$</b>	<b>(&gt;100 %)</b>

Pour 2021, la Corporation a enregistré une perte nette de 1,8 million de dollars, soit une baisse de 4,4 millions de dollars par rapport au profit net de l'exercice précédent, qui s'établissait à 2,6 millions de dollars. Ce résultat est dû à une baisse des produits de 6,9 millions de dollars, à une diminution de 500 mille dollars du financement du gouvernement du Canada et à l'effet des variations de change de 705 mille dollars, qui ont été partiellement compensés par une baisse des dépenses de 3,7 millions de dollars par rapport aux niveaux de l'exercice précédent.

Les contrats de la CCC avec des acheteurs étrangers et des exportateurs canadiens sont généralement dans la même monnaie, ce qui constitue une protection naturelle contre les gains ou les pertes de change, variations qui, sinon, se répercuteraient sur le résultat net des opérations et sur son résultat global. Cependant, il existe un risque de change découlant des différences temporelles entre la constatation des produits de frais de service et l'encaissement du montant correspondant pour certains contrats.

## Produits

PRODUITS (EN MILLIERS DE \$)	POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS					
	2021	2020	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					2021	2020
Frais de service	18 400 \$	24 068 \$	(5 668) \$	(24 %)	98 %	94 %
Autres produits	258	655	(397)	(61 %)	1 %	3 %
Produits financiers	137	929	(792)	(85 %)	<1 %	3 %
<b>Total</b>	<b>18 795 \$</b>	<b>25 652 \$</b>	<b>(6 857) \$</b>	<b>(27 %)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Pour 2021, le total des produits de 18,8 millions de dollars était inférieur de 6,9 millions de dollars, soit de 27 %, à celui de l'exercice précédent. Cette diminution est due à la baisse de 5,7 millions de dollars dans les frais de service, de 397 mille dollars dans les autres produits et 792 mille dollars dans les produits financiers.

## Frais de service par secteur d'activité

FRAIS DE SERVICE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIERS DE \$)	POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS					
	2021	2020	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					2021	2020
MOI						
MOI principal	5 917 \$	8 586 \$	(2 669) \$	(31 %)	32 %	36 %
Accords de concession	702	826	(124)	(15 %)	4 %	3 %
Approvisionnement	2 115	2 319	(204)	(9 %)	11 %	10 %
<b>Total excluant PBB</b>	<b>8 734 \$</b>	<b>11 731 \$</b>	<b>(2 997) \$</b>	<b>(26 %)</b>	<b>47 %</b>	<b>49 %</b>
PBB	9 666	12 337	(2 671)	(22 %)	53 %	51 %
<b>Total incluant PBB</b>	<b>18 400 \$</b>	<b>24 068 \$</b>	<b>(5 668) \$</b>	<b>(24 %)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

La Corporation facture des frais de service sur tous les contrats, à l'exception des contrats de l'APPD. 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 et les conditions du marché concurrentiel. Les frais sont comptabilisés à titre de produit lorsque la Corporation a rempli son obligation de prestation aux termes de chaque contrat et sont généralement proportionnels aux OC.

Pour 2021, le montant total des frais de service de 18,4 millions de dollars était inférieur de 5,7 millions de dollars, soit de 24 %, par rapport à l'exercice précédent. La diminution d'une période à l'autre est due à une baisse de 2,7 millions de dollars des frais de service du PBB et à une diminution combinée de 3,0 millions de dollars pour tous les autres secteurs d'activité.

Le tableau ci-après présente les frais de service par secteur d'activité et par secteur industriel pour 2021, à l'exclusion du PBB.

FRAIS DE SERVICE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ / SECTEUR INDUSTRIEL (EN MILLIERS DE \$)	AÉROSPATIALE	TECHNOLOGIE PROPRE	CONSTRUCTION ET INFRASTRUCTURE	DÉFENSE	TIC	AUTRES	TOTAL	EN % DU TOTAL
MOI								
MOI principal	2 291 \$	– \$	1 824 \$	249 \$	182 \$	1 371 \$	5 917 \$	68 %
Accords de concession	–	–	–	–	702	–	702	8 %
Approvisionnement	–	–	–	22	8	2 085	2 115	24 %
<b>Total</b>	<b>2 291 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>1 824 \$</b>	<b>271 \$</b>	<b>892 \$</b>	<b>3 456 \$</b>	<b>8 734 \$</b>	<b>100 %</b>
<b>En % du Total</b>	<b>26 %</b>	<b>0 %</b>	<b>21 %</b>	<b>3 %</b>	<b>10 %</b>	<b>40 %</b>	<b>100 %</b>	

Sur un total de 8,7 millions de dollars en frais de service provenant de contrats sous gestion (à l'exclusion du PBB), le secteur d'activité du MOI principal a contribué à hauteur de 5,9 millions de dollars, soit 68 %, dans les secteurs de l'aérospatiale, de la construction et de l'infrastructure, de la défense, des TIC et « Autres ». Les accords de concession ont contribué à hauteur de 702 mille dollars, soit 8 %, dans le secteur des TIC. L'approvisionnement a contribué à hauteur de 2,1 millions de dollars, soit 24 %, principalement dans le secteur « Autres ».

Le tableau ci-après présente les frais de service par secteur d'activité et par région pour 2021, à l'exclusion du PBB.

FRAIS DE SERVICE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ/RÉGION (EN MILLIERS DE \$)	AFRIQUE	ASIE <sup>1</sup>	CARAÏBES	AMÉRIQUE CENTRALE	EUROPE	CANADA & ÉTATS-UNIS	AMÉRIQUE DU SUD & MEXIQUE	TOTAL	EN % DU TOTAL
MOI									
MOI principal	2 132 \$	1 929 \$	1 328 \$	182 \$	86 \$	74 \$	186 \$	5 917 \$	68 %
Accords de concession	–	–	–	702	–	–	–	702	8 %
Approvisionnement	185	880	(5)	–	–	969	86	2 115	24 %
<b>Total</b>	<b>2 317 \$</b>	<b>2 809 \$</b>	<b>1 323 \$</b>	<b>884 \$</b>	<b>86 \$</b>	<b>1 043 \$</b>	<b>272 \$</b>	<b>8 734 \$</b>	<b>100 %</b>
<b>En % du Total</b>	<b>27 %</b>	<b>32 %</b>	<b>15 %</b>	<b>10 %</b>	<b>&lt;1 %</b>	<b>12 %</b>	<b>3 %</b>	<b>100 %</b>	

<sup>1</sup> Asie inclut le Moyen-Orient

Sur le total de 8,7 millions de dollars des frais de service provenant de contrats sous gestion (à l'exclusion du PBB) :

- 2,3 millions de dollars provenaient de l'Afrique, dont 2,1 millions de dollars du MOI principal liés à la construction et à l'infrastructure et à l'aérospatiale, et 185 mille dollars de l'approvisionnement.
- 2,8 millions de dollars provenaient de l'Asie, dont 1,9 million de dollars du MOI principal liés à l'aérospatiale et à la vente de potasse dans le secteur « Autres », et 880 mille dollars de l'approvisionnement.
- 1,3 million de dollars provenaient des Caraïbes dans le secteur d'activité du MOI principal liés aux activités commerciales en soutien aux secteurs de l'agriculture et du tourisme et du secteur de la construction et l'infrastructure.

- 884 mille dollars provenaient de l'Amérique centrale dans le secteur des TIC, dont 182 mille dollars pour des contrats du MOI principal et 702 mille dollars pour des accords de concession.
- 86 mille dollars provenaient d'Europe pour des contrats du MOI principal dans le secteur de la défense.
- 1,0 million de dollars provenaient de la région du Canada et des États-Unis, dont 969 mille dollars de l'approvisionnement et 74 mille dollars de contrats du MOI principal liés au secteur de la défense.
- 272 mille dollars provenaient de la région Amérique du Sud et Mexique, dont 186 mille dollars de contrats du MOI principal dans les secteurs de l'aérospatiale, de la défense et « Autres », et 86 mille dollars de l'approvisionnement.

## Charges

### Frais d'administration

FRAIS D'ADMINISTRATION (EN MILLIERS DE \$)	POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS					
	2021	2020	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					2021	2020
Rémunération du personnel et charges connexes	16 654 \$	18 681 \$	(2 027) \$	(11 %)	70 %	67 %
Services de gestion des contrats	2 222	2 348	(126)	(5 %)	9 %	9 %
Consultants	1 440	1 315	125	10 %	6 %	5 %
Loyer et frais connexes	1 090	1 295	(205)	(16 %)	5 %	5 %
Logiciels, matériel informatique et soutien	780	715	65	9 %	3 %	3 %
Amortissement	729	728	1	<1 %	3 %	3 %
Communications	368	351	17	5 %	2 %	1 %
Frais de déplacement et accueil	32	1 402	(1 370)	(98 %)	<1 %	5 %
Autres charges	431	444	(13)	(3 %)	2 %	2 %
<b>Total</b>	<b>23 746 \$</b>	<b>27 279 \$</b>	<b>(3 533) \$</b>	<b>(13 %)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Pour 2021, les frais d'administration se sont élevés à 23,7 millions de dollars, soit 3,5 millions de dollars ou 13 % de moins que ceux de l'exercice précédent. Cette baisse est le résultat net d'une diminution des dépenses totalisant 3,7 millions de dollars en ce qui a trait à la rémunération du personnel et aux charges connexes, aux services de gestion des contrats, aux loyer et frais connexes, aux frais de déplacement et accueil et aux autres charges, partiellement compensée par une augmentation combinée de 208 mille dollars des dépenses liées aux consultants, aux logiciels, matériel informatique et soutien, à l'amortissement et aux communications.

Les frais d'administration peuvent varier comparativement aux exercices précédents à mesure que la CCC évalue constamment les niveaux de personnel pour réaliser 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. Les budgets sont établis à partir d'hypothèses concernant la capacité requise pour effectuer les activités contractuelles prévues par la Corporation et sont gérés de manière à contrôler les dépenses par rapport aux produits gagnés tout au long de l'année. La CCC ne cesse de renforcer sa philosophie de l'amélioration continue, grâce à la mise en

œuvre des changements apportés aux processus pour améliorer l'efficacité et permettre la redistribution des ressources, entraînant une capacité globale accrue.

## Dépenses de remédiation des contrats

Des dépenses de remédiation des contrats peuvent être comptabilisées par la Corporation si l'exportateur canadien ne remplit pas ses obligations aux termes du contrat domestique avec la Corporation. Les dépenses de remédiation des contrats sont enregistrées lorsque les montants réels sont engagés ou lorsqu'elles peuvent être estimées de façon raisonnable. Pour 2021 et 2020, la Corporation n'a engagé aucun frais de remédiation des contrats. Ce résultat reflète les processus de diligence raisonnable et les pratiques efficaces en matière de gestion des contrats et de gestion du risque d'entreprise (« GRE ») de la Corporation.

## ■ Analyse de l'état de la situation financière

Les actifs et les passifs 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.

Les postes de l'état de la situation financière comme la trésorerie et équivalents de trésorerie, les créances et les créditeurs et les charges à payer représentent une vue momentanée à un moment précis. Ces soldes peuvent fluctuer considérablement d'un jour à l'autre, parfois, il arrive que des dizaines de millions de dollars soient reçus un jour et payés le lendemain ou vice versa.

Il convient de noter qu'en dépit du fait que les résultats financiers soient présentés à titre de mandataire, la CCC demeure le principal débiteur de ses contrats avec les acheteurs étrangers et demeure responsable de l'exécution des contrats conformément aux modalités contractuelles. Dans son rôle de maître d'œuvre, la Corporation a l'obligation contractuelle d'exécuter les contrats conclus avec les acheteurs étrangers et de veiller à ce que les conditions des contrats soient respectées, quelle que soit la qualité du rendement de l'exportateur canadien.

## Actifs

ACTIFS (EN MILLIERS DE \$)	31 MARS 2021	31 MARS 2020	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					31 MARS 2021	31 MARS 2020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	49 448 \$	65 818 \$	(16 370) \$	(25 %)	62 %	67 %
Créances	23 834	26 333	(2 499)	(9 %)	30 %	27 %
Autres actifs	567	781	(214)	(27 %)	<1 %	<1 %
Immobilisations corporelles	2 098	2 404	(306)	(13 %)	3 %	2 %
Actifs au titre de droits d'utilisation	3 257	3 570	(313)	(9 %)	4 %	4 %
<b>Total des actifs</b>	<b>79 204 \$</b>	<b>98 906 \$</b>	<b>(19 702) \$</b>	<b>(20 %)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Au 31 mars 2021, le total de l'actif de 79,2 millions de dollars avait diminué de 19,7 millions de dollars, soit de 20 %, par rapport à la fin de l'exercice précédent. Ce résultat s'explique principalement par la diminution de 16,4 millions de dollars de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et de 2,5 millions de dollars des créances.

Les créances comprennent des frais de service non perçus et les montants à recevoir des acheteurs étrangers lorsque les montants ont déjà été versés aux exportateurs canadiens.

## Passifs

PASSIFS (EN MILLIERS DE \$)	31 MARS 2021	31 MARS 2020	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					31 MARS 2021	31 MARS 2020
Créditeurs et charges à payer	26 847 \$	40 568 \$	(13 721) \$	(34 %)	47 %	54 %
Retenues de garantie et produits différés	405	5 550	(5 145)	(93 %)	<1 %	7 %
Avances	22 140	20 754	1 386	7 %	39 %	28 %
Avantages du personnel	1 303	1 284	19	1 %	2 %	2 %
Obligations locatives	6 418	6 836	(418)	(6 %)	11 %	9 %
<b>Total des passifs</b>	<b>57 113 \$</b>	<b>74 992 \$</b>	<b>(17 879) \$</b>	<b>(24 %)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Au 31 mars 2021, le total des passifs de 57,1 millions de dollars avait diminué de 17,8 millions de dollars, soit de 24 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution s'explique principalement par la diminution des créditeurs et charges à payer de 13,7 millions de dollars et par la diminution des retenues de garantie et produits différés de 5,1 millions de dollars, et a été partiellement compensée par l'augmentation de 1,4 million de dollars des avances.

Les diminutions similaires du total des actifs et des passifs reflètent la nature des contrats gérés et l'incidence sur les soldes du calendrier des encaissements et des versements effectués.

## ■ Analyse de l'état des flux de trésorerie

FLUX DE TRÉSORERIE (EN MILLIERS DE \$)	POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS					
	2021	2020	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					2021	2020
Activités d'exploitation	(12 898) \$	6 437 \$	(19 335) \$	(>100 %)	79 %	88 %
Activités d'investissement	(110)	(173)	63	(36 %)	<1 %	(2 %)
Activités de financement	(418)	(404)	(14)	3 %	3 %	(6 %)
Effet des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	(2 944)	1 477	(4 421)	(>100 %)	18 %	20 %
<b>Variations de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>(16 370) \$</b>	<b>7 337 \$</b>	<b>(23 707) \$</b>	<b>(&gt;100 %)</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2021, la diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie de 16,4 millions de dollars constituait une baisse de 23,7 millions de dollars par rapport à l'augmentation nette de 7,3 millions de dollars lors de l'exercice précédent. La diminution de 23,7 millions de dollars est principalement due à des sorties de fonds plus importantes par rapport aux niveaux de l'exercice précédent dans le cadre des activités

d'exploitation et de financement totalisant 19,3 millions de dollars, ainsi qu'à l'effet des variations des taux de change, représentant 4,4 millions de dollars.

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 versés le lendemain ou vice versa. Il convient de noter qu'en dépit du fait que les flux de trésorerie déclarés reflètent une présentation à titre de mandataire, la CCC perçoit aussi des sommes considérables provenant des acheteurs étrangers qui sont versées aux exportateurs canadiens à mesure que les obligations contractuelles d'exécution sont remplies.

Pour les 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 la part 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<sup>e</sup> jour dans les cas où le paiement n'a pas encore été reçu de l'acheteur, aux termes de l'APPD. Selon le temps écoulé entre la réception et le versement, 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 versements étant effectués à l'exportateur canadien au début de la suivante.

## ■ Comparaison des résultats financiers avec le budget

Les résultats financiers pour 2021 sont comparés au budget comme suit :

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL (EN MILLIERS DE \$) POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2021	MONTANT RÉEL	BUDGET	ÉCART EN \$	ÉCART EN %
<b>Produits</b>				
Frais de service	18 400 \$	18 466 \$	(66) \$	(0 %)
Autres produits	258	500	(242)	(48 %)
Produits financiers	137	727	(590)	(81 %)
	18 795	19 693	(898)	(5 %)
<b>Financement public</b>	4 000	–	4 000	0 %
<b>Charges</b>	23 974	27 076	(3 102)	(11 %)
<b>Perte de change</b>	(658)	–	(658)	0 %
<b>Résultat net</b>	(1 837) \$	(7 383) \$	5 546 \$	(75 %)

La Corporation a enregistré une perte nette de 1,8 million de dollars en 2021, ce qui constitue un écart favorable de 5,5 millions de dollars par rapport à la perte de 7,4 millions de dollars prévue dans le budget. Ce résultat favorable est dû à la réception d'un financement du gouvernement de 4,0 millions de dollars et à un écart favorable au niveau des charges de 3,1 millions de dollars, partiellement contrebalancés par des écarts défavorables de 66 mille dollars dans les frais de service, de 832 mille dollars pour les produits financiers et autres produits et de 658 mille dollars pour les opérations de change.

Les produits tirés des frais de service sont comparables au budget, tandis que l'écart défavorable de 590 mille dollars dans les produits financiers par rapport au budget est dû à des soldes et des taux d'investissement

nettement inférieurs. En outre, l'écart défavorable de 242 mille dollars dans les autres produits est attribuable à des revenus d'escompte plus faibles que prévus.

L'écart favorable de 3,1 millions de dollars dans les charges est dû à : (1) des dépenses de rémunération du personnel moins élevées (2,3 millions de dollars), en raison des postes vacants; (2) des frais de déplacement et d'accueil moins élevés que prévus (767 mille dollars), en raison des restrictions de déplacement liées à la pandémie de COVID-19; (3) des dépenses moins élevées que prévues pour les services de gestion des contrats provenant des autres ministères du gouvernement du Canada (337 mille dollars); (4) plusieurs autres dépenses moins élevées que prévues (334 mille dollars). Ces écarts favorables ont été partiellement contrebalancés par une augmentation des frais de consultants (635 mille dollars), principalement attribuable aux honoraires pour services professionnels engagés dans le cadre de la gestion des contrats de certains projets d'exportation et liés aux frais de recrutement pour l'embauche de cadres et d'employés clés. Les budgets de dépenses sont établis en fonction des hypothèses relatives à la capacité requise liée aux activités contractuelles prévues de la Corporation. Les dépenses sont gérées de manière prudente et sont contrôlées dans la mesure du possible en fonction des produits gagnés tout au long de l'exercice.

## Perspectives du plan d'entreprise pour 2021-2022

Le plan d'entreprise de 2021-2022 à 2025-2026 de la CCC a été approuvé par le Conseil d'administration de la Corporation et soumis tel que requis à la ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international en janvier 2021.

Pour 2022, les revenus nets devraient être inférieurs à ceux de 2021. Les revenus devraient être inférieurs en raison de la diminution du nombre de contrats générant des frais de service signés en 2021, qui est liée aux répercussions de la pandémie de COVID-19, combinée à une diminution des frais de service perçus pour les obligations de livraison pour les contrats actuellement gérés dont les obligations de livraison ont été reportées à des années ultérieures ou qui sont en voie d'achèvement.

Pour compenser le manque à gagner prévu, la direction réduira et contrôlera en amont les dépenses par rapport aux revenus projetés selon les besoins. Cette mesure sera gérée activement et évaluée en permanence tout au long de 2022.

En outre, le budget fédéral de 2021 a alloué 13,0 millions de dollars pour l'exercice 2021-2022 afin de revitaliser la CCC, spécifiquement pour l'administration et le soutien de l'APPD.

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

## Gestion du risque

Le cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) de la CCC permet de gérer une vaste gamme de risques tout en aidant la Corporation à s'acquitter de son mandat de faciliter le commerce international au nom des exportateurs canadiens. Le cadre est conforme 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, comme établis par le ministre des Finances. Les principaux risques auxquels fait face la CCC sont définis selon trois catégories de risques : risques d'entreprise, risques organisationnels et risques transactionnels. La gouvernance et la culture du risque, la définition de stratégies et d'objectifs, le rendement, la communication et l'établissement de rapports sont couverts par le cadre de gestion du risque d'entreprise. Chaque année, le Comité de vérification passe en revue le programme de gestion du risque d'entreprise et recommande au Conseil d'administration des modifications qui devraient être apportées, le cas échéant.

Il est essentiel d'être proactif dans la gestion des risques et des opportunités pour s'assurer que les objectifs globaux de la Corporation sont atteints et que les exportateurs reçoivent le meilleur niveau de service et de soutien possible. Les limites des risques pris sont surveillées en partie par le modèle d'affectation du capital de la CCC et par une solide supervision de la gouvernance effectuée par le Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA). Cette démarche aide la Corporation à atteindre ses objectifs stratégiques et à assurer sa viabilité financière à long terme.

## Gouvernance en matière de risque

La gestion du risque est un processus collectif au sein de la Corporation. Le Conseil d'administration joue un rôle clé en s'assurant que le programme de gestion du risque de la Corporation est à jour et efficace. La haute direction et le CROA sont chargés de veiller à ce que les structures, les politiques et les procédures relatives à la gestion du risque soient mises en œuvre. Le portefeuille de transactions d'exportation de la CCC présente des risques qui sont gérés au sein des unités opérationnelles (première ligne de défense), surveillés par les équipes juridiques et de gestion du risque (deuxième ligne de défense) et finalement vérifiés par des vérificateurs internes et externes (troisième ligne de défense).

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

## Catégories de risques

### Risques d'entreprise

Les risques d'entreprise sont ceux qui sont susceptibles d'entraver la capacité de la Corporation d'atteindre ses objectifs généraux. Cette catégorie comprend les risques suivants :

#### *Risque associé au mandat :*

Ce risque découle de la nécessité que la Corporation a a) d'exercer uniquement des activités qui sont conformes à son mandat et b) de remplir son mandat au moyen de son offre de services.

Pour atténuer ce risque, la Corporation définit dans son Plan d'entreprise tous ses secteurs d'activité ainsi que l'ensemble des activités principales qu'elle compte entreprendre au cours de la période de planification. En outre, le CROA examine toutes les opérations proposées dans l'ensemble des contrats potentiels afin de veiller au respect du mandat de la CCC. Au cours de l'année, l'examen approfondi des activités de la CCC a été réalisé par AMC, ce qui a mené à l'inclusion d'un financement annuel jusqu'à concurrence de 13,0 millions de dollars pour la CCC dans le budget fédéral de 2021 à partir de l'exercice 2021-2022 à l'appui du programme de l'APPD. On s'attend à ce que les résultats de l'examen approfondi soient reflétés dans l'Énoncé des priorités et des responsabilités que recevra la Corporation.

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

Il s'agit du risque que tout changement de la situation sur les plans économique, social, juridique ou environnemental réduise le recours aux services de la CCC. La Corporation suit de près les changements dans l'environnement commercial afin de gérer ce risque et adapte ses processus au besoin. Les objectifs du Plan d'entreprise sont établis dans le contexte de l'environnement commercial prévu. Au cours de l'année, le risque associé à l'environnement commercial a reflété l'environnement politique changeant des États-Unis et l'incidence continue de la COVID-19 sur les exigences d'approvisionnement des acheteurs étrangers et la communauté des exportateurs de la CCC.

**Risque financier :**

Ce risque est associé à la capacité financière de la Corporation (mesurée sur la base de ses capitaux) de remplir son mandat et de gérer ses obligations financières. Le Modèle d'affectation du capital de la CCC permet de déterminer son exposition au risque organisationnel, au risque associé au rendement et au risque de crédit, et il garantit 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'année, la Corporation a continué à souligner le risque que les déficits projetés érodent son capital au point de passer sous le seuil minimum qu'elle s'est imposée. Après la fin de l'exercice, le gouvernement du Canada a annoncé un nouveau financement pour la CCC qui permettra d'atténuer le risque lié à la capacité financière.

**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 de pratiques commerciales intègres. Au cours de l'année, trois des contrats de la CCC ont connu des problèmes de rendement qui ont augmenté le risque d'atteinte à la réputation de la CCC auprès des acheteurs étrangers. De plus, le rôle de la CCC dans la vente de produits et services de défense à l'échelle internationale peut entraîner des problèmes de réputation auprès de certains groupes de la société civile. La Corporation a offert une communication régulière et ouverte avec tous ses intervenants et veille à ce que ses activités soient conformes à la politique commerciale internationale du gouvernement du Canada, ce qui est essentiel pour gérer le risque d'atteinte à la réputation auprès des principales parties prenantes de la CCC.

**Risque lié à la conduite responsable des affaires :**

Ce risque est lié à la possibilité d'entreprendre des activités sans respecter les politiques et les engagements de la CCC en matière de conduite responsable des affaires. Les sujets de préoccupation englobent la participation de la CCC à des transactions d'exportation dans le cadre desquelles l'exportation proposée a des répercussions néfastes sur les droits de la personne ou le droit humanitaire, ou dans le cadre desquelles des actes de corruption sont présumés avoir été commis. Au cours de l'année, la Corporation a continué à peaufiner ses processus relatifs aux droits de l'homme et à la conformité en matière d'intégrité. L'accent mis par la CCC sur le caractère exemplaire de ses processus de diligence raisonnable et ses évaluations des risques est considéré comme étant une approche efficace pour gérer les risques en matière de conduite responsable des affaires, ainsi que pour garantir que la formation du personnel reste à jour dans ce domaine.

**Risques organisationnels**

Les risques organisationnels forment la deuxième grande catégorie de risques gérés par la CCC. Il s'agit des risques directement liés à la gestion de l'information de la Corporation, aux systèmes d'information, aux personnes, à ses politiques et procédures et à la planification de la continuité des opérations. Cette catégorie de risques est gérée par chaque unité opérationnelle et fonctionnelle, sous la responsabilité de son vice-président. Cette catégorie comprend les risques suivants :

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

Ce risque est associé à la nécessité, pour la Corporation, de recueillir en temps opportun les renseignements appropriés afin de prendre des décisions de nature opérationnelle. L'information recueillie pour faciliter le processus décisionnel est conservée soigneusement. Au cours de l'année, la CCC a entrepris une série de projets pour renforcer son approche en matière de gestion de l'information et pour réagir aux risques liés au fait de devoir travailler à distance en raison de la COVID-19.

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

Le risque associé au système d'information découle de l'absence d'un système d'information fiable permettant de générer des données pertinentes de façon efficace. La Corporation a continué de se concentrer sur les cyber risques tout au long de l'année et de s'assurer que des systèmes et des mesures de contrôle ont été mis en place de façon appropriée pour soutenir le personnel de la CCC qui s'adapte au travail à distance. Une formation obligatoire a été dispensée dans l'ensemble de la Corporation pour souligner les principaux cyber risques qui sont courants dans cette situation de pandémie. L'équipe des TI a également progressé dans la migration des applications de la CCC vers le nuage, ce qui permet de réduire les risques et le temps de récupération en cas de défaillance des systèmes d'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 à ses biens de valeur et à sa capacité d'offrir des services essentiels. Au cours de l'année, les risques associés à la sécurité se sont présentés sous la forme de problèmes de cyber activité accrue et de gestion de l'information découlant de la mise en œuvre soudaine du travail à distance. L'équipe de gestion du risque a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe des technologies de l'information et le comité de retour au travail et de travail à distance pour s'assurer que ces risques étaient gérés de manière appropriée.

### ***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 découler de la mise en place de politiques, de systèmes et de processus inadéquats. L'équipe de vérification interne examine des secteurs clés de la Corporation pour veiller à ce que les contrôles et les pratiques soient respectés, conformément aux politiques et aux procédures approuvées. Au cours de l'année, les principaux risques dans ce domaine étaient liés au travail à distance; ils ont été traités par une formation en cybersécurité, des améliorations des systèmes et l'application de mesures de contrôle ou l'élaboration de nouvelles mesures de contrôle reflétant l'évolution de l'environnement de travail. La Corporation a également réalisé des progrès importants dans la gestion de son ensemble de politiques. Un nouveau logiciel de gestion des politiques a été mis en place, qui officialise la gestion des mises à jour et du renouvellement des politiques.

### ***Risque associé aux ressources humaines et à l'organisation :***

Le risque associé aux ressources humaines et à l'organisation se rapporte à la possibilité de ne pas posséder de structure organisationnelle adéquate ou de ressources humaines et de compétences suffisantes pour répondre aux attentes des clients, gérer les risques opérationnels et transactionnels et atteindre les objectifs généraux de la CCC. Au cours de l'année, un certain nombre de postes sont devenus vacants, ce qui a entraîné un nombre supérieur à la normale de postes occupés par intérim, dont certains aux plus hauts échelons de l'organisation. En outre, il a été difficile de pourvoir ces postes, ce qui a entraîné une réduction de l'effectif et une pression accrue sur le personnel restant. La récente nomination d'un nouveau président accélérera le recrutement au niveau de la direction, tandis que des efforts renouvelés pour recruter du personnel nécessaire devraient permettre de remédier aux autres points de pression.

La CCC surveille les niveaux d'engagement et de satisfaction de ses employés au moyen de sondages annuels auprès des employés. L'enquête de 2020-2021 a montré une amélioration par rapport à l'année précédente, ce qui indique que les programmes visant à accroître l'engagement ont une incidence.

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

Le risque contractuel se rapporte aux problèmes de structuration ou de gestion de contrats susceptibles d'entraîner des pertes financières, de faibles taux de satisfaction des clients et une baisse 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 conseillers juridiques qui savent gérer avec adresse les risques avant et après la signature du contrat. À mesure que le portefeuille se développe autour de transactions plus importantes et plus complexes, ces domaines prendront de l'importance, tout comme le besoin de compétences sur mesure pour mener à bien ces transactions complexes.

**Risque associé à la fraude :**

Il s'agit du risque que la Corporation fasse l'objet d'une fraude interne ou externe. La CCC a établi des politiques et des procédures assorties de contrôles internes pour s'assurer de réduire le plus possible ce risque. L'équipe de vérification interne de la CCC examine ces pratiques et recommande des améliorations au besoin. Au cours de l'année, la direction a mis à jour son autoévaluation annuelle du risque associé à la fraude, en incluant l'incidence potentielle de la COVID-19 en ce qui a trait à la fraude. Ces résultats ont été présentés au Comité du risque et des occasions d'affaires de la CCC.

**Risques transactionnels**

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

**Risque associé au rendement des fournisseurs :**

Ce risque est associé à la livraison, dans les délais prévus, des biens et des services faisant l'objet d'un contrat et à l'atténuation des possibilités de manquement de la part des exportateurs. Le processus de diligence raisonnable de la Corporation consiste à examiner toutes les entreprises afin de confirmer que leurs capacités financières, administratives et techniques sont solides et qu'il n'y a pas d'enjeux d'intégrité. Au cours de l'année, le risque associé au rendement des fournisseurs a augmenté, reflétant l'incidence de la COVID-19, car les fournisseurs de la CCC sont sujets à une possible réduction des volumes de vente et à des chaînes d'approvisionnement peu fiables. La gravité des répercussions de la COVID-19 sur l'ensemble des fournisseurs de la CCC est incertaine, car la plupart sont considérés comme étant des entreprises essentielles et continuent de fonctionner. Les entreprises qui ont des activités commerciales importantes avec le DoD des États-Unis sont probablement moins touchées que celles qui ont une exposition plus internationale. Certaines entreprises pourraient échouer pendant la pandémie de COVID-19. La direction suit de près le portefeuille.

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

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

Le risque de crédit de l'acheteur représente le principal élément de cette sous-catégorie de risque. La CCC accepte les crédits non garantis des gouvernements et des parties commerciales possédant la cote de crédit AAA, ce qui a pour effet de réduire le risque de crédit de l'acheteur. Elle peut aussi accepter des garanties de paiement pour assurer le respect des obligations de paiement des clients dont la cote de crédit est inférieure à AAA. Dans tous les autres cas, la CCC transfère ce risque à l'exportateur. Ce transfert s'effectue au moyen d'un mécanisme de crédit adossé selon lequel le fournisseur ne peut être payé que lorsque la CCC reçoit le paiement du client étranger. Dans bien des cas, l'exportateur fera appel aux services d'Exportation et développement Canada pour atténuer le risque de crédit des clients étrangers.

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

Ce risque renvoie à la possibilité de corruption ou d'un lien entre le produit exporté et des répercussions néfastes dans le domaine des droits de la personne ou du droit humanitaire. La CCC a créé un Comité de conformité en matière d'intégrité et un Comité des droits de la personne pour garantir la diligence raisonnable et effectuer des évaluations des risques qui éclairent la prise de décision de la CCC lorsqu'elle envisage une transaction d'exportation. Au cours de l'année, la CCC a peaufiné les activités de ces deux comités et a simultanément établi de meilleurs liens avec AMC pour faire en sorte que les opérations de la CCC s'alignent sur la politique commerciale internationale du gouvernement du Canada.

**Risque lié aux projets et risque contractuel :**

Il s'agit des risques particuliers liés aux transactions d'exportation envisagées ou en cours. Au cours de l'année, la Corporation a géré trois contrats au moyen de son processus de gestion des contrats problématiques. À la fin de l'année, le processus de résolution de ces contrats demeurait en cours sans incidence financière prévue pour la CCC.

# ÉTATS FINANCIERS



---

## Table des matières

<b>RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DES ÉTATS FINANCIERS .....</b>	<b>70</b>
<b>RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT.....</b>	<b>71</b>
<b>ÉTATS FINANCIERS .....</b>	<b>74</b>
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE.....	74
ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL .....	75
ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES .....	76
ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE.....	77
<b>NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS .....</b>	<b>78</b>
1. NATURE, ORGANIZATION ET FINANCEMENT .....	78
2. NORMES DE PRÉSENTATION.....	78
3. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES .....	82
4. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE.....	92
5. CRÉANCES .....	93
6. AUTRES ACTIFS .....	93
7. IMMOBILISATIONS CORPORELLES .....	94
8. ACTIFS AU TITRE DE DROITS D'UTILISATION.....	94
9. CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER.....	95
10. PRODUITS DIFFÉRÉS .....	95
11. OBLIGATIONS LOCATIVES .....	95
12. PRESTATIONS DE RETRAITE ET AVANTAGES SOCIAUX.....	96
13. GESTION DU CAPITAL .....	99
14. GESTION DU RISQUE ET INSTRUMENTS FINANCIERS .....	100
15. PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES TIRÉS DE CONTRATS CONCLUS AVEC DES CLIENTS .....	104
16. AUTRES PRODUITS.....	105
17. TRANSFERTS DU GOUVERNEMENT DU CANADA .....	105
18. FRAIS D'ADMINISTRATION.....	105
19. OPÉRATIONS ENTRE PARTIES LIÉES.....	105
20. ÉVENTUALITÉS .....	108
21. ÉVÉNEMENT SUBSÉQUENT .....	108

## 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*, 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 l'auditeur 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. L'auditeur externe de la Corporation, c'est-à-dire la vérificatrice générale du Canada, audite les états financiers conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada et donne son opinion sur les états financiers.



**BOBBY KWON**

Président et chef de la direction,



**ERNIE BRIARD**

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

Ottawa, Canada  
Le 23 juin 2021



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À la ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international

### Rapport sur l'audit des états financiers

#### *Opinion*

Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Corporation commerciale canadienne (la « Corporation »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2021, 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 la Corporation au 31 mars 2021, 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 la Corporation 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. 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.

- 2 -

### *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 la Corporation 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 la Corporation 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 la Corporation.

### *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 la Corporation;
- 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 la Corporation à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de

- 3 -

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 la Corporation 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 les principes comptables des IFRS ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

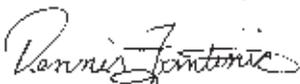
#### *Responsabilités de la direction à l'égard de la conformité aux autorisations spécifiées*

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 la vérificatrice générale du Canada,



Dennis Fantinic, CPA, CGA  
Directeur principal

Ottawa, Canada  
Le 23 juin 2021

# ÉTATS FINANCIERS

## État de la situation financière

AUX	NOTES	31 MARS 2021	31 MARS 2020
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs courants</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4	49 448 \$	65 818 \$
Créances	5, 14	22 699	18 912
Autres actifs	6	567	781
		<b>72 714</b>	<b>85 511</b>
<b>Actifs non courants</b>			
Créances	5, 14	1 135	7 421
Immobilisations corporelles	7	2 098	2 404
Actifs au titre de droits d'utilisation	8	3 257	3 570
		<b>6 490</b>	<b>13 395</b>
<b>Total des actifs</b>		<b>79 204 \$</b>	<b>98 906 \$</b>
<b>PASSIFS</b>			
<b>Passifs courants</b>			
Créditeurs et charges à payer	9, 14	26 847 \$	40 568 \$
Retenues de garantie	20	–	5 003
Avances		22 140	20 754
Produits différés	10	405	547
Obligations locatives	11	446	417
Avantages du personnel	12	1 111	1 083
		<b>50 949</b>	<b>68 372</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Obligations locatives	11	5 972	6 419
Avantages du personnel	12	192	201
		<b>6 164</b>	<b>6 620</b>
<b>Total des passifs</b>		<b>57 113</b>	<b>74 992</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital d'apport		10 000	10 000
Bénéfices non répartis		12 091	13 914
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>22 091</b>	<b>23 914</b>
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>		<b>79 204 \$</b>	<b>98 906 \$</b>
Engagements locatifs	11		
Éventualités	20		

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

La publication de ces états financiers a été approuvée par le Conseil d'administration le 23 juin 2021

Le président du Conseil d'administration,



Douglas J. Harrison

Le président du Comité de vérification,



Claude Robillard

## État du résultat global

EXERCICE CLOS LE 31 MARS	NOTES	2021	2020
<b>PRODUITS</b>			
Frais de service	15	18 400 \$	24 068 \$
Autres produits	16	258	655
Produits financiers		137	929
		18 795	25 652
<b>FINANCEMENT PUBLIC</b>			
Transferts du gouvernement du Canada	17	4 000	4 500
		4 000	4 500
<b>CHARGES</b>			
Frais d'administration	18	23 746	27 279
Charges financières		228	343
		23 974	27 622
<b>Résultat net avant gain (perte) de change</b>		(1 179)	2 530
Gain (perte) de change		(658)	47
<b>Résultat net</b>		(1 837) \$	2 577 \$
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL ÉLÉMENTS QUI NE SERONT PAS RECLASSÉS DANS LE RÉSULTAT NET</b>			
Gain (perte) actuariel (le) sur l'obligation des avantages du personnel	12	14	(12)
<b>Résultat global total</b>		(1 823) \$	2 565 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## État des variations des capitaux propres

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2021	CAPITAL D'APPORT	BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	TOTAL
<b>SOLDE AU 31 MARS 2020</b>	10 000 \$	13 914 \$	23 914 \$
Résultat net		(1 837)	(1 837)
Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel		14	14
Résultat global total		(1 823)	(1 823)
<b>SOLDE AU 31 MARS 2021</b>	10 000 \$	12 091 \$	22 091 \$

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2020	CAPITAL D'APPORT	BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	TOTAL
SOLDE AU 31 MARS 2019	10 000 \$	11 349 \$	21 349 \$
Résultat net		2 577	2 577
Perte actuarielle sur l'obligation des avantages du personnel		(12)	(12)
Résultat global total		2 565	2 565
SOLDE AU 31 MARS 2020	10 000 \$	13 914 \$	23 914 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## État des flux de trésorerie

EXERCICE CLOS LE 31 MARS	NOTES	2021	2020
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>			
Résultat net		(1 837) \$	2 577 \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation:			
Amortissement d'immobilisations corporelles	7	416	414
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	8	313	314
Charges (recouvrement des charges) pour avantages du personnel	12	115	(212)
Avantages du personnel payés	12	(82)	(183)
(Gain) perte de change		2 944	(1 477)
Variation du fonds de roulement provenant des:			
Créances	5, 14	2 499	1 270
Autres actifs	6	214	(378)
Créditeurs et charges à payer	9, 14	(13 721)	5 112
Retenues de garantie	20	(5 003)	(1 144)
Avances		1 386	678
Produits différés	10	(142)	(534)
Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation		(12 898)	6 437
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles	7	(110)	(173)
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement		(110)	(173)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>			
Remboursement sur le principal des obligations locatives	11	(418)	(404)
Sorties de fonds liées aux activités de financement		(418)	(404)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(2 944)	1 477
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		(16 370)	7 337
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		65 818	58 481
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>		<b>49 448 \$</b>	<b>65 818 \$</b>
<b>Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>			
Intérêts encaissés		137 \$	929 \$
Intérêts payés	11	205 \$	218 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS

## 1. Nature, organization 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, 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 ») et est responsable de ses affaires devant le Parlement par l'entremise de la ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international (la « Ministre »). 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.

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 des 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 certains accords de services d'approvisionnement visant à fournir des biens et des services destinés aux utilisateurs à l'échelle internationale au nom du gouvernement du Canada et de gouvernements étrangers.

Les activités de la Corporation sont financées principalement au moyen des produits générés par les frais de service facturés et complétés par des transferts du gouvernement du Canada.

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<sup>er</sup> 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

### (a) 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 2021 et pour l'exercice clos à cette date.

### (b) 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 et autres avantages à long terme, comptabilisés à la valeur actuelle des obligations au titre des prestations définies.

### (c) 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.

#### *Sources principales d'incertitude relatives aux estimations*

Les sources principales d'incertitude relatives aux estimations au cours de la période de référence qui peuvent présenter un risque important d'entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et des passifs au cours de l'exercice suivant sont présentées ci-après :

##### **i) Dépréciation des créances et des produits non facturés**

Lorsqu'elle mesure les pertes de crédit attendues pour ses créances et ses produits non facturés, la Corporation se fonde sur l'expérience passée en matière de pertes de crédit et détermine si le risque de crédit des acheteurs étrangers a changé en incorporant des informations prospectives qui sont disponibles sans devoir engager des coûts ou d'efforts déraisonnables. Des changements tels qu'une détérioration importante de la cote de crédit externe des acheteurs étrangers ou des changements défavorables dans la situation financière ou économique des acheteurs étrangers influeraient sur le montant des pertes de crédit attendues et la valeur comptable des créances et des produits non facturés. De plus amples renseignements sur la détermination des pertes de crédit attendues de la Corporation figurent dans la note 3 (h).

##### **ii) 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 7.

##### **iii) Hypothèses utilisées pour déterminer la valeur comptable des avantages du personnel**

La détermination de l'obligation de la Corporation au titre des avantages du personnel dépend de certaines hypothèses, notamment le choix du taux d'actualisation, 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 et de mortalité ainsi que les facteurs d'amélioration de la longévité, tirées du rapport actuariel sur le régime de retraite de la fonction publique du Canada. Les hypothèses sous-jacentes adoptées pour mesurer l'obligation au titre des avantages du personnel sont revues annuellement par la direction. Des changements dans ces hypothèses peuvent avoir une incidence importante sur la valeur comptable du passif de la Corporation au titre des avantages du personnel. De plus amples renseignements sur les avantages du personnel de la Corporation figurent dans la note 12.

##### **iv) 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. Les montants réels peuvent différer des prix des transactions estimatifs attribués aux obligations de prestation non remplies (ou remplies partiellement) 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. De plus amples renseignements sur les obligations de prestation non remplies, ou remplies partiellement de la Corporation sont fournis à la note 15 (b).

#### v) Provisions et passifs éventuels

La nécessité d'avoir une provision pour les frais de remédiation des contrats ou d'autres passifs liés aux contrats est analysée en date de l'état de la situation financière. Une provision est nécessaire 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 éteindre l'obligation, et lorsque le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable. La Corporation peut également être tenue de divulguer un passif éventuel, qui est une obligation juridique ou implicite potentielle résultant d'un événement passé, ou une obligation juridique ou implicite actuelle résultant d'un événement passé, mais qui n'est pas comptabilisée parce qu'il n'est pas probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation, ou parce qu'une estimation fiable de l'obligation ne peut être faite. Pour déterminer une estimation fiable de l'obligation, la direction doit faire des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties, le calendrier des sorties et le taux d'actualisation à utiliser. Si le montant réel ou le calendrier des sorties s'écartent des hypothèses formulées par la direction, il pourrait y avoir une incidence importante sur le passif de la Corporation. De plus amples renseignements sur la provision et les passifs éventuels de la Corporation figurent dans la note 3 (k).

#### vi) Impact de la COVID-19

La direction a évalué l'impact de la pandémie du coronavirus 2019 (COVID-19) sur la Corporation lors de la préparation des états financiers en se fondant sur les informations disponibles sans engager des coûts ou d'efforts déraisonnables et n'a comptabilisé aucune provision pour pertes de crédit attendues ni d'autres provisions et n'a identifié aucun passif éventuel à divulguer reliés à la COVID-19 au 31 mars 2021. Toutefois, il pourrait y avoir des changements futurs d'estimations susceptibles d'influer sur le calendrier de comptabilisation des produits futurs, la comptabilisation ainsi que la divulgation des provisions, des passifs éventuels et de la provision pour pertes de crédit attendues sur les créances si la pandémie continuait de prendre de l'ampleur et si elle se prolongeait. De plus amples renseignements sur l'incidence de la COVID-19 sur la Corporation figurent dans la note 14 (d).

#### Exercice du jugement

L'analyse qui suit présente les jugements critiques portés par la direction lors de l'application des conventions comptables de la Corporation et qui ont eu l'incidence la plus importante sur les montants comptabilisés dans les états financiers :

#### i) 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 devrait 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 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).

#### ii) 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.

#### iii) Dépréciation des créances et des produits non facturés

Comme expliqué dans la note 3 (h), la Corporation évalue une provision pour pertes sur les créances et les produits non facturés égale aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie de l'actif financier. Le

montant des pertes de crédit attendues est mis à jour en date de la période de référence pour refléter les changements dans le risque de crédit; il faut faire preuve de jugement pour évaluer si le risque de crédit lié à un actif financier a augmenté ou diminué de manière importante. Dans son évaluation, la direction prend en compte le risque de défaut de paiement des créances et des produits non facturés en date de la période de référence en examinant l'historique des pertes de crédit de la Corporation auprès de l'acheteur étranger, le classement chronologique des créances, l'incidence des litiges contractuels en cours et tout autre litige non résolu sur les créances et produits non facturés, et en déterminant l'incidence possible d'une amélioration ou d'une détérioration de la cote de crédit d'un acheteur étranger ou de changements dans sa situation financière ou économique sur les pertes de crédit attendues de la Corporation. De plus amples renseignements sur la détermination des pertes de crédit attendues de la Corporation et la provision correspondante figurent dans les notes 3 (h) et 14 (a).

#### iv) Actifs au titre de droits d'utilisation et obligations locatives

La direction a fait preuve de jugement pour déterminer les éléments suivants liés aux actifs au titre de droits d'utilisation et aux obligations locatives :

- Si un contrat contient un contrat de location ou un service, et s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie. Les facteurs utilisés par la direction pour déterminer si un contrat répond à la définition d'un contrat de location comprennent, sans toutefois s'y limiter :
  - l'existence d'un bien déterminé – le bien peut être précisé explicitement ou implicitement, et doit être physiquement distinct ou représenter la quasi-totalité de la capacité d'un bien physiquement distinct. Si le fournisseur dispose d'un droit de substitution substantiel, alors le bien ne peut pas être déterminé;
  - s'il existe un droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques;
  - si la Corporation a le droit de décider de l'utilisation du bien. La Corporation a ce droit lorsqu'elle dispose des droits de décision les plus pertinents pour modifier la manière dont le bien est utilisé et à quelle fin il est utilisé.
- La durée appropriée du contrat de location, en tenant compte des options de résiliation anticipée ou de prolongation, à prendre en considération pour évaluer l'obligation locative. Pour procéder à cette évaluation, la direction prend en compte un certain nombre de facteurs, notamment les pratiques passées, les conditions du marché, les améliorations locatives récentes, les avantages économiques liés à l'exercice des options et les clauses de résiliation propres au contrat. La Corporation réévalue s'il est raisonnablement certain qu'une option sera exercée lorsqu'un événement important se produit ou lorsque les circonstances changent considérablement.
- Le taux d'emprunt marginal utilisé pour actualiser les paiements de loyers lorsque le taux d'intérêt implicite du contrat de location ne peut être déterminé facilement. Le taux d'emprunt marginal est le taux d'intérêt que la Corporation aurait à payer pour emprunter, pour une durée et avec une garantie similaires, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire à l'actif au titre du droit d'utilisation visé par le contrat de location. Le taux d'emprunt marginal de la Corporation est fondé sur les rendements des obligations à coupon zéro du gouvernement du Canada dont l'échéance se rapproche de la durée du contrat de location, ajustée en fonction de l'écart de financement de la Corporation.
- La durée appropriée sur laquelle l'actif au titre du droit d'utilisation doit être amorti; et si les actifs au titre de droits d'utilisation existants font l'objet d'une dépréciation. Certains indices de dépréciation que la direction peut prendre en considération incluent les changements dans l'utilisation actuelle et future prévue de l'actif au titre du droit d'utilisation et l'obsolescence ou les dommages physiques causés à l'actif au titre du droit d'utilisation. De plus amples renseignements sur les obligations locatives et les actifs au titre de droits d'utilisation de la Corporation figurent dans la note 3 (j).

#### v) Provisions et passifs éventuels

La direction doit faire preuve de jugement pour déterminer si un élément est comptabilisé dans les états financiers comme une provision ou s'il est divulgué comme un passif éventuel dans les notes. Ces jugements portent notamment sur la question de savoir si l'obligation est une obligation actuelle ou potentielle, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si une estimation fiable de l'obligation peut être faite. Pour prendre cette décision, la direction peut s'appuyer sur l'expérience

passée, sur des précédents externes et sur l'avis et les opinions d'un conseiller juridique. De plus amples renseignements sur la provision et les passifs éventuels de la Corporation figurent dans la note 3 (k).

#### (d) Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

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

### 3. Principales conventions comptables

Les principales conventions comptables de la Corporation sont résumées ci-après. Ces conventions ont été appliquées uniformément à 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.

##### *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 :

###### **Contrats de maître d'œuvre internationaux**

- Les obligations de prestation liées aux contrats de maître d'œuvre internationaux principaux 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 exécuté toutes les activités requises pour que l'exportateur canadien reçoive 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 créanciers à titre de passif.

Les créances représentent principalement 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 contrats de maître d'œuvre internationaux, la Corporation a conclu des contrats de concession 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.

#### **Approvisionnement**

- 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.

### **APPD**

La Corporation administre, au nom du gouvernement du Canada, l'Accord sur le partage de la production de défense (« APPD »), un accord bilatéral avec les États-Unis dans le secteur de la défense. À titre de mandataire, la Corporation ne présente pas la vente de biens et la prestation de services issues des contrats dans le cadre de l'APPD. De plus, selon les modalités de l'APPD, la Corporation ne reçoit pas de frais de service sur ces contrats. Cependant, la Corporation continue de présenter les mouvements des fonds entre l'acheteur étranger et les exportateurs canadiens en vertu de ces contrats ce qui peut avoir une incidence sur les soldes de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des créances et des créditeurs et charges à payer de la Corporation à la fin d'une période de référence en raison des différences temporelles entre l'encaissement des paiements reçus de l'acheteur étranger et les paiements effectués aux exportateurs canadiens. Les charges engagées par la Corporation pour l'administration de l'APPD sont incluses dans les 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 aux fins de versements futurs 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 les montants deviennent payables aux exportateurs canadiens et à d'autres parties.

## **(b) Transferts du gouvernement du Canada**

Un transfert du gouvernement du Canada qui n'est pas un capital d'apport est comptabilisé comme produit dans la période où le gouvernement a autorisé le transfert et les charges connexes sont engagées.

Un transfert lié aux charges des périodes futures est reporté et comptabilisé comme produit dans la période où les charges connexes sont engagées.

## **(c) 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 recouverts 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.

#### **(d) Produits 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 produits financiers présentés sont réduits des intérêts versés sur les soldes de trésorerie et équivalents de trésorerie détenus au nom des acheteurs étrangers ou exportateurs canadiens conformément aux modalités des contrats sous-jacents avec la Corporation.

#### **(e) Charges financières**

Les charges financières comprennent les frais d'intérêts encourus en lien avec les facilités de crédit renouvelable de la Corporation, les charges d'intérêt sur les obligations locatives et les autres charges d'intérêt imputées à la Corporation dues aux paiements tardifs.

#### **(f) 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 en cours. 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 au résultat net dans l'état du résultat global.

#### **(g) 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. Bien que le recouvrement de certaines créances soit attendu sur une plus longue période, la Corporation a également déterminé que leur juste valeur se rapproche de leur valeur comptable (voir les notes 5 et 14).

#### **(h) 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.

### **Instrument financiers non dérivés**

#### **i) Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent 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 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 non requis pour les besoins opérationnels immédiats. La Corporation a comptabilisé sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie comme actifs financiers à la 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 au résultat net 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 selon la méthode du taux d'intérêt effectif, 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) Créanciers et charges à payer, retenues de garantie et avances**

Les créanciers et charges à payer, les retenus de garantie et les avances sont désignés au coût amorti et sont initialement comptabilisés à leur juste valeur. Après la comptabilisation initiale, la valeur comptable de ces passifs financiers est comptabilisée en fonction du coût amorti, calculé selon de la méthode du taux d'intérêt effectif.

### **Instrument 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 évalue à leur juste valeur au moyen de prix à terme cotés. Les changements de juste valeur sont comptabilisés au résultat net dans l'état du résultat global, dans la période au cours de laquelle ils se produisent, comme gain ou perte de change. Les dérivés sont comptabilisés dans l'état de la situation financière comme un actif dans les créances, ou comme un passif sous les créditeurs et charges à payer.

### **Dépréciation des créances et des produits non facturés**

La Corporation mesure une provision pour pertes sur les créances et les produits non facturés égale aux pertes de crédit attendues sur la durée de vie de ces actifs financiers. Les pertes de crédit attendues sur la durée de vie représentent les pertes de crédit attendues qui découleront de la totalité des cas de défaillance dont un instrument financier peut faire l'objet au cours de sa durée de vie attendue. Le montant des pertes de crédit attendues est mis à jour en date de chaque période de référence pour refléter les changements dans le risque de crédit de l'actif financier en question. Les pertes attendues sur les créances et les produits non facturés sont estimées sur la base de l'historique des pertes sur les créances de la Corporation, ajusté en fonction de facteurs propres aux acheteurs étrangers ou autres entités, notamment la cote de crédit, les conditions économiques générales et l'évaluation des conditions actuelles et les prévisions en date de la période de référence.

#### **i) Évolution du risque de crédit**

Pour évaluer si le risque de crédit sur un instrument financier a augmenté ou diminué de manière importante, la Corporation prend en compte le risque de défaillance sur l'instrument financier en date de la période de référence. Pour procéder à cette évaluation, la Corporation prend en compte des informations quantitatives et qualitatives qui sont raisonnables et justifiables, y compris l'expérience historique et les informations prospectives qui sont disponibles sans engager des coûts ou d'efforts déraisonnables. Les informations prospectives prises en compte comprennent des informations économiques réelles et prévisionnelles provenant de diverses sources externes concernant l'acheteur étranger.

En particulier, les informations suivantes sont prises en compte pour évaluer si le risque de crédit a augmenté ou diminué de manière importante :

- une amélioration ou une détérioration importante, réelle ou prévue, de la cote de crédit externe de l'acheteur étranger; et
- les changements existants ou prévus dans la situation financière ou économique qui devraient entraîner une augmentation ou une diminution importante de la capacité de l'acheteur étranger à remplir ses obligations contractuelles.

En raison de l'environnement étranger dans lequel elle mène ses opérations, il est normal que la Corporation accuse des retards dans le recouvrement de certaines créances. Par conséquent, la Corporation a réfuté la présomption selon laquelle il y a une augmentation importante du risque de crédit lorsque ses créances sont en souffrance depuis plus de 30 jours.

#### **ii) Politique de radiation**

La Corporation radie un actif financier lorsqu'il existe des informations indiquant qu'il n'y a pas de perspective réaliste de recouvrement. Les actifs financiers radiés peuvent encore faire l'objet des mesures de mise en application en vertu des procédures de recouvrement de la Corporation. Tout recouvrement effectué est comptabilisé au résultat net dans l'état du résultat global.

### **(i) Immobilisations corporelles**

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

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

L'amortissement est calculé sur la base du 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 au résultat net 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 un changement d'estimations comptables.

### **Dépréciation d'immobilisations corporelles**

Les immobilisations corporelles dont la durée d'utilité est déterminée sont examinées à chaque date de présentation de l'information financière de manière à déterminer s'il existe ou non des indices de dépréciation. 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 des indices 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 au résultat net dans l'état du résultat global.

## **(j) Actifs au titre de droits d'utilisation et obligations locatives**

### **Actifs au titre de droits d'utilisation**

Au début d'un contrat, la Corporation évalue si un contrat est, ou contient, un contrat de location en déterminant si le contrat confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pendant un certain temps moyennant une contrepartie. S'il est établi que le contrat contient un contrat de location, la Corporation comptabilise un actif au titre du droit d'utilisation et une obligation locative à la date d'entrée en vigueur du contrat de location. L'actif au titre du droit d'utilisation est initialement évalué comme étant la somme des éléments qui suivent :

- le montant initial de l'obligation locative;
- tous paiements de loyers versés à la date de début du contrat de location ou avant cette date, déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus;
- tous coûts directs initiaux engagés; et
- une estimation des coûts de démantèlement et d'enlèvement du bien sous-jacent ainsi que la restauration du lieu ou pour la remise du bien sous-jacent dans l'état exigé par les termes et conditions du contrat de location.

L'actif au titre du droit d'utilisation est ensuite évalué à son coût diminué du cumul d'amortissement et du cumul des pertes de valeur, et ajusté en fonction de certaines réévaluations de l'obligation locative, le cas échéant.

L'actif au titre du droit d'utilisation est amorti linéairement sur la durée de vie utile estimée du bien sous-jacent ou sur la durée restante du contrat de location, selon la période la plus courte. La durée du contrat de location comprend les périodes visées par une option de prolongation du contrat de location si la Corporation est raisonnablement certaine d'exercer cette option ainsi que les périodes visées par une option de résiliation du contrat de location si la Corporation est raisonnablement certaine de ne pas exercer cette option.

### Obligations locatives

L'obligation locative est initialement évaluée à la valeur actualisée des paiements de loyers qui n'ont pas encore été versés à la date de début du contrat de location, calculée au moyen du taux d'intérêt implicite du contrat de location ou, si ce taux ne peut pas être facilement déterminé, le taux d'emprunt marginal de la Corporation.

Les paiements de loyers pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative sont composés des paiements suivants qui se rapportent au droit d'utiliser le bien sous-jacent pour la durée du contrat de location et qui n'ont pas encore été versés à la date de début du contrat :

- les paiements fixes (y compris en substance, le cas échéant), déduction faite des avantages incitatifs à la location à recevoir;
- les paiements de loyers variables qui sont fonction d'un indice ou d'un taux, initialement évalués au moyen de l'indice ou du taux en vigueur à la date de début du contrat;
- les sommes que la Corporation s'attend à devoir payer au bailleur au titre des garanties de valeur résiduelle;
- le prix d'exercice d'une option d'achat s'il est raisonnablement certain que la Corporation exercera cette option; et
- les pénalités exigées en cas de résiliation du contrat de location, si la durée du contrat de location reflète l'exercice par la Corporation de l'option de résiliation du contrat de location.

Les paiements de loyers variables qui ne sont pas fonction d'un indice ou d'un taux, et qui ne sont pas fixes en substance, ne sont pas pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative et, par conséquent, de l'actif au titre du droit d'utilisation. Ces paiements sont comptabilisés comme charges dans la période au cours de laquelle ils sont engagés.

Le taux d'emprunt marginal est le taux d'intérêt que la Corporation aurait à payer pour emprunter, pour une durée et avec une garantie similaires, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire à l'actif au titre du droit d'utilisation visé par le contrat de location. Le taux d'emprunt marginal de la Corporation est fondé sur les rendements des obligations à coupon zéro du gouvernement du Canada dont l'échéance se rapproche de la durée du contrat de location, ajustés en fonction de l'écart de financement de la Corporation.

L'obligation locative est ensuite évaluée au coût amorti, calculé au moyen du taux d'intérêt effectif. Elle est réévaluée lorsque :

- la durée du contrat de location change, y compris lorsqu'il y a un changement dans l'évaluation visant à déterminer si une option de prolongation sera exercée, auquel cas l'obligation locative est réévaluée en actualisant les paiements de loyers révisés en fonction de la durée révisée du contrat de location au moyen d'un taux d'actualisation révisé;
- les paiements de loyers changent en raison de la variation d'un indice ou d'un taux, ou d'une variation des paiements attendus dans le cadre d'une garantie de valeur résiduelle, auquel cas l'obligation locative est réévaluée en actualisant les paiements de loyers révisés au moyen du taux d'actualisation initial; et
- un contrat de location est modifié et la modification du contrat de location n'est pas comptabilisée comme un contrat de location distinct, auquel cas l'obligation locative est réévaluée en actualisant les paiements de loyers révisés au moyen d'un taux d'actualisation révisé.

La Corporation a choisi d'appliquer les mesures de simplification suivantes :

- Appliquer un taux d'actualisation unique à un portefeuille de contrats de location présentant des caractéristiques relativement similaires.
- Ne pas reconnaître d'actifs au titre de droits d'utilisation ni d'obligations locatives pour les contrats de location à court terme dont la durée est inférieure à 12 mois et les contrats de location visant des biens de faible valeur. Les paiements de loyers associés à ces contrats de location sont comptabilisés comme charges sur une base linéaire sur la durée du contrat de location.
- Comptabiliser les composantes locatives et les composantes non locatives comme une seule composante, de nature locative.

## **(k) 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 l'acheteur 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 temporelle 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.

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

### ***Prestations de retraite***

Essentiellement tous les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributoire de prestations définies établi par la loi et administré par le gouvernement du Canada. Des cotisations sont requises à la fois de la part de l'employé et de 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 au résultat net dans l'état du résultat global, dans l'exercice où les employés rendent les services.

### ***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 bénéficiaires non répartis.

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

### ***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 au résultat net 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.

### **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 emploi 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 au résultat net dans l'état du résultat global.

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

### **Normes adoptées en date du 1<sup>er</sup> avril 2020**

En date du 1<sup>er</sup> avril 2020, la Corporation a adopté les 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. L'adoption des modifications n'a pas eu d'incidence importante sur les états financiers de la Corporation.

### **Normes et modifications non encore entrées en vigueur**

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

En janvier 2020, l'IASB a publié *Classement des passifs en tant que passifs courants et non courants (modifications d'IAS 1)* afin d'établir une approche plus générale à l'égard du classement des passifs selon *IAS 1*, fondée sur l'analyse des contrats existants à la date de clôture. Les modifications touchent seulement la présentation des passifs dans l'état de la situation financière, et non le montant ou le calendrier de la comptabilisation d'un actif, d'un passif, d'un revenu ou d'une charge, ou les informations que les entités fournissent à leur sujet. Les modifications sont en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023 ou après et ne devraient pas avoir d'incidence importante sur les états financiers de la Corporation.

En mai 2020, l'IASB a publié *Allègements de loyer liés à la COVID-19 (modifications d'IFRS 16 – Contrats de location)* qui vient modifier la norme de telle manière que les preneurs puissent bénéficier de l'exemption d'apprécier si un allègement de loyer lié à la COVID-19 constitue une modification du contrat de location. Les modifications exigent que les preneurs qui appliquent l'exemption ne comptabilisent pas un allègement au titre d'un loyer accordé en raison de la COVID-19 comme une modification du contrat de location; exigent que les preneurs qui appliquent l'exemption présentent l'information s'y rapportant; et exigent que les preneurs appliquent l'exemption de manière rétrospective selon *IAS 8*, sans qu'ils aient à retraiter les chiffres de la période précédente. Les modifications sont en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> juin 2020 ou après et ne devraient pas avoir d'incidence importante sur les états financiers de la Corporation.

En mars 2021, l'IASB a publié *Allègements de loyer liés à la COVID-19 au-delà du 30 juin 2021 (modifications d'IFRS 16 – Contrats de location)*. Par suite des modifications, la mesure de simplification prévue en ce qui concerne les allègements de loyer liés à la COVID-19 est prolongée d'un an, soit jusqu'au 30 juin 2022. Autrement dit, elle s'applique aux allègements de loyer donnant lieu à une réduction des paiements de loyers qui ne porte que sur les paiements originellement exigibles le 30 juin 2022 ou avant cette date – pourvu que les autres conditions d'application de la mesure de simplification énoncées dans *IFRS 16* soient réunies. Les modifications s'appliquent pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> avril 2021 et ne devraient pas avoir d'incidence importante sur les états financiers de la Corporation.

En mai 2020, l'IASB a publié *Coûts à prendre en compte pour déterminer si un contrat est déficitaire (modifications d'IAS 37 – Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels)* qui vient modifier la norme en ce qui concerne les coûts qu'une entité devrait inclure dans les coûts d'exécution d'un contrat lorsqu'elle détermine si ce contrat est déficitaire. Les modifications précisent que les « coûts d'exécution » d'un contrat comprennent les « coûts directement liés au contrat ». Les coûts directement liés au contrat peuvent être des coûts marginaux liés à l'exécution de ce contrat ou une affectation des autres coûts directement liés à l'exécution du contrat. Les modifications s'appliquent pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022 et ne devraient pas avoir d'incidence importante sur les états financiers de la Corporation.

En Septembre 2020, l'IASB a publié une modification d'*IFRS 9 – Instruments financiers* concernant les honoraires dans le test de « 10 pour cent » pour la décomptabilisation des passifs financiers. La modification précise les honoraires que l'entité doit prendre en considération, lorsqu'elle applique le test des « 10 pour cent », afin de savoir si elle doit ou non décomptabiliser un passif financier. L'entité doit seulement inclure les honoraires échangés entre le prêteur et elle-même, notamment les honoraires que l'une de ces deux parties a versés ou reçus au nom de l'autre. La modification s'applique pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022 et ne devrait pas avoir d'incidence importante sur les états financiers de la Corporation.

#### 4. Trésorerie et équivalents de trésorerie

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 référer à la note 14 pour consulter la description de la marge de crédit renouvelable de la Corporation, qui est incluse dans le solde de trésorerie.

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

	2021	2020
Trésorerie	30 297 \$	32 694 \$
Placements à court terme	13 613	22 652
Dépôts à préavis	5 538	10 472
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>49 448 \$</b>	<b>65 818 \$</b>

En date du 31 mars, le solde de trésorerie et des équivalents de trésorerie est libellé dans les monnaies suivantes :

	2021		2020	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars américains	23 380	29 381 \$	22 172	31 067 \$
Dollars canadiens	19 599	19 599	33 435	33 435
Renminbis chinois	2 440	468	4 052	811
Euros	–	–	327	505
		<b>49 448 \$</b>		<b>65 818 \$</b>

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 2021 (un jour en 2020), alors que le rendement à l'échéance du portefeuille au 31 mars 2021 était de 0,50 % (1,26 % en 2020).

## 5. 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 basés 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 :

	2021	2020
Créances	23 884 \$	25 507 \$
Produits à recevoir	96	826
Provision pour pertes de crédit attendues	(146)	–
	23 834 \$	26 333 \$

En date du 31 mars, les créances sont présentées à l'état de la situation financière comme suit :

	2021	2020
Courant	22 699 \$	18 912 \$
Non courant	1 135	7 421
	23 834 \$	26 333 \$

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

	2021		2020	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars américains	18 343	23 051 \$	18 065	25 313 \$
Dollars canadiens	783	783	1 020	1 020
		23 834 \$		26 333 \$

Les risques de crédit et de marché liés aux créances sont divulgués à la note 14.

## 6. Autres actifs

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

	2021	2020
Charges payées d'avance	456 \$	677 \$
Produits non facturés	111	104
	567 \$	781 \$

## 7. Immobilisations corporelles

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2021	MEUBLES ET ÉQUIPEMENT	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	SYSTÈMES D'INFORMATION - MATÉRIEL	TOTAL
<b>Coût</b>				
Solde au 31 mars 2020	1 001 \$	2 802 \$	478 \$	4 281 \$
Acquisitions	–	–	110	110
Solde au 31 mars 2021	1 001 \$	2 802 \$	588 \$	4 391 \$
<b>Amortissement cumulé</b>				
Solde au 31 mars 2020	811 \$	766 \$	300 \$	1 877 \$
Amortissement	169	174	73	416
Solde au 31 mars 2021	980 \$	940 \$	373 \$	2 293 \$
<b>Valeurs comptables</b>				
Solde au 31 mars 2020	190 \$	2 036 \$	178 \$	2 404 \$
Solde au 31 mars 2021	21 \$	1 862 \$	215 \$	2 098 \$

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2020	MEUBLES ET ÉQUIPEMENT	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	SYSTÈMES D'INFORMATION - MATÉRIEL	TOTAL
<b>Coût</b>				
Solde au 31 mars 2019	1 001 \$	2 802 \$	305 \$	4 108 \$
Acquisitions	–	–	173	173
Solde au 31 mars 2020	1 001 \$	2 802 \$	478 \$	4 281 \$
<b>Amortissement cumulé</b>				
Solde au 31 mars 2019	611 \$	591 \$	261 \$	1 463 \$
Amortissement	200	175	39	414
Solde au 31 mars 2020	811 \$	766 \$	300 \$	1 877 \$
<b>Valeurs comptables</b>				
Solde au 31 mars 2019	390 \$	2 211 \$	44 \$	2 645 \$
Solde au 31 mars 2020	190 \$	2 036 \$	178 \$	2 404 \$

## 8. Actifs au titre de droits d'utilisation

Le tableau suivant présente le rapprochement des actifs au titre de droits d'utilisation de la Corporation :

	2021			2020		
	BUREAUX	ÉQUIPEMENT	TOTAL	BUREAUX	ÉQUIPEMENT	TOTAL
Solde au début de l'exercice	3 559 \$	11 \$	3 570 \$	3 865 \$	19 \$	3 884 \$
Amortissement	(304)	(9)	(313)	(306)	(8)	(314)
Solde à la fin de l'exercice	3 255 \$	2 \$	3 257 \$	3 559 \$	11 \$	3 570 \$

## 9. Crédoeurs et charges à payer

Les crédoeurs 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 crédoeurs et charges à payer de la Corporation sont constitués de :

	2021	2020
Crédoeurs	24 216 \$	37 415 \$
Charges à payer	2 631	3 153
	<b>26 847 \$</b>	<b>40 568 \$</b>

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

	2021		2020	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars américains	18 534	23 293 \$	25 526	35 766 \$
Dollars canadiens	3 486	3 486	4 249	4 249
Renminbis chinois	354	68	329	66
Euros	–	–	315	487
		<b>26 847 \$</b>		<b>40 568 \$</b>

Les risques de marché et de liquidité liés aux crédoeurs et charges à payer sont divulgués à la note 14.

## 10. Produits différés

Au cours de l'exercice clos le 31 mars, les variations des produits différés de la Corporation s'établissent comme suit :

	2021	2020
Solde au début de l'exercice	547 \$	1 081 \$
Plus: Produits différés supplémentaires, nets de remboursements	107	374
Moins: Montants des frais de service ou recouvrement des coûts comptabilisés	(285)	(924)
Impact du montant net des produits non facturés et différés provenant d'un même contrat	36	16
Solde à la fin de l'exercice	<b>405 \$</b>	<b>547 \$</b>

## 11. Obligations locatives

Les activités de location de la Corporation sont reliées à ses bureaux et équipement de bureaux.

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

Le tableau suivant présente le rapprochement des obligations locatives de la Corporation :

	2021			2020		
	BUREAUX	ÉQUIPEMENT	TOTAL	BUREAUX	ÉQUIPEMENT	TOTAL
Solde au début de l'exercice	6 826 \$	10 \$	6 836 \$	7 221 \$	19 \$	7 240 \$
Charge d'intérêts	205	–	205	218	–	218
Paiements de loyers	(615)	(8)	(623)	(613)	(9)	(622)
Solde à la fin de l'exercice	6 416 \$	2 \$	6 418 \$	6 826 \$	10 \$	6 836 \$

En date du 31 mars, les obligations locatives de la Corporation sont présentées à l'état de la situation financière comme suit :

	2021			2020		
	BUREAUX	ÉQUIPEMENT	TOTAL	BUREAUX	ÉQUIPEMENT	TOTAL
Courant	444 \$	2 \$	446 \$	409 \$	8 \$	417 \$
Non courant	5 972	–	5 972	6 417	2	6 419
	6 416 \$	2 \$	6 418 \$	6 826 \$	10 \$	6 836 \$

Les charges d'intérêts liées aux obligations locatives sont incluses dans les charges financières. Les frais d'administration de la Corporation comprennent 3 \$ (3 \$ en 2020) liés aux contrats de location dont le bien sous-jacent est de faible valeur et aux contrats de location à court terme pour lesquels l'exemption relative à la comptabilisation a été appliquée ainsi que 810 \$ (826 \$ en 2020) liés aux paiements de loyers variables non pris en compte dans l'évaluation des obligations locatives.

Le profil d'échéance des obligations locatives de la Corporation en date du 31 mars 2021 était le suivant :

	BUREAUX	ÉQUIPEMENT	TOTAL
Moins de 5 ans	– \$	2 \$	2 \$
5 à 12 ans	6 416	–	6 416
	6 416 \$	2 \$	6 418 \$

La Corporation est exposée à des sorties de trésorerie futures (non actualisées) estimées à 8 781 \$ liées aux paiements de loyers variables et à des paiements de loyers potentiels totalisant 8 192 \$ dans l'éventualité où elle exercerait l'option de prolongation reliée à son bail pour les bureaux de son emplacement actuel. Ces montants ne sont pas inclus dans l'évaluation des obligations locatives de la Corporation.

## 12. 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 cotisations 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<sup>er</sup> janvier 2013 (1,01 fois en 2020) et 1,0 fois pour les membres qui y cotisaient

à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 (1,0 fois en 2020). Les contributions totales de la Corporation en 2021 sont de 1 359 \$ (1 581 \$ en 2020) et ont été comptabilisées comme de la rémunération du personnel et charges connexes sous « Frais d'administration » au résultat net 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 indexées 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 :

	2021			2020		
	INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE	INDEMNITÉS DE DÉPART	INDEMNITÉS TOTALES	INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE	INDEMNITÉS DE DÉPART	INDEMNITÉS TOTALES
Courant	1 085 \$	26 \$	1 111 \$	1 044 \$	39 \$	1 083 \$
Non courant	–	192	192	–	201	201
	<b>1 085 \$</b>	<b>218 \$</b>	<b>1 303 \$</b>	<b>1 044 \$</b>	<b>240 \$</b>	<b>1 284 \$</b>

La réduction prévue du passif des indemnités de congés de maladie au cours des douze prochains mois est de 74 \$ (93 \$ en 2020).

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	
	2021	2020	2021	2020
<b>Obligations au titre des indemnités constituées</b>				
Solde au début de l'exercice	1 044 \$	1 319 \$	240 \$	348 \$
Coût des services rendus	124	142	13	14
Intérêts débiteurs	40	43	8	9
Avantages payés	(53)	(40)	(29)	(143)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	(70)	(420)	(14)	12
Total des obligations au titre des indemnités constituées à la fin de l'exercice	<b>1 085 \$</b>	<b>1 044 \$</b>	<b>218 \$</b>	<b>240 \$</b>

Les frais d'administration liés à la rémunération du personnel et aux charges connexes incluent une charge de 94 \$ (recouvrement de 235 \$ en 2020) au titre des indemnités des congés maladie et une charge de 21 \$ (charge de 23 \$ en 2020) au titre des indemnités de départ. Ces montants sont liés au changement dans le passif de ces prestations durant la période de référence et à des changements dans les estimations de la direction.

Les pertes actuarielles du régime relatif aux indemnités de congés de maladie à long terme sont comptabilisées au résultat net dans l'état du résultat global et les pertes (gains) actuarielles du régime d'avantages postérieurs à l'emploi relatif aux indemnités de départ sont comptabilisées dans les Autres éléments du résultat global. Les composantes des pertes actuarielles (gains actuariels) comptabilisées dans l'état du résultat global étaient les suivantes :

	INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE		INDEMNITÉS DE DÉPART	
	2021	2020	2021	2020
<b>Pertes actuarielles (gains actuariels) découlant de:</b>				
Changements dans les hypothèses démographiques	4 \$	(37) \$	– \$	– \$
Changements dans les hypothèses économiques	67	(95)	11	(10)
Ajustements liés à l'expérience	(141)	(288)	(25)	22
<b>Total des pertes actuarielles (gains actuariels)</b>	<b>(70) \$</b>	<b>(420) \$</b>	<b>(14) \$</b>	<b>12 \$</b>

Au 31 mars 2021, les pertes actuarielles nettes cumulatives au titre des obligations liées aux indemnités de départ, comptabilisées au titre des Autres éléments du résultat global et immédiatement transférées dans les bénéficiaires non répartis ont été de 680 \$ (694 \$ en 2020).

	INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE		INDEMNITÉS DE DÉPART	
	2021	2020	2021	2020
<b>Hypothèses économiques</b>				
Obligations au titre des indemnités constituées au 31 mars				
Taux d'actualisation	3,05 %	3,73 %	2,60 %	3,44 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	2,50 %	2,50 %	2,50 %	2,50 %
Coût des indemnités pour l'exercice terminé le 31 mars				
Taux d'actualisation	3,73 %	3,19 %	3,44 %	2,98 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	2,50 %	1,50 %	2,50 %	1,50 %

Les hypothèses démographiques, y compris les hausses salariales liées à l'ancienneté et à l'avancement, les taux de cessation d'emploi, de retraite, d'invalidité ouvrant droit à pension, de mortalité et les facteurs d'amélioration de la longévité, tirés du rapport actuariel sur le régime de retraite de la fonction publique du Canada, sont également considérées dans les évaluations actuarielles des indemnités de congé de maladie et des indemnités de départ accumulées. 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.

L'analyse de sensibilité des principales hypothèses actuarielles utilisées pour calculer les obligations au titre des indemnités constituées au 31 mars se présente comme suit :

	INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE		INDEMNITÉS DE DÉPART	
	2021	2020	2021	2020
<b>Effet d'une augmentation de 1 %</b>				
Taux d'actualisation	(103) \$	(94) \$	(13) \$	(13) \$
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	125 \$	115 \$	16 \$	15 \$
<b>Effet d'une diminution de 1 %</b>				
Taux d'actualisation	121 \$	110 \$	15 \$	15 \$
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	(108) \$	(100) \$	(14) \$	(14) \$

L'analyse de sensibilité est hypothétique et doit être utilisée avec circonspection. Les fluctuations des montants en fonction des variations indiquées ne peuvent généralement pas faire l'objet d'une extrapolation étant donné que le rapport entre la variation de l'hypothèse et celle du montant n'est peut-être pas linéaire. Les sensibilités ont été calculées indépendamment des variations des autres hypothèses. Les variations d'un facteur peuvent entraîner la variation d'autres facteurs, ce qui pourrait amplifier ou réduire certaines sensibilités. Les méthodes qui ont servi à l'établissement de cette analyse de sensibilité sont conformes à celles qui avaient été retenues pour calculer les obligations au titre des indemnités constituées des régimes relatifs aux indemnités de congés de maladie à long terme et aux avantages postérieurs à l'emploi relatif aux indemnités de départ au 31 mars 2021.

Les durées moyennes pondérées des obligations au titre des indemnités constituées des régimes relatifs indemnités de congés de maladie à long terme et aux avantages postérieurs à l'emploi étaient, respectivement, de 10,57 ans (10,1 ans en mars 2020) et 6,6 ans (5,9 ans en mars 2020).

### 13. 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 capital d'apport et ses bénéfices non répartis. Le capital fourni par le gouvernement du Canada constitue son capital 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 :

	2021	2020
Capital d'apport	10 000 \$	10 000 \$
Bénéfices non répartis	12 091	13 914
	22 091 \$	23 914 \$

## 14. 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'examens réguliers et d'examens spéciaux des contrôles et des procédures de gestion des risques, et les rapports qui en résultent sont présentés au Comité de vérification.

La section qui suit décrit les risques 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 créances et aux produits non facturés 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 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 crédit 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 ainsi que d'autres montants dus à la Corporation. Les autres montants comprennent les situations où la Corporation, à la demande des exportateurs canadiens, peut 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 assujétiés 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 2021, 26 % (17 % en 2020) des créances de la Corporation provenaient de contreparties ayant une cote de crédit AAA.

La Corporation évalue une provision pour perte sur ses créances à un montant correspondant aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie de l'actif financier. Les pertes de crédit attendues pour la durée de vie sont estimées en fonction de l'expérience historique de la Corporation en matière de pertes de crédit, ajustées en fonction des facteurs propres aux acheteurs étrangers ou autres entités y compris la cote de crédit, les conditions économiques générales et une évaluation, à la fois, de la conjoncture actuelle et des prévisions à la date de clôture.

Le tableau qui suit présente la variation des pertes de crédit attendues pour la durée de vie comptabilisées pour les créances selon la méthode simplifiée énoncée dans *IFRS 9* :

	2021
Solde au début de l'exercice	– \$
Réévaluation de la provision pour pertes attendues, montant net	147
Gain de change	(1)
Solde à la fin de l'exercice	146 \$

L'augmentation de la provision pour pertes de crédit attendues est liée aux augmentations du risque de crédit reliées à des créances individuelles identifiées par la Corporation. La variation de la provision pour pertes de crédit attendues est comptabilisée dans la composante « autres charges » des frais d'administration.

Au cours de l'exercice, la Corporation a comptabilisé une provision pour pertes de crédit attendues de 89 \$ reliée à des créances à recevoir des acheteurs étrangers et autres entités découlant des contrats conclus avec des clients. Il n'y eu aucun changement dans les techniques d'estimation ni dans les hypothèses importantes utilisées au cours de l'exercice considéré.

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

	2021	2020
Asie *	17 019 \$	20 521 \$
États-Unis	5 445	2 912
Canada	772	1 592
Amérique centrale et Caraïbes	554	777
Amérique du Sud	44	531
	23 834 \$	26 333 \$

\* Inclut le Moyen-Orient

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 :

	2021	2020
< 30 jours	390 \$	644 \$
> 30 jours et < 180 jours	4 495	2 655
> 180 jours	1 115	1 068
	6 000 \$	4 367 \$

À l'exception des montants inclus dans la provision pour pertes de crédit attendues, toutes les créances en souffrance sont considérées comme entièrement recouvrables en date du 31 mars 2021.

Les créances issues du contrat du PBB visées par des paiements dont le recouvrement est prévu au-delà de 12 mois après la période de référence sont présentées comme étant à long terme. Ces créances sont classées au niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs et la Corporation a déterminé que leur juste valeur se rapproche de leur valeur comptable en utilisant une approche par le résultat.

## (b) Risque de marché

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs 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 taux d'intérêt ou à d'autres risques de prix significatifs. Cependant, tel que décrit ci-dessous, elle est exposée au risque de change. 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.

### *Risque de change*

Le risque de change est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des cours des monnaies étrangères. La Corporation est exposée au risque de change sur les créances libellées en dollars américains en raison de la différence temporelle entre la constatation des produits de frais de service et l'encaissement du montant correspondant pour certains contrats. En supposant que toutes les autres variables demeurent les mêmes, une appréciation hypothétique de 5 % de la valeur du dollar américain par rapport au dollar canadien hausserait le résultat net de la Corporation d'environ 542 mille dollars pour l'exercice clos le 31 mars 2021. Une dépréciation hypothétique de 5 % du dollar américain par rapport au dollar canadien aurait un effet contraire d'environ la même ampleur. 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. En général, la Corporation a recours à ces techniques pour transférer le risque de change à l'exportateur canadien.

### *Risque de taux d'intérêt*

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs 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'œuvre. En outre, la Corporation reçoit une indemnité de la part de l'exportateur pour tout coût supplémentaire engagé en concluant des contrats réciproques. Pour atténuer davantage son exposition au risque de liquidité global suite à des manquements contractuels, la Corporation peut aussi 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.

Dans le cours normal de ses activités, la direction évalue la probabilité de tout passif éventuel. Les passifs éventuels relatifs à certains problèmes contractuels non résolus sont divulgués à la note 20 (b).

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 provenant 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 ententes 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 2020) ou l'équivalent en dollars américains. La marge de crédit est utilisée exclusivement pour les besoins en fonds de roulement de la Corporation afin de faciliter les paiements aux exportateurs canadiens dans le cadre du secteur d'activité visé par l'APPD.

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 vient à échéance le 30 juin 2021 sous réserve d'une prolongation par le ministre des Finances ou de l'approbation d'un plan d'entreprise. Au 31 mars 2021, le montant prélevé sur cette marge de crédit était nul (nul en 2020).

### **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 :

	2021	2020
< 1 an	26 847 \$	40 568 \$
	26 847 \$	40 568 \$

### **(d) Risque associé à la COVID-19**

La COVID-19 a eu une incidence sur les risques suivants pour la Corporation :

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

Les acheteurs étrangers potentiels pourraient modifier leurs plans d'approvisionnement pour se concentrer sur leur réponse nationale à la COVID-19, ce qui pourrait entraîner une baisse de la demande pour les services

fournis par la Corporation et ainsi, avoir une incidence sur son potentiel de génération de revenus. La Corporation surveille de près les changements dans l'environnement commercial découlant de la COVID-19 afin de gérer ce risque et adapte ses processus au besoin. De plus, l'ampleur des répercussions négatives de la COVID-19 sur l'économie peut varier d'un pays à l'autre, ce qui peut avoir une incidence sur le risque de crédit associé aux créances et aux produits non facturés à recevoir auprès des acheteurs étrangers de la Corporation. Pour gérer ce risque, la Corporation surveille de près le classement chronologique de ses créances et produits non facturés et surveille la conjoncture économique générale de ses acheteurs étrangers afin de déterminer s'il y a eu une augmentation du risque de crédit et si une provision pour pertes de crédit attendues doit être comptabilisée. Le solde de la provision pour pertes de crédit attendues de la Corporation au 31 mars 2021 n'est pas lié à la COVID-19.

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

La COVID-19 peut avoir une incidence sur la capacité des exportateurs à remplir leurs obligations contractuelles, soit en raison d'une réduction potentielle des volumes de ventes, soit en raison des problèmes de chaîne d'approvisionnement. En effet, certaines entreprises pourraient échouer pendant la pandémie. Pour gérer ce risque, la Corporation surveille la situation financière de son portefeuille d'exportateurs et évalue si une provision pour les frais de remédiation des contrats doit être comptabilisée ou si un passif éventuel doit être divulgué. Au 31 mars 2021, la Corporation n'a comptabilisé aucune provision ni déterminé de passif éventuel à divulguer en raison de la COVID-19.

## **15. Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients**

### **(a) Ventilation des produits de frais de service**

Les produits de frais de service gagnés par la Corporation pour l'exercice clos le 31 mars proviennent des secteurs d'activité suivants :

	2021	2020
Affaires internationales	15 583 \$	20 923 \$
Programmes de loterie	702	826
	16 285 \$	21 749 \$
Initiatives du gouvernement du Canada	2 115	2 319
	18 400 \$	24 068 \$

### **(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 au 31 mars 2021. 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.

	2021
< 1 an	11 279 \$
> 1 an	27 117
	38 396 \$

Les montants ci-dessus n'incluent pas les contreparties variables issues des programmes de loterie car celles-ci ne peuvent être estimées de façon fiable.

## 16. 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 :

	2021	2020
Revenus d'escompte	192 \$	237 \$
Produits divers	66	418
	<b>258 \$</b>	<b>655 \$</b>

## 17. Transferts du gouvernement du Canada

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2021, la Corporation a comptabilisé des produits de 4,0 millions de dollars (4,5 millions de dollars en 2020) reçus du gouvernement du Canada pour des dépenses opérationnelles. Le montant reçu est non affecté et n'est pas remboursable.

## 18. Frais d'administration

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

	2021	2020
Rémunération du personnel et charges connexes	16 654 \$	18 681 \$
Services de gestion des contrats	2 222	2 348
Consultants	1 440	1 315
Loyer et frais connexes	1 090	1 295
Logiciels, matériel informatique et soutien	780	715
Amortissement	729	728
Communications	368	351
Frais de déplacement et accueil	32	1 402
Autres charges	431	444
	<b>23 746 \$</b>	<b>27 279 \$</b>

## 19. 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 présente les montants des opérations entre parties liées en date du 31 mars :

	2021	2020
Créances	758 \$	863 \$
Autres actifs	23 \$	340 \$
Créditeurs et charges à payer	928 \$	922 \$
Avances des ministères et des organismes du gouvernement du Canada	10 051 \$	15 718 \$
Produits différés	8 \$	113 \$

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 :

	2021	2020
SPAC	2 222 \$	2 348 \$
	2 222 \$	2 348 \$

#### (b) Investir au Canada

La Corporation a une entente de services partagés avec Investir au Canada concernant la prestation des services de paie. 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 :

	2021	2020
Investir au Canada	142 \$	137 \$
	142 \$	137 \$

#### (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 :

	2021	2020
Affaires mondiales Canada	1 973 \$	2 108 \$
Conseil national de recherches Canada	–	74
	1 973 \$	2 182 \$

En plus des frais de service mentionnés ci-dessus, la Corporation a reçu un transfert de financement de 4,0 millions de dollars (4,5 millions de dollars en 2020) provenant du ministère des Finances du Canada (voir la note 17).

Par ailleurs, Affaires mondiales Canada (AMC) fournissait des services de soutien à la Corporation relatifs à ses bureaux régionaux installés dans les ambassades du Canada en Amérique du Sud et en Asie. Le coût de ces services inclus dans les frais d'administration était le suivant pour l'exercice clos le 31 mars :

	2021	2020
Affaires mondiales Canada	443 \$	1 023 \$
	443 \$	1 023 \$

Au cours de l'exercice, la Corporation a encouru des frais administratifs et des charges financières totalisant 18 \$ (192 \$ en 2020) auprès de l'Agence du revenu du Canada.

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 :

	2021	2020
Affaires mondiales Canada	9 434 \$	15 101 \$
Défense nationale	617	617
	<b>10 051 \$</b>	<b>15 718 \$</b>

La Corporation a également participé à des programmes d'échange de ressources humaines avec Emploi et Développement social 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 parties non liées 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 les exercices clos le 31 mars 2021 et 31 mars 2020.

#### (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 pour l'exercice clos le 31 mars était :

	2021	2020
<b>Conseil d'administration</b>		
Avantages à court terme	180 \$	181 \$
	180	181
<b>Dirigeants</b>		
Avantages à court terme	1 163	1 418
Avantages postérieurs à l'emploi	212	287
	<b>1 375</b>	<b>1 705</b>
	<b>1 555 \$</b>	<b>1 886 \$</b>

## 20. Éventualités

### (a) Garanties

La valeur résiduelle des obligations de performance des exportateurs canadiens pour lesquelles la Corporation, au nom du gouvernement du Canada, a garanti le rendement aux acheteurs étrangers en date du 31 mars 2021 s'élevait à 9,4 milliards de dollars (12,4 milliards de dollars en date du 31 mars 2020).

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 prévus de même valeur dans les contrats. Les garanties promises par les exportateurs canadiens servent à atténuer le risque de contrepartie sur les livrables garantis par 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.

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 :

	2021	2020
Retenues de garantie	– \$	5 003 \$
Garanties bancaires	– \$	8 852 \$
Cautions	– \$	11 560 \$
Cautions de sociétés mères	<b>8 852 878 \$</b>	11 646 028 \$

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

### (b) Autres passifs éventuels

Dans le cours normal de ses activités, la direction évalue la probabilité de tout passif éventuel. Au 31 mars 2021, la Corporation avait certains problèmes contractuels non résolus qui sont activement gérés en vue de leur résolution. À l'exception des montants inclus dans la provision pour pertes de crédit attendues (note 14 (a)), toute incidence financière sur la Corporation, y compris la possibilité de dépenses de remédiation des contrats dans le futur, ne peut être raisonnablement estimée pour le moment.

## 21. Événement subséquent

Le 19 avril 2021, le gouvernement du Canada a publié son Budget 2021, qui comprend une proposition de financement de 13 millions de dollars par année pour la Corporation de 2021-2022 à 2025-2026. Le financement serait exclusivement destiné à l'administration du programme de l'APPD. En mai 2021, la Corporation a reçu 13 millions de dollars du ministère des Finances du Canada pour le financement de l'exercice 2021-2022. L'annonce du financement n'a aucune incidence sur les états financiers de la Corporation pour l'exercice clos le 31 mars 2021.



# GOVERNANCE D'ENTREPRISE

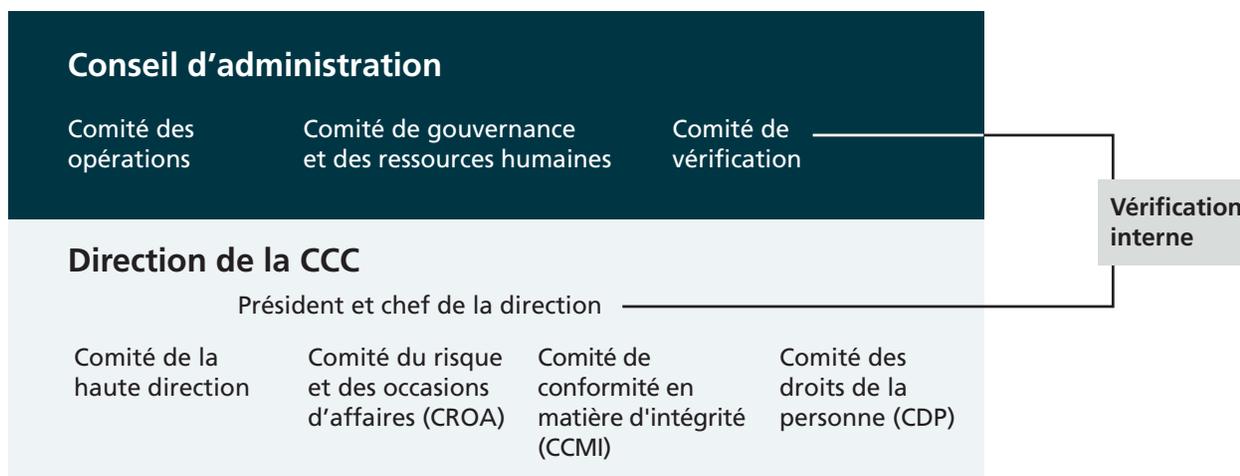
---

## Table des matières

STRUCTURE DE GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE.....	111
CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	111
ÉQUIPE DE DIRECTION.....	117
VÉRIFICATION INTERNE .....	120

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 Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international.

## Structure de gouvernance organisationnelle



## 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 son mandat légal et 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 Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international.

- Le Conseil examine le Plan d'entreprise et le Rapport annuel, qui sont tous deux présentés au ministre pour examen. L'approbation du Plan d'entreprise est recommandée; une fois le Plan approuvé par le Conseil du Trésor, son résumé et les budgets sont déposés devant le Parlement.
- Le Conseil se réunit tous les trimestres pour examiner l'ensemble de la prestation de la Corporation, recevoir les rapports des comités et discuter des résultats de l'organisation par rapport à ses objectifs. Le conseil examine chaque année son rendement à l'aide d'une expertise externe en matière de gouvernance et d'un processus d'évaluation défini.

- Le Conseil d'administration a intégré des considérations ESG, en particulier une conduite commerciale responsable et des droits de l'homme, dans ses responsabilités de gouvernance et de surveillance tant au niveau du comité que du conseil.
- Le Conseil d'administration remplit ses fonctions de surveillance par l'intermédiaire du Comité des opérations, le Comité de gouvernance et des ressources humaines et le Comité de vérification.

### Membres du Conseil d'administration

Le Conseil se compose d'un président et du président et chef de la direction, avec au moins cinq autres administrateurs, et neuf au maximum.

- Le président du Conseil d'administration, les administrateurs et le président et chef de la direction sont nommés par le gouverneur en conseil.
- Le mandat est renouvelable et n'a pas de durée maximale ou d'âge limite.

## Conseil d'administration de la CCC (2020-2021), par ordre alphabétique (par prénom)



**Christa Wessel**  
Administratrice

Toronto (Ontario)  
Mandat, nomination : 3 ans, 1<sup>er</sup> juillet 2020  
Comités : Vérification, Gouvernance et ressources humaines (présidente)



**Claude Robillard**  
Administrateur

Toronto (Ontario)  
Mandat, nomination : 3 ans, 13 juin 2014  
renomination : 25 juin 2018  
Comités : Vérification (président)



**Douglas J. Harrison**  
Président

Burlington (Ontario)  
Mandat, nomination : 4 ans, 7 février 2018  
Comités : Vérification (membre nommé d'office), Opérations (membre nommé d'office), Gouvernance et ressources humaines (membre nommé d'office)



**Dyanne Carezza**  
Administratrice

Montréal (Québec)  
Mandat, nomination : 4 ans, 25 juin 2018  
Comités : Opérations



**Julian Ovens**  
Administrateur

Ottawa (Ontario)  
Mandat, nomination : 4 ans,  
11 décembre 2020  
Comités : Opérations



**Martin Gagné**  
Administrateur

Laval (Québec)  
Mandat, nomination : 3 ans, 7 février 2013  
renomination : 25 juin 2018  
Comités : Opérations (président)



**Michael Johnson**  
Administrateur

Whitehorse (Yukon)  
Mandat, nomination : 4 ans, 1<sup>er</sup> juillet 2019  
Comités : Opérations, Gouvernance et ressources humaines



**Mora Johnson**  
Administratrice

Ottawa (Ontario)  
Mandat, nomination : 3 ans, 1<sup>er</sup> juillet 2019  
Comités : Opérations, Gouvernance et ressources humaines



**Nicole Verkindt**  
Administratrice

Toronto (Ontario)  
Mandat, nomination : 3 ans,  
17 décembre 2013,  
renomination : 25 juin 2018  
Comités : Opérations



**Robert (Bobby) Kwon**  
Toronto (Ontario)

Administrateur  
Mandat, nomination : 4 ans, du  
25 juin 2018 au 7 mars 2021  
Comités : Vérification

Administrateur, président et  
chef de la direction  
Mandat, nomination : 5 ans, 8 mars 2021  
(remarque n° 2)  
Comités : Opérations (membre nommé d'office), Gouvernance et ressources humaines (membre nommé d'office)



Pour les biographies complètes des membres du Conseil d'administration, veuillez consulter la page suivante :  
<https://www.ccc.ca/fr/a-propos/leadership-et-gouvernance>.

#### Remarque :

1. Même si leur mandat est échu, les administrateurs demeurent en poste jusqu'à ce que leur successeur soit nommé ou jusqu'à ce que leur mandat soit renouvelé<sup>10</sup>.
2. Robert Kwon a été nommé par le gouverneur en conseil, en vertu des paragraphes 3.1 (1) et 3.1 (2) de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, à titre amovible pour un mandat de cinq ans, à compter du 8 mars 2021.
3. Le Conseil a nommé Carl Marcotte au poste de président, avec prise d'effet le 16 septembre 2019, conformément au paragraphe 3.2(4) de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, et le gouverneur en conseil l'a nommé avec prise d'effet le 16 décembre 2019<sup>11</sup>. Il a démissionné le 31 juillet 2020.
4. Ernie Briard a été nommé par le Conseil d'administration en tant que président par intérim à compter du 4 août 2020, conformément au paragraphe 3.2(4) de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et a été nommé par le gouverneur en conseil, sur recommandation de la ministre du Commerce international, conformément aux paragraphes 3.2(4) et 3.1(2) de la Loi, pour agir en tant que président par intérim de la Corporation commerciale canadienne, à titre amovible pour un mandat de six mois, à compter du 3 novembre 2020. Cette nomination a pris fin avec la nomination d'un président par le gouverneur en conseil le 8 mars 2021.

## Comités du Conseil

### COMITÉ DES OPÉRATIONS



Président :  
**Martin Gagné**

#### Membres :

- Mora Johnson
- Dyanne Carena
- Julian Ovens
- Mike Johnson
- Nicole Verkindt
- Douglas Harrison (membre nommé d'office)
- Bobby Kwon (membre nommé d'office)

Nombre  
de réunions : **11**

#### Fonctions du comité :

- Superviser l'élaboration de nouvelles initiatives commerciales, notamment de nouveaux secteurs de produits et services.
- Examiner 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.
- Examiner les profils de risque des projets en cours, y compris les répercussions en matière de droits de l'homme.
- Faire des recommandations au Conseil d'administration concernant l'approbation des projets.
- Remarque : pour faire suite à l'Instruction relative aux projets importants de la CCC, une approbation du ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et 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.

<sup>10</sup> 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. »

<sup>11</sup> Conformément au paragraphe 3.2(4) de la *Loi sur la CCC* : « En cas d'absence ou d'empêchement du président ou de vacance de son poste, le conseil peut nommer un intérimaire parmi les administrateurs ou les dirigeants de la Corporation et fixer sa rémunération et les conditions de sa nomination. »



Présidente :  
**Christa Wessel**

Membres :

- Mike Johnson
- Mora Johnson
- Douglas Harrison (membre nommé d'office)
- Bobby Kwon (membre nommé d'office)

Nombre de réunions : **6**

Fonctions du comité :

- Superviser l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies, de pratiques et de procédures liées au fonctionnement efficace du Conseil d'administration, aux communications de l'organisation, à la gestion du rendement organisationnel, aux ressources humaines et à la conduite responsable des affaires.
- Formation annuelle et vérification de la conformité relativement aux documents suivants :
  - ♦ *Lignes directrices en matière d'éthique à l'intention des titulaires de charge publique et Lignes directrices en matière d'éthique et d'activité politique à l'intention des titulaires de charge publique*, y compris la signature d'un certificat annuel sur les conflits d'intérêts par chaque directeur.
  - ♦ *Code de conduite et d'éthique commerciale* de la CCC, y compris une attestation écrite des employés.
- Effectuer une autoévaluation annuelle du Conseil d'administration, afin de déceler les possibilités de renforcer l'efficacité du conseil et de réaliser des gains d'efficacité supplémentaires.
- Examiner les nominations et la rémunération des dirigeants de la CCC et formuler des recommandations à cet égard.
- Examiner les politiques de ressources humaines pour garantir que la Corporation a une culture inclusive avec une main-d'œuvre mobilisée et diversifiée qui favorise et assure la santé et le bien-être de ses employés.
- Élaborer une matrice des compétences du Conseil d'administration afin de définir les capacités nécessaires pour une gouvernance efficace et d'éclairer l'Avis de débouchés professionnels pour les futurs administrateurs.

## COMITÉ DE VÉRIFICATION



Président :  
**Claude Robillard**

Membres :

- Christa Wessel
- Douglas Harrison (membre nommé d'office)

Nombre de réunions : **6**

Fonctions du comité :

- Superviser les affaires financières de la Corporation, notamment la gestion financière des ressources, la gestion des risques, l'exactitude des rapports et le soutien approprié à la vérification.
- Évaluer l'efficacité du programme de GRE de la CCC et recommander des améliorations à apporter au Conseil d'administration aux fins d'approbation.
- Superviser la vérification financière annuelle réalisée par le Bureau du vérificateur général (BVG).
- L'équipe de la vérification interne de la CCC rend compte au Comité de vérification
- Tenir des séances confidentielles à huis clos avec le BVG.
- Évaluer les résultats de la vérification fournis par le BVG et l'équipe de la vérification interne et y répondre.
- Faire rapport au Conseil d'administration et collaborer avec lui pour mettre en œuvre les principales recommandations issues des résultats des vérifications et des examens spéciaux.

### Rémunération du Conseil d'administration

Les administrateurs et le président reçoivent des honoraires annuels et une indemnité quotidienne fixés par le gouverneur en conseil, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

- Les honoraires annuels de tous les administrateurs, y compris le président, sont de 4 700 \$; pour les présidents de comité, ils sont de 1 500 \$, à condition que le comité se réunisse au moins deux fois par an pour gérer les affaires du comité.
- Les indemnités quotidiennes sont payées à un taux pouvant aller jusqu'à 375 \$ pour tous les administrateurs, y compris le président et les présidents de comité, pour le temps passé à préparer et à participer à des réunions, ainsi

qu'à des événements comme des conférences, des cours et des salons professionnels d'une durée supérieure à deux heures. L'ajout de demi-indemnités quotidiennes a été introduit en 2020.

- Les membres du Conseil d'administration sont aussi remboursés pour leurs frais de déplacement, d'hébergement et de repas dans l'exercice de leurs fonctions. Ces dépenses sont publiées mensuellement sur le site Web de la CCC.
- Le montant total de la rémunération du Conseil d'administration pour 2020-2021 était de 182 013 \$.

## Rémunération du Conseil, membres des comités et présence en 2020-2021<sup>1</sup>

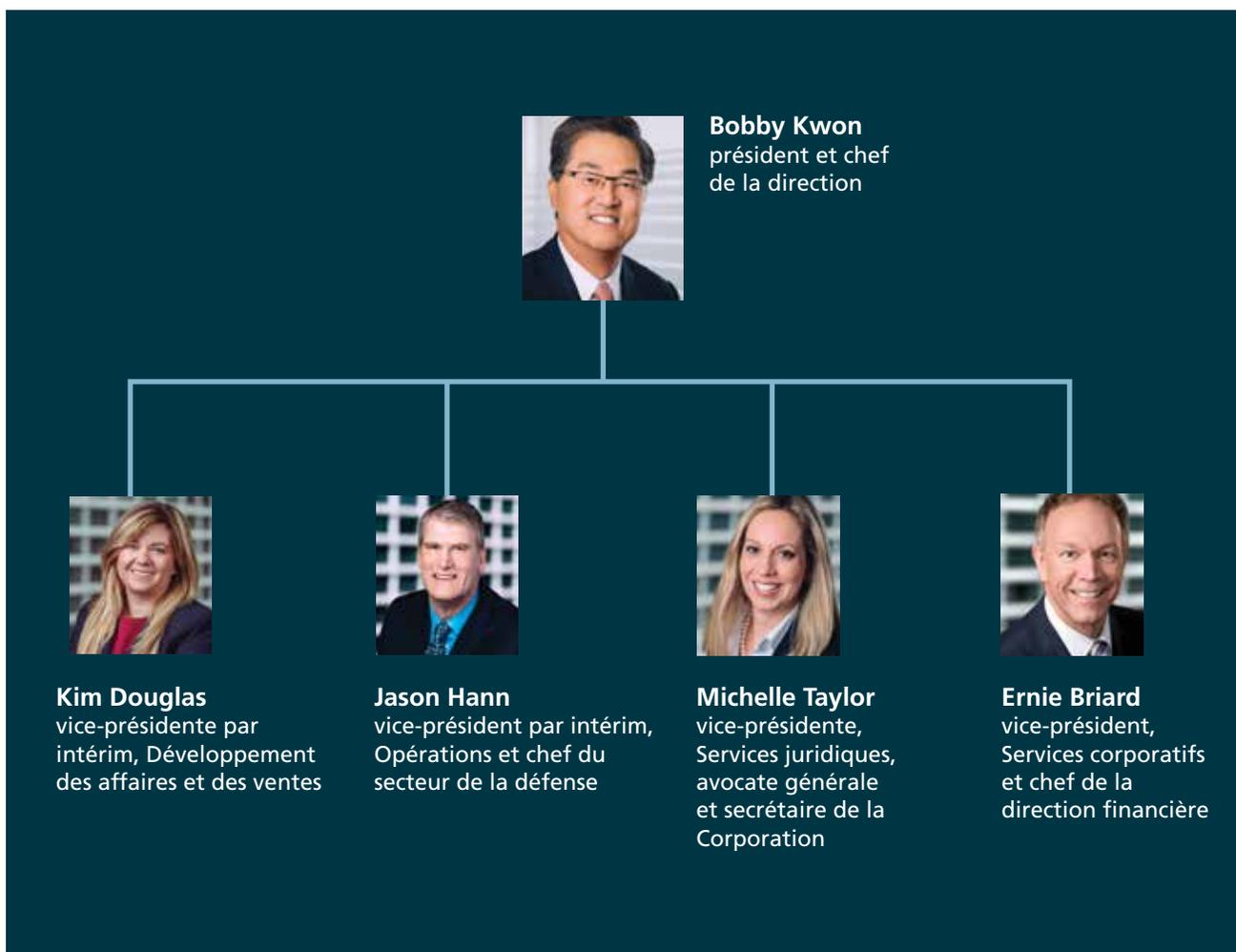
Membre du Comité	Rémunération totale (honoraires et indemnités quotidiennes)	Réunions du Comité de vérification	Réunions du Comité des opérations	Réunions du Comité de gouvernance et des ressources humaines	Réunions du Conseil d'administration
Daniela Bassan (remarque n° 2)	14 450 \$	4/4		5/5	8/8
Dyanne Carezza	11 075 \$		11/11		11/11
Martin Gagné	25 700 \$		11/11		10/11
Douglas J. Harrison (Chair) (remarque n° 3)	27 400 \$	5/6	6/11	6/6	10/11
Michael Johnson	12 950 \$		8/11	6/6	10/11
Mora Johnson	13 700 \$		8/11	6/6	11/11
Robert Kwon (remarque n° 4)	15 575 \$	5/6			10/11
Claude Robillard	18 388 \$	6/6			10/11
Nicole Verkindt	11 075 \$		11/11		11/11
Christa Wessel	29 450 \$	6/6		6/6	11/11
Julian Ovens (remarque n° 5)	2 250 \$		1/1		4/4
<b>Total</b>	<b>182 013 \$</b>	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>	<b>S.O.</b>

Le dénominateur de chaque encadré ci-dessus représente le nombre maximal de réunions auxquelles chaque membre aurait pu assister selon sa date d'arrivée au conseil ou de départ.

### Remarque :

- Présidents par intérim : Carl Marcotte a agi en tant que membre du Conseil d'administration à titre de président et chef de la direction du 1<sup>er</sup> avril 2020 au 31 juillet 2020. Ernie Briard a agi en tant que membre du Conseil d'administration et président et chef de la direction par intérim du 4 août 2020 au 7 mars 2021. Le président et chef de la direction par intérim ou son remplaçant a participé à toutes les réunions des comités et du Conseil d'administration.
- Le mandat d'administrateur de Daniela Bassan a pris fin le 11 décembre 2020.
- Le président est membre de tous les comités. Étant donné que plusieurs comités se réunissent simultanément, en cas de conflit d'horaire, la décision d'assister à une réunion est prise en fonction des points à l'ordre du jour. Compte tenu du calendrier, on ne s'attend pas à ce que le président assiste à toutes les réunions des comités.
- Robert Kwon a agi en tant que membre du Conseil d'administration du 25 juin 2018 au 7 mars 2021. Il a été nommé président et chef de la direction à compter du 8 mars 2021. Avant sa nomination au poste de président et chef de la direction, Bobby Kwon était membre du Comité de vérification. À l'exception du Comité de vérification, le président est membre de tous les comités. Étant donné que plusieurs comités se réunissent simultanément, en cas de conflit d'horaire, la décision d'assister à une réunion est prise en fonction des points à l'ordre du jour. Compte tenu du calendrier, on ne s'attend pas à ce que le président assiste à toutes les réunions des comités.
- Le mandat d'administrateur de Julian Ovens a commencé le 11 décembre 2020, et il a été nommé au Comité des opérations le 24 mars 2021.

## Équipe de direction



Pour les biographies complètes de l'équipe de direction, veuillez consulter la page suivante : <https://www.ccc.ca/fr/a-propos/leadership-et-gouvernance/>

### Remarque :

1. Carl Marcotte a été président et chef de la direction par intérim pour la période du 16 septembre 2019 au 31 juillet 2020.
2. Ernie Briard a été président et chef de la direction par intérim pour la période du 4 août 2020 au 7 mars 2021.
3. Robert Kwon a été nommé président et directeur général le 8 mars 2021.
4. Ian McLeod a occupé le poste de vice-président, Développement des affaires et des ventes du 1<sup>er</sup> mai 2018 au 21 septembre 2020.
5. Kim Douglas occupe le poste de vice-présidente par intérim, Développement des affaires et des ventes, depuis le 22 septembre 2020.
6. Jason Hann occupe le poste de vice-président par intérim, Opérations et chef du secteur de la défense, depuis le 9 septembre 2019.

## Comités de gestion

Le président et chef de la direction est responsable de la direction et de la gestion des activités de la Corporation et est assisté par le Comité de la haute direction (CHD), le Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA), le Comité de conformité en matière d'intégrité (CCMI) et le Comité des droits de la personne (CDP).

### COMITÉ DE LA HAUTE DIRECTION (CHD)

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 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 s'assujettit aux normes les plus élevées en matière de déontologie professionnelle.

Les politiques sur la rémunération des cadres de direction sont approuvées par le Conseil d'administration et sont fixées comme suit :

- 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 \$.
- La rémunération du président et chef de la direction est comprise entre 226 000 \$ et 265 800 \$. Elle 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 de la recommandation du Conseil d'administration.

### 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 aux niveaux des risques d'entreprise, organisationnels et transactionnels, tels qu'ils sont définis dans le cadre de gestion du risque d'entreprise de la Corporation. Ce comité est présidé par Ernie Briard, chef de la direction financière, et se réunit chaque semaine.

Le Comité a les rôles et les responsabilités suivants :

- s'assurer que le cadre de gestion du risque d'entreprise de la Corporation demeure pertinent et reflète les principales pratiques de l'industrie;
- examiner et évaluer les transactions 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;
- examiner 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 d'améliorer son approche à l'égard de la conduite responsable des affaires, y compris la conduite d'une diligence raisonnable en matière d'intégrité et de conformité, dans ses efforts pour lutter contre la corruption et les pratiques commerciales contraires à l'éthique. Le travail du CCMI aide à faire en sorte que les problèmes d'éthique soient repérés aux premières étapes des relations d'affaires entre un acheteur étranger et un exportateur canadien potentiel.

De plus, et conformément aux lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour les entreprises multinationales adoptées par le gouvernement du Canada, le comité 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.

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;
- 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.

## COMITÉ DES DROITS DE LA PERSONNE (CDP)

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 Comité du risque et des occasions d'affaires (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.

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 gestion du risque d'entreprise et de la philosophie sur le risque. Le CDP détermine le risque associé aux répercussions sur les droits de la personne, l'évalue et fait des recommandations pour l'atténuer aux diverses étapes du contrat conformes aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et aux Principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'OCDE.

## Vérification interne

La vérification interne encourage les pratiques saines de gestion des risques et a pour but de protéger l'organisation en fournissant une assurance raisonnable que les contrôles internes mis en place par la direction et le Conseil d'administration sont adéquats et efficaces. La fonction de vérification interne de la CCC est entièrement impartie, et son travail de vérification s'appuie sur un plan de vérification basé sur les risques et approuvé par le Comité de vérification. À la fin de chaque vérification, un rapport comportant un avis sur l'adéquation des contrôles et un résumé des conclusions et des recommandations aux fins d'amélioration est déposé. Tous les plans de travail, tous les résultats des vérifications et toutes les recommandations sont présentés au Comité de vérification.

# GLOSSAIRE

<b>AMC</b>	Affaires mondiales Canada
<b>APPD</b>	Accord sur le partage de la production de défense
<b>BVG</b>	Bureau du vérificateur général
<b>CCC</b>	Corporation commerciale canadienne
<b>CRA</b>	Conduite responsable des affaires
<b>CREEC</b>	Comité de la Relance des entreprises, de l'industrie et du commerce
<b>EPI</b>	Équipement de protection individuelle
<b>ESG</b>	Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance
<b>GRE</b>	Gestion du risque d'entreprise

<b>NWS</b>	Système d'alerte du Nord
<b>OC</b>	Opérations commerciales
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>PDG</b>	Chef de la direction
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et des communications
<b>US DoD</b>	Département de la Défense des États-Unis
<b>VCS</b>	Valeur des contrats signés



Corporation Commerciale Canadienne  
Canadian Commercial Corporation

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec la CCC :

**CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE**

50, rue Albert, bureau 700

Ottawa (Ontario) K1A 0S6

Téléphone : 613-996-0034

Télécopieur : 613-995-2121

Sans frais au Canada : 1-800-748-8191

**Questions à propos de nos services**

Direction de marketing de la CCC

[info@ccc.ca](mailto:info@ccc.ca)

**Relations avec les médias**

Direction des communications de la CCC

[communications@ccc.ca](mailto:communications@ccc.ca)

**Inscrivez-vous pour accéder à l'*Outil de recherche d'appels d'offres internationaux***

[www.gbof.ca/fr](http://www.gbof.ca/fr)

**Site Web :**

[www.ccc.ca](http://www.ccc.ca)