

Produire des résultats pour les Canadiens

Rapport annuel 2024–2025



Canada



Table des **matières**

1

L'année en bref

6

Message du
président du Conseil
d'administration de
la CCC

8

Message du président
et chef de la direction
de la CCC

10

Approche de
gouvernement
à gouvernement

18

Piliers stratégiques
et résultats

Accroître les exportations
canadiennes grâce au
commerce inclusif

Excellence opérationnelle –
Investir pour la croissance dans
les personnes, les systèmes et
la technologie

Considérations
environnementales, sociales
et de gouvernance



34

Commentaires
et analyse de
la direction

62

États financiers

104

Gouvernance
d'entreprise
et leadership

113

Glossaire

Pour de plus amples renseignements

Corporation commerciale canadienne
350 rue Albert, Bureau 1100
Ottawa (Ontario) K1A 0S6

Tél. : 1-613-996-0034 | Téléc. : 1-613-995-2121

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

Site web > ccc.ca

Inscrivez-vous pour accéder à l'Outil de recherche
d'appels d'offres internationaux > gbof.ca/fr

Questions à propos de nos services

Département de marketing

Courriel > info@ccc.ca

Relations avec les médias

Courriel > communications@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'assume aucune responsabilité pour les inexactitudes qui pourraient se trouver dans le présent rapport.

© Corporation commerciale canadienne, 2025.

Tous droits réservés.

Sauf indication contraire, toutes les valeurs monétaires sont exprimées en dollars canadiens.

L'année en bref

- 2 Présenter davantage du Canada au monde
- 3 Impact de la CCC sur l'économie canadienne en 2024-2025
- 4 Mettre en œuvre l'agenda international du Canada
- 4 Une portée mondiale



Présenter davantage du Canada au monde >

Opérant au carrefour du commerce et des relations internationales, la Corporation commerciale canadienne (CCC) aide les entreprises canadiennes à réussir sur les marchés publics étrangers complexes et très concurrentiels. La Corporation facilite les exportations de divers secteurs afin d'offrir 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.

La CCC a connu une année exceptionnelle en 2024–2025, avec la signature de **6,1 milliards** de dollars de nouveaux contrats d'exportation avec des exportateurs canadiens et des gouvernements étrangers, en plus de la livraison réussie de **2,8 milliards** de dollars de biens et de services par des exportateurs canadiens vers des pays du monde entier. Ces exportations ont permis de créer ou de maintenir plus de 12 000 emplois au Canada et devraient permettre d'en maintenir plus de 25 000 au cours des prochaines années, alors que la CCC exécutera les principaux contrats conclus cette année.

Au total, la CCC a soutenu plus de 1 200 entreprises canadiennes¹ (dont environ 80 % étaient des petites et moyennes entreprises au moyen de contrats ainsi que de services de conseil et d'orientation).



Impact de la CCC sur l'économie canadienne sur cinq ans

(Du 1 avril 2020 au 31 mars 2025)

14,3 milliards

de dollars de nouveaux contrats d'exportation signés avec des exportateurs canadiens

15,4 milliards

de dollars de biens et de services livrés au nom des exportateurs canadiens à des gouvernements du monde entier

¹ Ce document fait référence aux entreprises et aux clients canadiens. La portée de la CCC auprès de l'industrie canadienne va bien au-delà des clients canadiens qu'elle a sous contrat (146), plusieurs d'entre eux faisant appel à des services provenant de plus d'un secteur d'activité de la CCC. Les 1 214 entreprises canadiennes mentionnées comprennent les exportateurs que la CCC a soutenus dans diverses poursuites d'occasions internationales qui ne sont pas encore sous contrat, ainsi que les entreprises canadiennes auxquelles la CCC a fourni une référence ou un service de conseil.

Impact de la CCC sur l'économie canadienne en 2024-2025 >

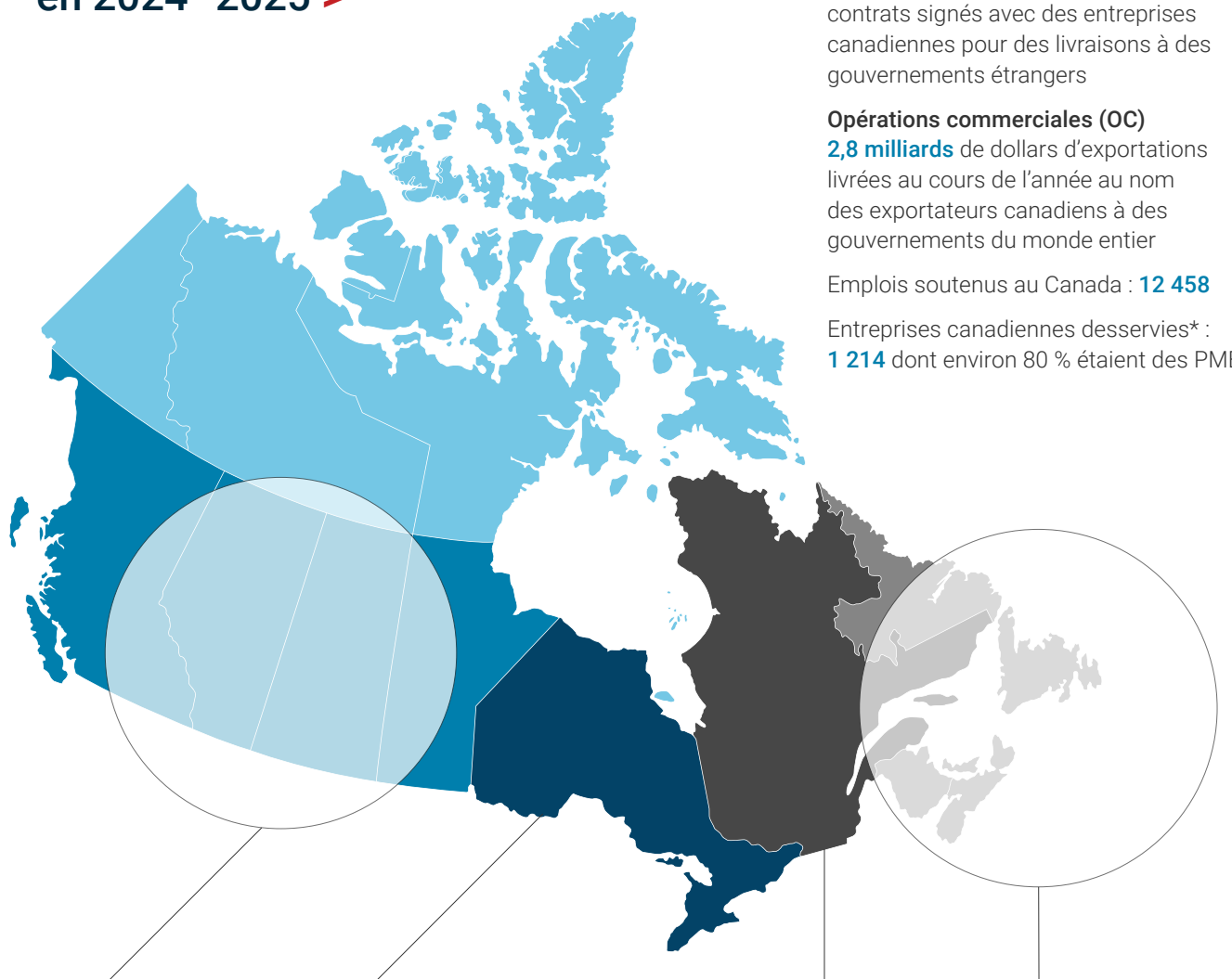
Impact global de la CCC

Valeur des contrats signés (VCS) :
6,1 milliards de dollars de nouveaux contrats signés avec des entreprises canadiennes pour des livraisons à des gouvernements étrangers

Opérations commerciales (OC)
2,8 milliards de dollars d'exportations livrées au cours de l'année au nom des exportateurs canadiens à des gouvernements du monde entier

Emplois soutenus au Canada : **12 458**

Entreprises canadiennes desservies* : **1 214** dont environ 80 % étaient des PME



Ouest canadien

VCS : **\$1,9 G\$**

OC : **\$277,4 M\$**

Nombre estimé d'emplois soutenus : **1 224**

Clients desservis : **26**

Ontario

VCS : **\$2,9 G\$**

OC : **\$1,8 G\$**

Nombre estimé d'emplois soutenus : **7 872**

Clients desservis : **80**

Québec

VCS : **\$1,3 G\$**

OC : **\$719,7 M\$**

Nombre estimé d'emplois soutenus : **3 176**

Clients desservis : **38**

Canada atlantique

VCS : **\$46,3 M\$**

OC : **\$42,2 M\$**

Nombre estimé d'emplois soutenus : **186**

Clients desservis : **5**

* Les entreprises desservies sont les exportateurs sous contrat gouvernement à gouvernement (GÀG), les entreprises que la CCC a soutenues dans le cadre de diverses poursuites d'occasions internationales, mais qui ne sont pas encore sous contrat, ainsi que des entreprises auxquelles la CCC a fourni un service d'orientation ou de conseil.

Mettre en œuvre l'agenda international du Canada >

La CCC s'associe à des entreprises canadiennes et à des ministères et agences du gouvernement du Canada afin d'apporter une expertise en matière de passation de contrats internationaux pour appuyer la prestation d'une aide étrangère aux gouvernements du monde entier. En 2024–2025, la CCC a conclu de nouveaux contrats d'une valeur de 1,3 milliard de dollars et a fourni 558,2 millions de dollars d'aide étrangère.

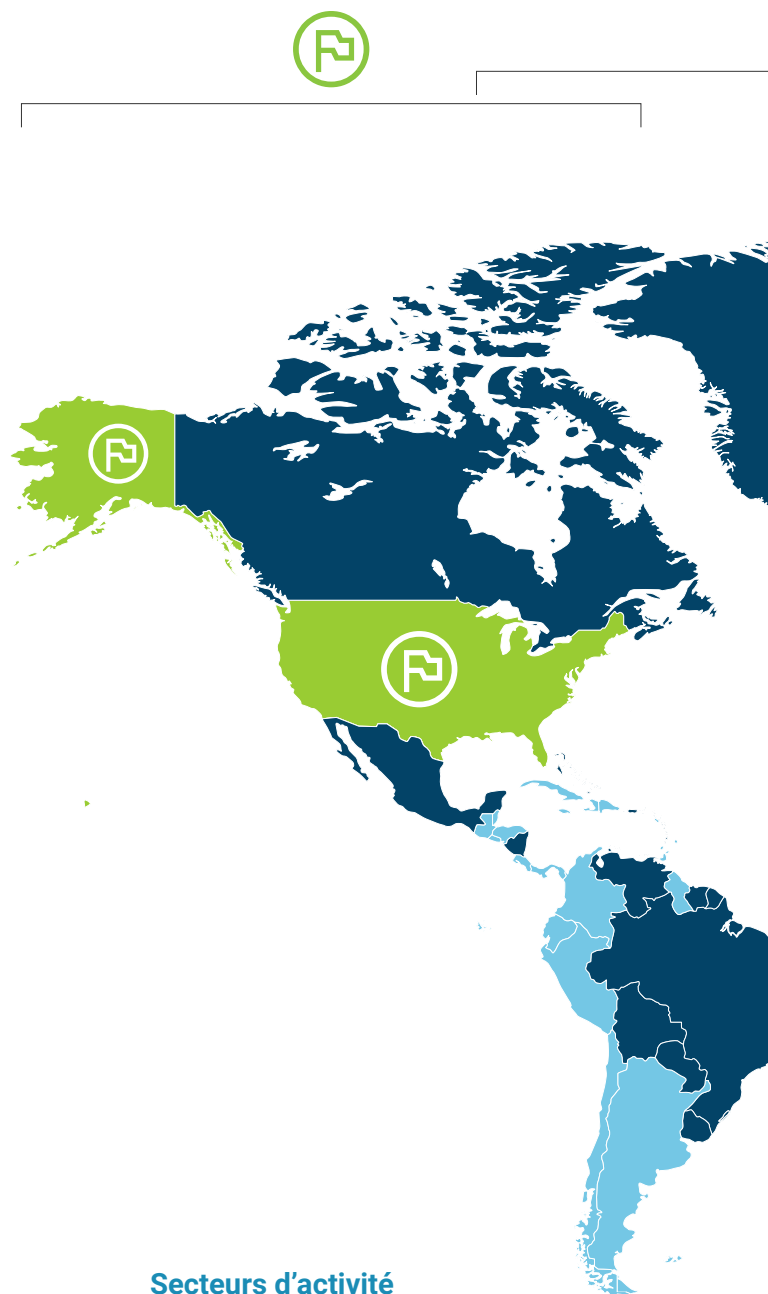
La Corporation est fière de continuer à travailler en partenariat avec Affaires mondiales Canada (AMC) et le ministère de la Défense nationale (MDN) pour fournir des équipements militaires et d'autres biens pour soutenir le gouvernement ukrainien.

Une portée mondiale >

La CCC est la seule agence du gouvernement canadien à offrir une expertise en matière de contrats internationaux pour forger des contrats commerciaux entre les entreprises canadiennes et les gouvernements étrangers, renforçant ainsi les relations commerciales bilatérales entre le Canada et les gouvernements acheteurs.

Depuis près de 80 ans, des gouvernements du monde entier font confiance à la CCC pour fournir des solutions canadiennes fiables dans le cadre de projets d'importance nationale. La Corporation simplifie et accélère les acquisitions des gouvernements étrangers auprès des fournisseurs canadiens dans un large éventail de secteurs, notamment l'aérospatiale, la défense et la sécurité, les technologies de l'information et des communications, les technologies propres et l'énergie, ainsi que les infrastructures publiques.

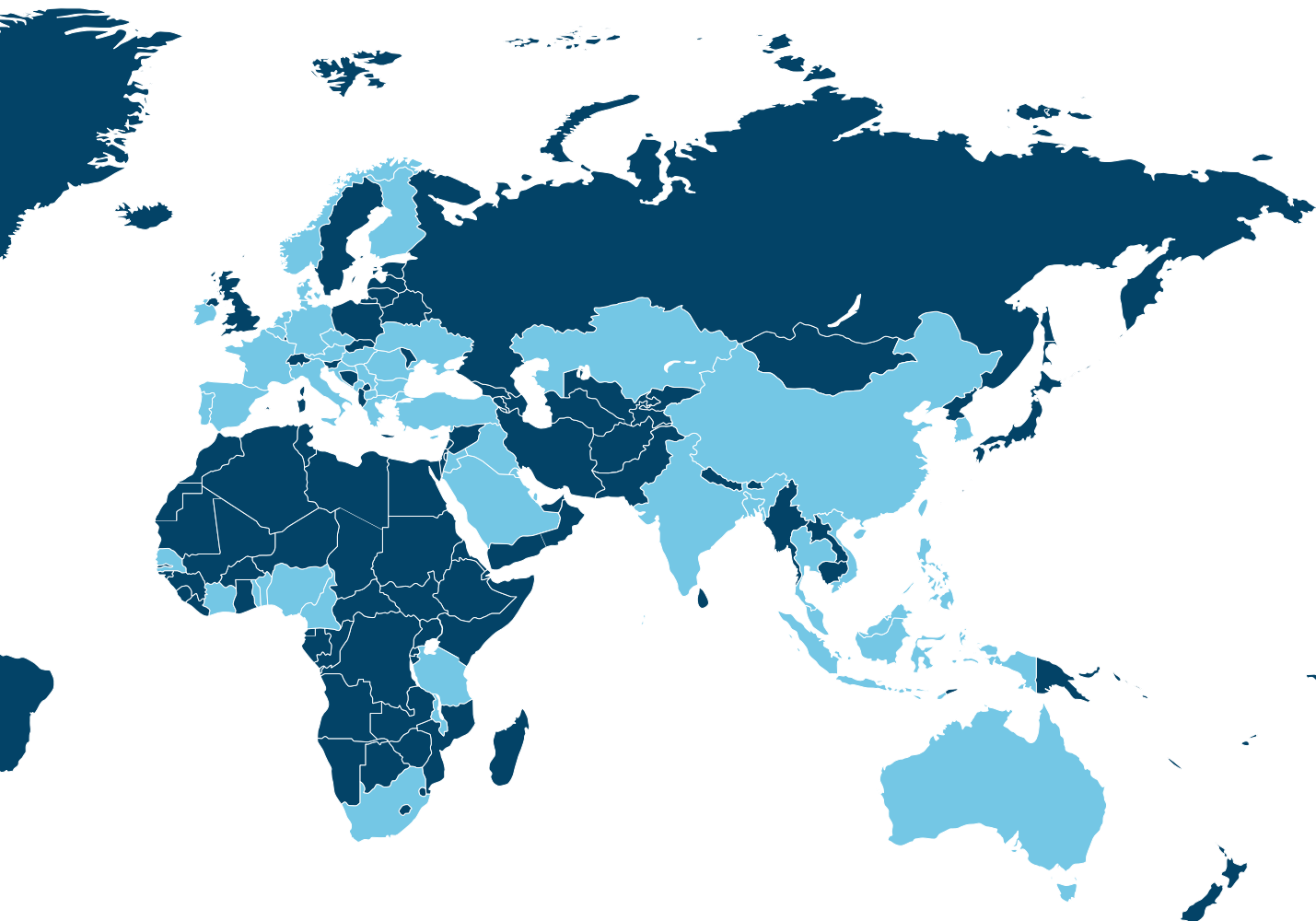
La CCC a été active dans 74 pays étrangers en 2024–2025.



Secteurs d'activité

-  Accord sur le partage de la production de défense (APPD)
-  Maître d'œuvre international (MOI)
-  Approvisionnement pour d'autres entités du gouvernement canadien





Afrique du Sud	Chili	Équateur	Irlande	Mexique	Saint-Kitts-et-Nevis
Allemagne	Chine	Finlande	Italie	Monténégro	Sénégal
Arabie saoudite	Chypre	France	Jamaïque	Nigéria	Serbie
Argentine	Colombie	Grèce	Jordanie	Norvège	Sierra Leone
Australie	Corée du Sud	Grenade	Kazakhstan	Panama	Tchéquie
Autriche	Costa Rica	Guatemala	Kenya	Pays-Bas	Thaïlande
Bangladesh	Côte d'Ivoire	Guyane	Koweït	Pérou	Togo
Barbade	Croatie	Haïti	Macédoine du Nord	Philippines	Trinité-et-Tobago
Belgique	Cuba	Honduras	Malaisie	Portugal	Turquie
Belize	Danemark	Hongrie	Malawi	Qatar	Ukraine
Bénin	El Salvador	Inde	Maldives	République dominicaine	Vietnam
Bulgarie	Espagne	Indonésie	Maroc	Roumanie	
Cameroun	États-Unis	Irak			



Message du président du Conseil d'administration de la CCC

Les résultats exceptionnels de la CCC en 2024–2025 témoignent de l'efficacité de sa stratégie axée sur l'obtention de résultats pour les Canadiens. La stratégie d'entreprise, qui en est à sa quatrième année, mise sur l'excellence du service, la conduite responsable des affaires et la mobilisation d'un nombre croissant d'exportateurs canadiens.

La CCC a livré plus de Canada au monde cette année en signant des contrats avec des exportateurs canadiens et des gouvernements étrangers d'une valeur de 6,1 milliards de dollars, soit une augmentation de 93 % par rapport aux impressionnants résultats de l'an dernier et de 60 % par rapport à l'objectif du Plan d'entreprise.

Cette croissance s'est manifestée dans les trois secteurs d'activité de la CCC. Les contrats signés par l'entremise de notre ligne de maître d'œuvre international comprennent la vente historique de Canadair 515 pour la lutte contre les incendies aériens à six États membres de l'UE (voir pages 26-27), la prolongation de la durée de vie d'un réacteur nucléaire CANDU en Roumanie (voir page 15) et les exportations annuelles continues de potasse vers le Bangladesh – le neuvième contrat G à G signé avec la Bangladesh Agricultural Development Corporation au cours de la dernière décennie.

La CCC a continué à maximiser le potentiel de son activité mandatée, l'Accord de Partage de la Production de Défense (APPD). Grâce à ses connaissances approfondies et à son expertise du ministère américain de la Défense, la Corporation a signé cette année un montant record de 2,1 milliards de dollars de nouveaux contrats dans le cadre de l'APPD et a livré pour 1 milliard de dollars de biens et de services. Pour chaque dollar de crédit parlementaire de la CCC, la Corporation a signé 150 dollars de contrats d'exportation cette année.

La CCC est également fière de tirer parti de son expertise en matière de contrats pour aider le gouvernement du Canada à fournir une aide humanitaire et militaire à l'étranger par l'intermédiaire de son secteur d'activité d'Approvisionnement. Cette année, la CCC a conclu des contrats d'aide étrangère d'une valeur de 1,3 milliard de dollars, portant sur des biens et services allant de la formation de pilotes à l'équipement de protection individuelle. Nous continuons d'apporter un soutien indéfectible à l'Ukraine, ayant conclu 95 contrats d'approvisionnement d'une valeur de 2 milliards de dollars depuis le début du conflit en 2022.

Grâce à des revenus et à des produits d'intérêts supérieurs aux prévisions, notre exercice exceptionnel s'est soldé par un résultat d'exploitation net de 21,1 millions de dollars, soit 135 % de plus que la cible de 8,9 millions fixée dans le Plan d'entreprise. Des investissements supplémentaires, dépassant ceux prévus dans le Plan d'entreprise, ont été nécessaires pour maintenir une forte dynamique commerciale, gérer de façon proactive les risques émergents associés à certains contrats, assurer la conformité réglementaire, appuyer la restructuration organisationnelle et accélérer la mise en œuvre de la transformation numérique.

Au vu de l'impressionnant bilan financier de la CCC et de son engagement à l'égard d'une saine gestion budgétaire, le Conseil d'administration a eu le plaisir de déclarer un dividende de 10 millions de dollars en juin 2024 et de 10 millions de dollars en juin 2025.



Maximiser le potentiel de nos activités mandatées

150 \$

de contrats d'exportation signés
pour chaque dollar de crédit
parlementaire de la CCC cette année.

2,1 milliards

de dollars de nouveaux
contrats d'APPD signés par la
CCC cette année, un record.

La CCC reste attachée à une solide gestion des risques et à une surveillance rigoureuse de tous les accords d'exportation. Cette année, la Corporation a amélioré son cadre de gestion des risques d'entreprise (GRE) afin d'assurer une approche plus stratégique, à l'échelle de l'organisation, qui s'aligne plus étroitement sur notre paysage global des risques. Le cadre actualisé est conçu pour répondre à la complexité croissante de nos projets et sera continuellement affiné pour refléter l'évolution des profils de risque spécifiques à chaque projet.

Notre stratégie environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) jette les bases d'une meilleure gestion de l'environnement, élargit l'engagement de tous les secteurs de l'industrie canadienne dans le commerce international et renforce l'influence de la communauté des exportateurs pour qu'ils mènent leurs activités internationales de manière responsable et durable. Cette année, grâce à son adhésion à TRACE International, la CCC a offert une formation en conformité visant à renforcer la compréhension des risques et des exigences réglementaires auprès des exportateurs actuels et potentiels de la CCC.

Je tiens à remercier l'ancienne ministre de la Promotion des exportations, du Commerce international et du Développement économique du Canada, l'honorable Mary Ng, pour son appui au mandat de la CCC. Nous nous réjouissons à l'idée de collaborer avec le nouveau ministre du Commerce international du Canada, l'honorable Maninder Sidhu, et avec le nouveau ministre responsable du Commerce Canada–États-Unis du Canada, l'honorable Dominic LeBlanc, alors que nous comptons tirer parti des succès remportés cette année et continuons de cerner les possibilités de présenter davantage le Canada au reste du monde.

Je tiens à remercier mes collègues du Conseil d'administration, qui ont fait preuve de dévouement et de sens des responsabilités, l'équipe de direction de la CCC, ainsi que tous les membres du personnel de la CCC, qui, au cours des cinq dernières années, ont assuré la livraison de plus de 15 milliards de dollars de biens et de services du Canada à des gouvernements du monde entier.



Douglas Harrison
Président du conseil d'administration



Message du président et chef de la direction de la CCC

Malgré l'incertitude économique et géopolitique mondiale, la CCC a poursuivi sa mission et son mandat avec assurance cette année. Les principes fondamentaux de la stratégie de la CCC nous ont permis de réaliser une année historique, au cours de laquelle la Corporation a atteint ou dépassé presque toutes ses cibles de rendement.

Nous avons conclu pour 6,1 milliards de dollars de nouveaux contrats avec des exportateurs canadiens, soit 60 % de plus que l'objectif énoncé dans notre Plan d'entreprise. Ces résultats sont le fruit de plusieurs années d'efforts et témoignent de notre capacité à maintenir notre élan à long terme, en obtenant des résultats pour les Canadiens grâce à l'excellence du service de nos employés, en établissant des relations avec les partenaires d'Équipe Canada, ainsi qu'en répondant aux besoins uniques et complexes de nos exportateurs. Notre portefeuille de livrables en cours — confiés à des exportateurs canadiens dans le cadre de contrats déjà conclus avec des acheteurs gouvernementaux étrangers — a augmenté de 35 % cette année, pour atteindre une valeur de 9,3 milliards de dollars.

Chaque contrat conclu par la CCC est soumis au processus de diligence de la Corporation, un élément essentiel du programme de gestion des risques d'entreprise de la CCC. Ces processus et pratiques de gestion des risques garantissent que les exportateurs canadiens respectent les modalités de chaque contrat conclu avec les acheteurs étrangers, réduisant ainsi les risques pour le gouvernement du Canada et, par extension, pour tous les Canadiens.

La Corporation a poursuivi son initiative pluriannuelle visant à restructurer ses processus d'affaires, à améliorer son efficacité opérationnelle et à identifier

des possibilités de réduction des coûts afin d'offrir une valeur accrue aux exportateurs canadiens. Cette année, la CCC a poursuivi sa transformation numérique en renforçant la cybersécurité et en lançant une stratégie de données qui servira de base à ses activités futures. La Corporation a également déménagé dans des bureaux modernisés, consolidant ainsi ses locaux afin de réduire son empreinte environnementale et ses coûts d'exploitation. L'accessibilité, l'inclusivité et la technologie de pointe étaient au cœur de la conception des bureaux.

Les personnes sont au cœur des opérations de la CCC et nos résultats exceptionnels cette année n'auraient pas été possibles sans l'expertise et l'engagement de l'ensemble de l'équipe de la CCC. Les 128 employés de la Corporation ont offert une valeur exceptionnelle aux Canadiens : environ 47 millions de dollars chacun pour l'économie canadienne, sur la base des 6,1 milliards de dollars de nouveaux contrats conclus cette année.

Nos employés sont notre plus grand atout, et nous nous attachons de plus en plus à constituer une main-d'œuvre orientée vers les résultats, diversifiée et engagée, afin de soutenir les exportateurs canadiens. Cette année, une nouvelle convention collective d'une durée de quatre ans a été signée, reflétant la valeur que nous accordons à notre personnel grâce à un programme d'avantages sociaux équitable et concurrentiel.



**Une valeur ajoutée pour
les Canadiens**

6,1 milliards

de dollars de nouveaux contrats
signés cette année, grâce aux
quels les 128 employés de la CCC
ont généré environ

47 millions

de dollars chacun pour
l'économie canadienne.

Les réalisations de la Corporation au cours de cette année impressionnante n'ont été possibles que grâce au travail acharné de toute l'équipe de la CCC, au leadership du Comité de direction, au soutien de notre Conseil d'administration et à l'étroite collaboration avec les parties prenantes du gouvernement du Canada. Merci de nous aider à présenter le Canada au reste du monde plus que jamais auparavant.

Bien que nous entamions un nouvel exercice marqué par des tarifs douaniers et des bouleversements géopolitiques, la CCC a l'occasion de jouer un rôle essentiel dans la diversification des échanges, le renforcement de la base industrielle de défense du Canada et dans l'approfondissement des partenariats en matière de défense et dans d'autres secteurs avec l'Europe ainsi qu'avec d'autres nations partageant les mêmes valeurs. Je demeure optimiste quant à la capacité de la CCC à répondre aux besoins changeants des entreprises canadiennes et, ce faisant, à soutenir les efforts économiques et les priorités commerciales du gouvernement du Canada.

Bobby Kwon

Président et chef de la direction

Approche de **gouvernement** à **gouvernement**

12 Secteurs d'activité

16 Services supplémentaires



Agence canadienne de passation de contrats de gouvernement à gouvernement >

Entité unique du gouvernement du Canada, la CCC signe des contrats commerciaux avec des gouvernements du monde entier pour l'achat de biens et de services disponibles à l'exportation depuis le Canada. À son tour, la CCC signe des contrats avec des entreprises canadiennes qui respectent les conditions des contrats GÀG signés par la CCC.

Les contrats de la CCC avec les gouvernements étrangers sont soutenus par le gouvernement du Canada et, en tant que tels, comportent une garantie que les modalités du contrat seront respectées. Cette garantie permet d'atténuer le risque de l'acheteur et de faciliter les achats au Canada. Les projets GÀG peuvent être vastes, complexes et politiquement sensibles, nécessitant une expertise que seule une organisation comme la CCC peut offrir. Cette collaboration sur des acquisitions importantes approfondit les relations bilatérales, réduit les risques d'approvisionnement pour le fournisseur et l'acheteur étranger, et peut renforcer la viabilité financière de certains projets.

Qui utilise les contrats GÀG? >

- Les entreprises canadiennes qui souhaitent se développer en exportant à l'international et qui ont besoin de l'expérience et de l'expertise offertes par la CCC pour naviguer sur les marchés publics étrangers.
- Ministères des gouvernements étrangers responsables de grandes infrastructures publiques nécessitant des acquisitions urgentes à faible risque et exemptes de pots-de-vin et de corruption.
- Les ministères responsables de la sécurité nationale ou de la défense lorsque l'appel d'offres n'est pas possible pour des raisons d'urgence ou de sécurité nationale, et qu'il est possible d'exercer l'exception à l'appel d'offres pour des raisons de sécurité nationale.
- Les entreprises publiques et les entités gouvernementales infranationales, lorsqu'il s'agit de développer ou de transformer la prestation de services publics et que l'expertise et la technologie ne sont pas disponibles dans leur base d'approvisionnement nationale.

Le service GÀG du Canada >

Le service GÀG du Canada permet aux acheteurs gouvernementaux étrangers de s'engager avec le gouvernement du Canada par l'intermédiaire de la CCC, tout en aidant les exportateurs canadiens à élaborer conjointement des solutions sur mesure qui répondent aux besoins particuliers des acheteurs étrangers. La CCC soumet ses exportateurs canadiens à un contrôle préalable rigoureux qui comprend des évaluations de l'intégrité, des aspects techniques, de la gestion et des aspects financiers, afin de s'assurer que le fournisseur canadien proposé est en mesure de répondre aux exigences du contrat.

La CCC joue le rôle de maître d'œuvre, négocie les conditions du contrat et supervise le rendement de l'exportateur pendant toutes les phases du contrat. Les contrats GÀG de la CCC sont garantis par le gouvernement du Canada, ce qui réduit les risques et permet la vente internationale de solutions canadiennes.

Gestion des risques pour le gouvernement du Canada >

En gérant son portefeuille de contrats GÀG de plusieurs milliards de dollars, la CCC s'assure que les exportateurs canadiens respectent les modalités de chaque contrat telles qu'elles ont été convenues avec les acheteurs étrangers. Les processus et pratiques de gestion des risques de la CCC atténuent les risques pour l'acheteur gouvernemental étranger, pour le gouvernement du Canada et, par extension, pour tous les Canadiens.

La CCC reste attachée à une solide gestion des risques et à une surveillance rigoureuse de tous les accords d'exportation. Cette année, la Corporation a amélioré son cadre de gestion des risques d'entreprise afin de garantir une approche plus stratégique à l'échelle de l'organisation qui s'aligne plus étroitement sur notre paysage de risques global. Le cadre actualisé est conçu pour répondre à la complexité croissante de nos projets et sera continuellement affiné pour refléter l'évolution des profils de risque spécifiques à chaque projet.

La Corporation fait preuve d'une grande diligence avant de négocier et de signer des contrats. Cette diligence raisonnable est un élément essentiel du programme de gestion des risques d'entreprise de la CCC et constitue la base sur laquelle les gestionnaires de contrats de la CCC effectuent leur travail. Les risques commerciaux liés à l'environnement étranger sont évalués et documentés en consultation avec les fonctionnaires d'AMC, l'approbation ministérielle étant requise pour les transactions dépassant un certain seuil en dollars.





APPD : le canal GÀG du Canada pour le département américain de la défense

Le Canada et les États-Unis ont une relation contractuelle GÀG unique pour les acquisitions militaires du Canada, ancrée dans l'APPD entre le Canada et les États-Unis. Établi en 1956, l'APPD permet aux entreprises canadiennes de concourir pour les marchés du Département américain de la défense (DoD) sur un pied d'égalité avec leurs homologues américains. En effet, la législation sur les marchés publics du DoD inclut le Canada dans la base d'approvisionnement nationale des États-Unis. L'APPD fait de la CCC l'agence de gestion des contrats et le maître d'œuvre des contrats de défense avec le DoD d'une valeur supérieure à 250 000 \$.

Dans le cadre du budget 2021, un crédit parlementaire a été rétabli en 2022–2023 pour permettre à la CCC d'administrer les obligations du Canada au titre de l'APPD sans frais pour les entreprises canadiennes. Il prévoit :

- renforcer la coopération canado-américaine en matière de marchés publics de défense dans le cadre de l'APPD entre le Canada et les États-Unis;
- soutenir une base d'approvisionnement de défense élargie et améliorer l'accès du DoD aux produits et services de l'industrie canadienne;
- réduire les obstacles au processus de passation de contrats pour aider les entreprises canadiennes à vendre leurs produits et services au DoD.

EN VEDETTE >



Fournir des solutions énergétiques durables et efficaces à l'Army Corps of Engineers des États-Unis

En collaboration avec Reivax Amérique du Nord, la CCC a obtenu un contrat de 14 millions de dollars américains du DoD, portant sur le retrait et le remplacement de 16 systèmes d'excitation. Le contrat prévoit également la prestation d'une formation sur l'utilisation et l'entretien des composants du nouvel exciteur.

L'Army Corps of Engineers des États-Unis utilise des systèmes d'excitation pour assurer une électricité stable et efficace dans ses centrales hydroélectriques. Ces systèmes régulent la tension et la puissance réactive des générateurs et sont essentiels pour garantir une alimentation fiable sur l'ensemble du réseau.

Située à Montréal, Reivax Amérique du Nord se spécialise dans les systèmes d'excitation de haute qualité conçus pour optimiser la performance et la fiabilité des générateurs utilisés dans les centrales électriques.

EN VEDETTE >

Équipement de protection pour les premiers intervenants et les forces militaires

En collaboration avec AirBoss Defense Group (ADG), établie à Newmarket, en Ontario, la CCC a signé un contrat d'une valeur maximale de 82,3 millions de dollars en vue de fournir à l'armée américaine des chaussures spécialisées protégeant contre les contaminants. Les bottillons de protection moulés et légers d'AirBoss réduisent le risque d'exposition à des agents chimiques et biologiques, ainsi qu'à un vaste éventail de produits chimiques industriels toxiques.

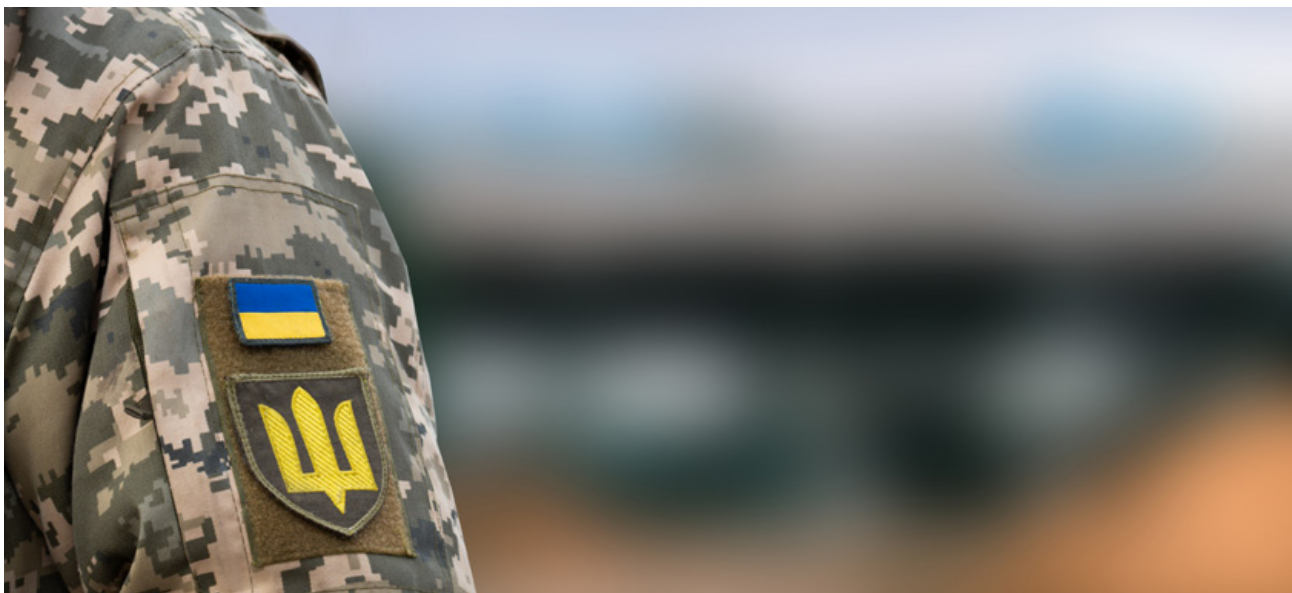
À ce jour, la CCC et ADG ont collaboré dans le cadre de contrats conclus avec l'armée américaine pour une valeur de plus de 400 millions de dollars. ADG est un fournisseur de premier plan de la base industrielle intégrée canado-américaine, spécialisé dans l'équipement de protection et les technologies d'intervention conçus pour assurer la sécurité des membres des forces militaires, des premiers intervenants et des travailleurs industriels. La division canadienne d'ADG est reconnue pour son expertise dans des produits tels que l'équipement de protection contre les agents chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires.

L'APPD élargit la base d'approvisionnement des acheteurs du DoD en facilitant l'accès à l'industrie canadienne. Il réduit également les risques liés à leur chaîne d'approvisionnement grâce au processus de diligence raisonnable que la CCC applique à ses exportateurs canadiens, notamment en matière d'intégrité et d'évaluations techniques, managériales et financières. L'APPD permet également de rationaliser l'administration des contrats, de garantir l'optimisation des ressources et de bénéficier de l'appui du gouvernement du Canada.

Les services liés à l'APPD de la CCC sont offerts gratuitement aux entreprises canadiennes. L'APPD offre une expertise pour aider les exportateurs canadiens à vendre leurs produits et services à l'armée américaine. Cette assistance comprend l'interprétation du langage d'acquisition compliqué du DoD et une aide aux petites entreprises concernant la navigation dans le système d'acquisition vaste et complexe du DoD.



Photo: Airboss Defense Group



Maître d'œuvre international : le service GÂG du Canada pour les gouvernements étrangers

Le service de maître d'œuvre international (MOI) de la CCC offre un service de bout en bout, de la négociation du contrat à la livraison finale, pour renforcer la réussite des entreprises canadiennes sur les marchés publics étrangers, ainsi que soutenir le développement et la diversification des relations commerciales bilatérales du Canada. Le service MOI vise les solutions canadiennes pour répondre aux besoins des acheteurs étrangers en faisant participer les acheteurs gouvernementaux étrangers à un processus de collaboration avec le gouvernement du Canada et le secteur privé canadien.

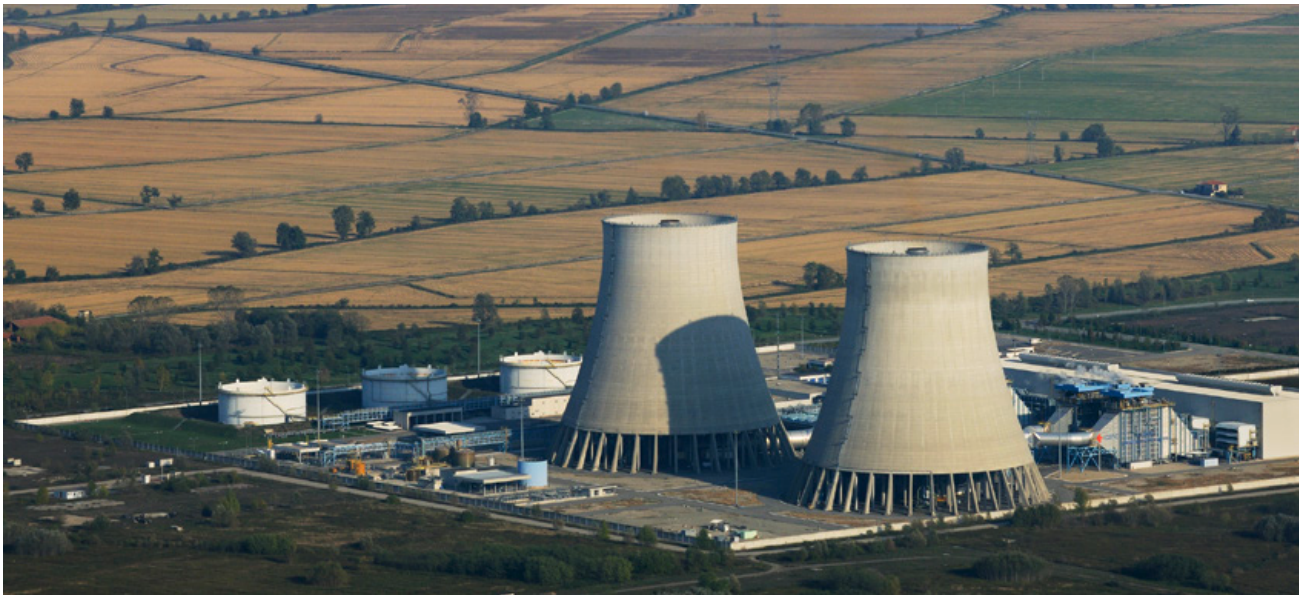
L'intégrité, les capacités techniques, financières et managériales de l'exportateur canadien et sa capacité à mener à bien le contrat sont pleinement évaluées et examinées avant que la CCC ne présente une proposition non sollicitée, un processus qui permet de réduire considérablement les risques liés à la passation des contrats et d'accroître la réussite des projets. L'accord de poursuite offert par le service MOI permet à la CCC de défendre les intérêts des entreprises canadiennes, de rechercher les conditions adéquates pour la réussite du contrat et de résoudre les problèmes tout au long du processus, de l'élaboration du projet au paiement final. La CCC facture une redevance pour ce service.



Approvisionnement : soutenir la prestation d'aide par le gouvernement du Canada

La CCC est l'agence d'exécution de l'aide humanitaire et militaire du gouvernement du Canada. La Corporation tire parti de son expertise en matière de contrats internationaux pour soutenir les ministères et les organismes du gouvernement du Canada dans le cadre d'un large éventail d'initiatives, notamment pour :

- livrer de l'aide militaire canadienne à l'Ukraine;
- fournir une aide d'urgence en cas de catastrophe à partir du Canada;
- équiper les gouvernements pour lutter contre la criminalité transfrontalière, telle que la fraude et la traite des êtres humains;
- soutenir les efforts internationaux et nationaux de lutte contre le terrorisme;
- faciliter les initiatives internationales, telles que les programmes de collaboration scientifique et médicale.



Positionner le Canada pour mener une renaissance nucléaire

Dans le cadre d'un contrat consolidant la position de chef de file du Canada dans le secteur de l'énergie nucléaire, la CCC et AtkinsRéalis, de concert avec des partenaires de l'Italie et de la Corée du Sud, se sont engagées à réaliser une phase supplémentaire de travaux liés à la rénovation du réacteur CANDU® C1, exploité par la société roumaine Societatea Națională Nuclearelectrica. AtkinsRéalis et la CCC fourniront des services d'ingénierie et d'approvisionnement au cours de la phase de construction du projet.

Ce contrat s'inscrit dans la foulée du contrat principal international conclu l'an dernier entre la CCC, AtkinsRéalis et Societatea Națională Nuclearelectrica visant à fournir un soutien technique et des composants de réacteur afin de prolonger la durée de vie du réacteur CANDU de l'unité 1 de la centrale nucléaire de Cernavoda, en Roumanie. Ensemble, les contrats sont évalués à plus de 1,4 milliard de dollars.

Ce projet prolongera de 30 ans la durée de vie opérationnelle de l'unité 1 et contribuera aux objectifs de décarbonation de la Roumanie dans sa transition vers une énergie fiable et à faible teneur en carbone. Le réacteur CANDU® rénové fournira un flux d'énergie ininterrompu, sans émissions et à faible coût qui devrait permettre d'éliminer progressivement le charbon du réseau

énergétique de la Roumanie et de positionner cette dernière comme un pôle d'énergie propre et sécurisée en Europe orientale. L'optimisation de la sécurité énergétique est une priorité dans cette région, d'autant plus que les pays réduisent leur dépendance à l'égard de l'énergie russe.

Étant donné qu'environ 85 % de la portée du projet de réacteur CANDU sera exécutée au Canada, ce contrat contribue également à la création d'emplois bien rémunérés au pays. « En tant que gardiens de la technologie CANDU® détenue par le Canada, nous sommes extrêmement fiers de contribuer à l'approvisionnement énergétique de la Roumanie jusqu'à la fin du XXI^e siècle », a déclaré Ian L. Edwards, président et chef de la direction d'AtkinsRéalis.

En tant que pays nucléaire de niveau 1 disposant d'une grande expertise, les entreprises canadiennes sont bien placées pour bénéficier du regain d'intérêt mondial pour l'énergie nucléaire. Le Canada a en vue des perspectives d'une valeur de plus de 15 milliards de dollars au cours des 10 prochaines années, et la CCC collabore avec AMC, Exportation et développement Canada et d'autres intervenants d'Équipe Canada pour positionner le Canada comme un chef de file de cette renaissance mondiale de l'énergie nucléaire.



Outil de recherche d'appels d'offres internationaux

4 164

utilisateurs enregistrés
en 2024–2025

43 %

détenus ou dirigés par
des personnes s'identifiant
comme faisant partie d'un
groupe sous-représenté

90 %

PME (moins de
500 employés)

La CCC a soutenu plus de 1 200 exportateurs canadiens dans leur parcours commercial en 2024–2025, notamment grâce à des contrats et à des services de conseil et d'orientation.

Outil de recherche d'appels d'offres internationaux

L'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux favorise la participation du Canada aux appels d'offres internationaux lancés par les gouvernements du monde entier. Grâce à une connexion unique en anglais ou en français, les entreprises canadiennes peuvent rechercher quotidiennement 2 500 nouvelles occasions d'affaires provenant de plus de 51 sources et de 166 administrations dans le monde entier.

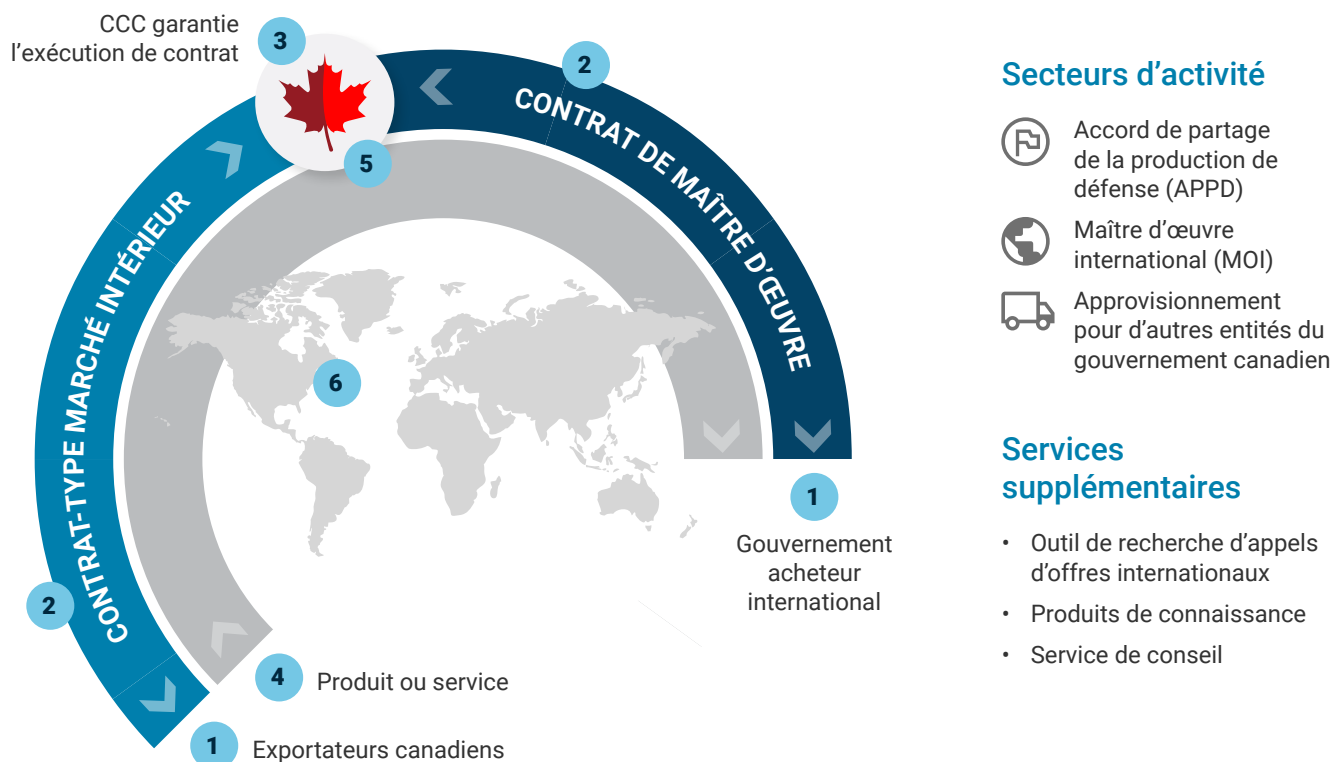
Services de conseil

Les conseillers à l'exportation de la CCC rencontrent les entreprises canadiennes pour connaître leurs produits et services, comprendre leurs défis et les orienter vers les services pertinents de l'écosystème de soutien aux entreprises du gouvernement du Canada. Les conseillers travaillent avec ces entreprises pour trouver des pistes de vente sur les marchés publics du monde entier.

Produits de connaissance

La CCC publie des livres électroniques et des blogues pour améliorer les connaissances et les capacités canadiennes en matière d'exportation. Ces publications mettent l'accent sur l'autonomisation des PME.

Comment fonctionnent les contrats GÀG de la CCC



- 1 La CCC fait preuve de diligence raisonnable pour évaluer l'entreprise canadienne qui a des produits ou des services à vendre à n'importe quel niveau d'un gouvernement étranger. Une fois les processus de diligence raisonnable terminés, la CCC conclut une entente de niveau de service. Ensemble, la CCC et l'entreprise canadienne négocient un accord avec le gouvernement étranger.
- 2 La CCC conclut un contrat de maître d'œuvre avec un acheteur gouvernemental étranger et conclut un contrat simultané avec une entreprise canadienne pour fournir ces biens et services.
- 3 La CCC offre une garantie d'exécution du contrat, avec l'appui du gouvernement du Canada.

- 4 L'entreprise canadienne livre les produits ou les services directement à l'acheteur.
- 5 La CCC gère l'exécution des contrats et l'administration des paiements des gouvernements étrangers. La surveillance de la CCC réduit les risques liés à la passation de marchés et fournit d'autres options pour régler les problèmes imprévus.
- 6 Grâce à ces activités, la CCC intègre des éléments clés de la politique commerciale et étrangère du Canada aux modalités de contrat et aux obligations, tant pour les fournisseurs canadiens que pour les gouvernements étrangers. Cette approche renforce les liens bilatéraux entre le Canada et les pays du monde entier.

Piliers stratégiques et résultats

- 21 Accroître les exportations canadiennes grâce au commerce inclusif
- 28 Excellence opérationnelle – Investir pour la croissance dans les personnes, les systèmes et la technologie
- 30 Considérations environnementales, sociales et de gouvernance

La stratégie de la CCC visant à obtenir des résultats pour les Canadiens repose sur trois grands piliers : accroître les exportations canadiennes grâce au commerce inclusif, apporter de la valeur au Canada en investissant dans l'excellence opérationnelle, et accroître l'apport de la CCC en mettant l'accent sur les considérations ESG.

Ensemble, ces piliers augmentent le nombre d'entreprises canadiennes qui exportent activement, soutiennent l'accroissement du nombre d'emplois canadiens créés et maintenus grâce à l'exportation et renforcent la reconnaissance et la fiabilité de la marque Canada, ce qui procure un avantage concurrentiel aux exportateurs canadiens par rapport aux vendeurs de produits ou de services similaires.





PILIER 1 :

Accroître les exportations canadiennes grâce au commerce inclusif



Accroître et maximiser les avantages de l'APPD en faisant mieux connaître à l'industrie l'APPD et l'accord qui l'accompagne, l'Accord sur le Partage du Développement industriel pour la défense, et en renforçant la collaboration entre les partenaires du portefeuille de la défense du gouvernement du Canada afin de tirer pleinement parti de l'APPD.

Stimuler la demande du service MOI de manière ciblée en s'efforçant d'améliorer l'approche de la gestion des clients, de renforcer la collaboration créative avec les partenaires et les parties prenantes, d'affiner la proposition de valeur de la Corporation pour les acheteurs et les exportateurs, de faire en sorte qu'il soit de plus en plus facile pour les exportateurs de faire des affaires avec la CCC, et de continuer à soutenir les PME canadiennes.



PILIER 2 :

Excellence opérationnelle – Investir pour la croissance dans les personnes, les systèmes et la technologie



Viser l'excellence dans l'exécution et les économies de coûts en optimisant le personnel mobile, l'automatisation du flux de travail et à l'amélioration des outils commerciaux. Les investissements en faveur de l'excellence opérationnelle comprennent la mise à niveau de la planification des ressources de l'entreprise et le maintien d'une cybersécurité robuste ; atténuer les risques liés au partage des données afin de réduire le gaspillage de papier et de minimiser les coûts de stockage de l'information tout en permettant une meilleure analyse, une meilleure planification et un meilleur rapport sur les résultats ; générer des économies de coûts et des gains d'efficacité en optimisant les processus d'entreprise ; et mettre en œuvre une plateforme d'apprentissage et de développement accessible pour les employés.

Poursuivre l'évolution du modèle commercial durable de la CCC axé sur l'engagement des clients, la recherche ciblée et disciplinée en matière de développement commercial et l'augmentation d'offres de services lorsque cela se justifie d'un point de vue économique.



PILIER 3 :

Renforcer l'impact de la CCC en mettant l'accent sur les considérations environnementales, sociales et de gouvernance



Environnement : soutenir la stratégie d'écologisation du gouvernement du Canada en définissant et en mettant en œuvre un plan de réduction des émissions.

Social : soutenir la participation économique inclusive en mettant en œuvre des mesures pour relever les défis de la CCC en matière de parité hommes-femmes et collaborer avec des groupes d'exportateurs sous-représentés pour diversifier la base d'exportateurs de la CCC.

Gouvernance : promouvoir la conduite responsable des affaires auprès des exportateurs canadiens afin de préserver la réputation du Canada en utilisant le Code de la CCC pour les exportateurs, et en communiquant les renseignements transactionnels de la Corporation.



Produire un impact pour les canadiens en 2024–2025

6,1 milliards

de dollars de nouveaux contrats
d'exportation conclus entre la CCC,
les exportateurs canadiens
et les gouvernements
dans le monde en 2024–2025

2,8 milliards

de dollars en biens et en
services exportés avec succès du Canada
vers des pays du monde entier

1 214

entreprises canadiennes soutenues

12 458

emplois créés ou maintenus au Canada,
et 25 000 emplois prévus au cours des
prochaines années, alors que la CCC exécutera
les principaux contrats conclus cette année



PILIER 1 :

Accroître les exportations canadiennes grâce au commerce inclusif

La CCC a connu une année record dans la mise en œuvre de sa stratégie de transformation pour le soutien de la croissance des exportations des entreprises canadiennes, qui en est maintenant à sa quatrième année. Un total de 6,1 milliards de dollars de nouveaux contrats commerciaux ont été signés dans les trois secteurs d'activité de la CCC en 2024–2025, en hausse de 93 % par rapport aux résultats de l'année précédente. La stratégie de croissance de la CCC s'aligne sur les priorités du Canada en matière de commerce inclusif afin de garantir que les avantages et les opportunités qui découlent du commerce soient partagés par tous.

En tant qu'administrateur de l'APPD, la CCC aide les entreprises canadiennes à accéder aux occasions de vente au DoD. La CCC a augmenté le volume de contrats d'exportations passés dans le cadre de l'APPD au cours de cet exercice, signant de nouveaux contrats d'une valeur record de 2,1 milliards de dollars avec des exportateurs canadiens (contre 1,1 milliard de dollars en 2023–2024).

La CCC a également signé 14 nouveaux contrats de GAG et a intensifié ses contacts avec les gouvernements étrangers en vue de cerner davantage d'occasions de GAG pour les exportateurs canadiens. Afin de soutenir l'approche « Pas de mauvaise porte » pour l'accès aux services gouvernementaux, la CCC a répondu aux besoins des PME en collaborant continuellement avec d'autres entités du gouvernement du Canada afin de fournir des solutions accessibles aux entreprises canadiennes de toutes tailles.

Apporter de la valeur au Canada

Cette année, pour chaque dollar de crédit parlementaire reçu par la CCC, des contrats d'une valeur de 150 \$ ont été conclus dans le cadre de l'APPD.



Secteur d'activité lié à l'APPD

L'APPD entre le Canada et les États-Unis est le mandat de politique publique de la CCC, et la Corporation joue le rôle principal de promotion de sa croissance et de sa pertinence. La CCC favorise les relations clés entre les ministères du gouvernement du Canada et le réseau du Service des délégués commerciaux afin d'améliorer la coordination et de maximiser les avantages pour les exportateurs canadiens et l'acheteur américain.

Cette année, la CCC a continué de miser sur l'APPD en collaborant avec les exportateurs canadiens, en renforçant la sensibilisation à l'APPD au sein du DoD et en stimulant l'émergence de sources d'approvisionnement et de capacités nouvelles et diversifiées dans les domaines où la demande du DoD est en hausse. Outre les biens militaires, l'armée américaine achète chaque année des volumes considérables de denrées alimentaires, d'équipements médicaux et de matériel de construction. La CCC travaille avec des entreprises canadiennes, notamment des PME, pour répondre à ces besoins, qui peuvent aller des systèmes de navigation et nautiques, aux vols de passagers affrétés, aux instruments chirurgicaux et même à l'équipement de déneigement.

La valeur des contrats signés dans le cadre de l'APPD a atteint 2,1 milliards de dollars en 2024–2025. Cette croissance remarquable s'appuie sur les efforts déployés l'an dernier pour renforcer la collaboration avec les exportateurs canadiens, accroître la sensibilisation à l'APPD au sein du DoD et stimuler l'émergence de secteurs nouveaux et diversifiés de l'approvisionnement canadien afin de répondre à la demande du DoD. La CCC a reçu un crédit parlementaire de 13,8 millions de dollars pour gérer son secteur d'activité de l'APPD en 2024–2025, contre 13,0 millions de dollars en 2021–2022. Au cours de la période de quatre ans, la valeur des contrats signés dans le cadre de l'APPD est passée de 867,8 millions de dollars en 2021–2022 à 2,1 milliards de dollars en 2024–2025, ce qui a permis une croissance de 139 % des débouchés pour les exportateurs canadiens. Étant donné que la CCC ne perçoit pas d'honoraires pour les services fournis dans le cadre des contrats de l'APPD, le crédit parlementaire finance les dépenses de fonctionnement et d'administration engagées pour l'APPD.

Au cours de l'année écoulée, des actions de sensibilisation ont été menées auprès la Force spatiale américaine en vue d'élaborer une stratégie visant à intégrer les entreprises canadiennes du secteur spatial dans la base industrielle. La Force spatiale américaine a assisté à la conférence annuelle d'Espace Canada et y a présenté un expert, en plus de rencontrer la CCC et Ressources naturelles Canada au sujet de l'approche du Canada en matière de mise en valeur des minéraux critiques. L'expertise de la CCC dans les règlements et les politiques en matière d'acquisition du Canada et des États-Unis a été reconnue par une invitation à animer un atelier pour le personnel chargé de l'acquisition au sein de la Force spatiale américaine, portant sur l'intégration de partenaires internationaux dans les futurs programmes spatiaux. L'invitation souligne l'importance du point de vue du Canada dans l'élaboration des stratégies d'acquisition en matière de défense.

EN VEDETTE >

Systèmes de navigation garantissant la sécurité de l'équipage et du navire

Ayant son siège social à Burnaby, en Colombie-Britannique, OSI Maritime Systems (OSI) fournit depuis plus de 20 ans des solutions avancées de navigation et de tactique pour la sécurité navale et maritime.

Le logiciel ECPINS (Electronic Chart Precise Integrated Navigation System) d'OSI est un système d'information de premier plan qui intègre les cartes électroniques, le GPS et le radar dans une interface unique et cohérente pour améliorer la connaissance de la situation, ainsi que la sécurité de l'équipage et du navire.

Cette année, le DoD a attribué à la CCC et à OSI un contrat pour la fourniture de deux programmes de formation sur ECPINS sur des bases de la marine américaine. La formation appuiera le programme d'embarcations de débarquement entre navire et rivage, qui joue un rôle crucial dans les opérations militaires en facilitant le transport de véhicules, de personnel et de cargaisons de la mer vers la terre d'un rivage à l'autre.

APPD : Le canal GÀG du Canada pour le Département de la Défense des États-Unis

Nouveaux contrats d'exportation signés (VCS)

2024–2025 :

2,1 milliard \$

2023–2024 :

1,1 milliard \$

2022–2023 :

885 million \$

Opérations commerciales (OC)

2024–2025 :

1 milliard \$

2023–2024 :

870,5 million \$

2022–2023 :

764,9 million \$



Secteur d'activité des contrats de maîtrise d'œuvre internationaux

Le soutien apporté par le gouvernement du Canada au secteur d'activité du service MOI incite davantage les gouvernements étrangers à faire appel à l'expertise canadienne, souvent pour mener à bien des projets stratégiques prioritaires dans divers secteurs. Le service MOI est conçu pour aider les entreprises canadiennes à vendre aux gouvernements étrangers en leur offrant un service de bout en bout, de la négociation du contrat à la livraison finale. L'accord de poursuite offert par le service MOI permet à la CCC de défendre les intérêts des entreprises canadiennes, de rechercher les conditions adéquates pour la réussite du contrat et de résoudre les problèmes tout au long du processus, de l'élaboration du projet au paiement final.

La CCC est au service d'une gamme d'industries, de la défense, de l'aérospatiale et de la sécurité aux infrastructures, l'agriculture et l'énergie durable. Grâce à une collaboration étroite avec d'autres intervenants du gouvernement du Canada dans le domaine du commerce international, les activités de la CCC en matière de MOI ont augmenté d'environ 50 % cette année pour atteindre 2,7 milliards de dollars en valeur

des contrats signés (contre 1,8 milliard de dollars en 2023–2024). Cette croissance est attribuable, en partie, à la conclusion d'un contrat pluriannuel historique visant un avion de lutte contre les incendies ([voir les pages 26 à 27](#)), à la réalisation d'un projet d'infrastructure d'énergie durable en Roumanie ([voir la page 15](#)), ainsi qu'aux exportations de potasse vers le Bangladesh, dans le cadre du neuvième contrat GÀG conclu avec la Bangladesh Agricultural Development Corporation au cours de la dernière décennie.

Bon nombre de ces contrats sont en cours d'élaboration depuis des années et exigent une expertise disciplinaire à l'échelle de la CCC. Les prospects ont besoin d'une approche pangouvernementale pour progresser dans le solide pipeline de développement commercial de la CCC. Il s'agit notamment de développer des relations GÀG avec des gouvernements étrangers dans des secteurs stratégiques qui s'alignent sur les politiques du Canada en matière de commerce extérieur et international, et d'explorer les priorités en matière de produits et de marchés pour le modèle GÀG canadien. Au terme de l'exercice 2024–2025, la réserve de contrats internationaux de la CCC comprenait des poursuites actives à divers stades avec des exportateurs canadiens, pour un total de près de 1 milliard de dollars.



RENFORCER LE SOUTIEN DE LA CCC AU COMMERCE INTERNATIONAL

La CCC a soutenu plus de 1 200 entreprises canadiennes dans leur parcours d'exportation en 2024-2025. La plupart de ces entreprises (80 %) sont des PME.

La CCC a poursuivi sa collaboration étroite au sein du portefeuille du commerce, en particulier en ce qui concerne l'initiative de relance des entreprises, de l'économie et du commerce (REEC) du ministre. La Corporation a fait preuve d'un leadership actif dans la promotion du cadre REEC et a travaillé en étroite collaboration avec Équipe Canada pour préparer des missions commerciales au Vietnam, en Corée du Sud, en Indonésie, aux Philippines et en Australie. La CCC a joué un rôle de premier plan dans l'élaboration du programme de soutien aux projets en phase initiale, qui vise à appuyer les études de faisabilité et les autres exigences initiales des projets, ainsi qu'à démontrer leur viabilité financière. Ce programme sera crucial si le Canada veut saisir des occasions porteuses dans le secteur de l'infrastructure et de l'énergie propre.

Maître d'œuvre international : le service GÀG du Canada pour les gouvernements étrangers

Nouveaux contrats d'exportation signés (VCS)

2024-2025 :

2,7 milliard \$

2023-2024 :

1,8 milliard \$

2022-2023 :

903,8 million \$

Exportations par les entreprises canadiennes (OC)

2024-2025 :

460,3 millions \$

2023-2024 :

796,5 millions \$

2022-2023 :

984,8 millions \$



Approvisionnement

Le service d'approvisionnement de la CCC fournit une expertise en matière d'approvisionnement et répond au besoin du gouvernement fédéral de soutenir rapidement et efficacement les programmes d'aide internationale ou d'assistance.

En 2024–2025, la division de l'approvisionnement de la CCC a obtenu des résultats exceptionnels pour le compte du gouvernement du Canada, signant des contrats d'une valeur de 1,3 milliard de dollars, soit cinq fois plus que l'année précédente.

En juin 2024, la CCC a renouvelé son protocole d'entente avec le MDN afin de prolonger le soutien offert à l'Ukraine. Ce renouvellement permet à la CCC de fournir des services d'approvisionnement au Programme d'instruction et de coopération militaires (PICM) au sein du MDN et de contribuer à son objectif de soutenir les ministères de la Défense et les forces militaires de pays non-membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques partout dans le monde. La CCC a déjà coordonné le soutien lié au PICM offert à la Malaisie, à Haïti, à l'Ukraine et à d'autres pays en 2024–2025.

En plus du protocole d'entente conclu avec le MDN, la CCC a renouvelé son accord de financement avec AMC afin de fournir un soutien à l'approvisionnement en vertu d'une entente de longue date prévoyant des contributions en nature à des gouvernements étrangers à l'appui des programmes d'aide au renforcement des capacités antiterroristes et de lutte contre la criminalité (PARCA et PARCLC) et du Programme de réduction de la menace des armes (PRMA). Au cours de l'année, ces travaux ont appuyé des dons à plusieurs pays, dont l'Ukraine et Haïti.

La CCC est fière de continuer à offrir un soutien indéfectible à l'Ukraine. Depuis le début du conflit en Ukraine en 2022, la CCC a signé 95 contrats d'approvisionnement d'une valeur de 2 milliards de dollars.

Plusieurs contrats importants ont été signés ou sont devenus actifs cette année pour soutenir l'Ukraine, notamment des contrats portant sur des véhicules blindés légers remis à neuf, des uniformes pour femmes et de l'équipement de protection individuelle. À l'appui de la coalition axée sur les capacités de la force aérienne du MDN, la CCC a conclu un contrat de cinq ans avec l'International Test Pilots School Canada pour des services de formation de pilotes de chasse, ainsi qu'un contrat avec CAE pour la fourniture de simulateurs de F-16 neufs et remis à neuf.

Service d'approvisionnement pour l'aide canadienne internationale : soutenir l'assistance du gouvernement canadien

Nouveaux contrats d'exportation signés (VCS)

2024–2025 :

1,3 milliard \$

2023–2024 :

255,7 millions \$

2022–2023 :

476,5 millions \$

Exportations par les entreprises canadiennes (OC)

2024–2025 :

558,2 millions \$

2023–2024 :

354,7 millions \$

2022–2023 :

331,0 millions \$



Relance de la chaîne de production des avions dans le cadre d'un contrat historique avec la Commission européenne

Cette année, après plus de cinq ans de consultations et de négociations, la CCC a concrétisé un contrat historique, renforçant ses liens solides avec l'Union européenne et relançant un avion de lutte contre les incendies canadien emblématique.

Photos: De Havilland Canada



La CCC a signé des ententes d'achat avec la Croatie, la France, la Grèce, l'Italie, le Portugal et l'Espagne concernant 22 avions amphibies de lutte contre les incendies de De Havilland Canada (DHC). Ensemble, ces acheteurs sont les clients de lancement de la production par DHC d'un nouvel avion de lutte contre les incendies, le DHC-515 (commercialisé sous le nom de Canadair 515).

Le nouveau modèle Canadair, mis au point par DHC après l'acquisition des droits du programme CL-415 auprès de Bombardier en 2016, est réintroduit sur le marché à un moment où les feux de forêt, de plus en plus préoccupants en raison de leur intensification liée aux changements climatiques, menacent la biodiversité, mettent en danger les collectivités humaines et libèrent du carbone dans l'atmosphère.

Le Canadair 515, chef de file sur le marché de la lutte aérienne contre les incendies, se distingue par ses performances exceptionnelles au décollage et à l'atterrissage, qui lui permettent d'accéder à des sites isolés de feux de forêt, par sa maniabilité remarquable et par sa capacité à opérer dans des vagues pouvant atteindre 2 m de hauteur. Le Canadair 515 peut larguer près de 700 000 litres d'eau par jour dans les zones d'incendie, soit plus du double de la capacité de son plus proche concurrent. Grâce à ses réservoirs pouvant être remplis en 12 secondes lors d'une prise d'eau, le Canadair 515 est particulièrement bien adapté à la lutte contre les feux de forêt, puisqu'il peut enchaîner les missions en se ravitaillant directement dans les rivières, les lacs ou l'océan à proximité, contrairement aux avions terrestres qui doivent retourner à l'aéroport pour se réapprovisionner après chaque largage.

La Commission européenne finance 12 appareils (deux par pays) au moyen de contributions directes aux

États membres dans le cadre du programme rescEU, une réserve stratégique de capacités européennes d'intervention en cas de catastrophe et de stocks, entièrement financée par l'Union européenne. L'Espagne et la Grèce ont chacun commandé cinq appareils supplémentaires.

D'ici la fin de 2025, DHC prévoit employer plus de 500 personnes dans le cadre du programme DHC-515, principalement à Calgary, à Victoria et à Toronto. Dans l'ensemble, DHC prévoit que le programme aura une incidence positive sur plus de 3 000 emplois directs et indirects pour les Canadiens qui travaillent dans le secteur aérospatial. Les retombées économiques s'étendront à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement du Canada, générant des gains estimés à 2 milliards de dollars dans des marchés secondaires tels que l'aérostructure, les groupes motopropulseurs, les systèmes aérospatiaux et les services d'ingénierie, notamment avec le fournisseur clé Pratt & Whitney Canada, qui fournira les moteurs. L'implantation future d'une installation de production à De Havilland Field, dans le comté de Wheatland, en Alberta, viendra renforcer la position du Canada en tant que pôle de fabrication, d'assemblage et de distribution d'aéronefs.

Le parcours contractuel a été officiellement lancé en 2022 lorsque la CCC a signé des lettres d'intention avec les six pays européens pour les 22 premiers avions DHC-515. Depuis, une équipe interfonctionnelle de la CCC a été mobilisée, regroupant les services de gestion contractuelle, de développement des affaires, des finances et des affaires juridiques de la Corporation, afin d'élaborer le contrat et d'assurer la livraison réussie de chaque appareil — du premier, attendu du constructeur en 2028, au dernier, en 2031.

La solide structure de gouvernance du programme comprend des réunions mensuelles entre la CCC et DHC, ainsi que des réunions trimestrielles du Comité de suivi, coprésidées par la CCC et la Commission européenne, avec la participation de DHC et de tous les États membres.

Ce programme consolide la réputation du Canada en tant que fournisseur mondial de premier plan pour les avions de lutte contre les incendies, générant d'importants bénéfices économiques pour le Canada et s'inscrivant dans les objectifs communs du Canada et de l'Union européenne visant à être des partenaires fiables et durables au service de leurs intérêts mutuels.



PILIER 2 :

Excellence opérationnelle – Investir pour la croissance dans les personnes, les systèmes et la technologie

La CCC continue d'offrir de la valeur au Canada en investissant dans l'excellence opérationnelle. La Corporation s'est engagée à simplifier les affaires avec la CCC pour les exportateurs canadiens, à gérer et à réduire les coûts et à mettre en œuvre des mesures d'efficacité, tout en soutenant l'importante croissance des revenus de la Corporation.

Cette année, la CCC a continué à investir dans la réorganisation des processus opérationnels et l'optimisation de ses technologies afin d'accroître son efficacité au service des exportateurs canadiens. En 2024–2025, le système de planification des ressources de l'entreprise de la Corporation a été mis à niveau et migré vers l'infonuagique — une mesure importante pour garantir le bon fonctionnement continu des principales applications opérationnelles.

Un autre investissement important dans l'efficacité opérationnelle a été le lancement de la stratégie de données de la CCC. Avec pour objectif de développer l'architecture des données, d'étiqueter adéquatement les actifs et d'établir des politiques solides, le programme de données constituera une base essentielle pour soutenir la stratégie commerciale de la CCC.

La Corporation a également renforcé sa cybersécurité en offrant une formation à l'ensemble de ses employés, en investissant dans la formation en cybersécurité et en intervention en cas d'incident pour les dirigeants, et en améliorant ses capacités de surveillance.

À l'été 2024, la CCC a emménagé dans de nouveaux locaux, en veillant à ce que l'environnement physique soit entièrement accessible et inclusif. Cet espace continue à équilibrer l'approche de la Corporation en matière de flexibilité du lieu de travail avec une conception qui soutient un environnement hybride, tout en consolidant les espaces afin de réduire l'empreinte environnementale de la Corporation.

Mesurer l'impact de la CCC sur ses clients

La CCC a utilisé une moyenne mobile sur 365 jours du taux de recommandation net pour mesurer l'intention et la fidélité de ses clients. En 2024–2025, le **taux de recommandation net** de la CCC s'élevait à 62 sur une échelle possible de -100 à 100, légèrement inférieur à l'objectif de 67 fixé par la Corporation. Ce résultat est en partie attribuable au secteur d'activité de l'APPD, où la nature des contrats avec le DoD a entraîné une diminution du nombre de recommandations.

Afin d'améliorer l'évaluation de l'expérience client, la CCC ajoute un **indice de satisfaction de la clientèle**, qui mesure le degré de satisfaction à l'égard des interactions avec la CCC et met en lumière les aspects susceptibles d'être améliorés. Cette année, la CCC a obtenu un indice de satisfaction de la clientèle de 89 %.

Le cadre de gestion du risque d'entreprise de la CCC a été amélioré en 2024–2025 afin d'offrir une approche stratégique et à l'échelle de la Corporation en matière de gestion des risques et de répondre à la complexité de nos projets. Le cadre révisé, qui reflète les exigences établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministre des Finances, offre des définitions plus précises des risques et une plus grande cohérence avec la cartographie globale des risques. Cette approche stratégique de la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise sera continuellement mise à jour pour refléter les profils de risque. Les détails du cadre figurent aux pages 54 à 61.

La Corporation a également progressé dans la mise en œuvre de ses engagements en matière de stratégie de ressources humaines. La CCC considère ses employés comme son plus grand atout, la rétention et l'acquisition des talents demeurant des priorités clés en 2024–2025. La CCC met en œuvre une solide stratégie de transfert des connaissances afin d'attirer les talents et les compétences adéquats au sein de la Corporation au moment opportun. La stratégie comprend un programme d'intégration qui présente un aperçu des activités, des politiques et des procédures de la CCC, favorisant ainsi le transfert des connaissances et la collaboration interfonctionnelle.

L'une des priorités de la stratégie en matière de ressources humaines est de veiller à ce que la main-d'œuvre de la CCC dispose des compétences nécessaires pour répondre aux besoins changeants des exportateurs dans un environnement commercial international de plus en plus concurrentiel. Tous les employés ont accès à une allocation pour l'apprentissage et le perfectionnement, en plus d'outils d'apprentissage en ligne et de possibilités de renforcement des compétences à l'interne leur permettant de tirer pleinement parti des outils et des processus de la CCC.

La CCC s'efforce également de s'aligner sur plusieurs initiatives législatives en cours au sein du gouvernement du Canada, notamment la *Loi sur l'équité salariale*, qui exige la mise en place d'un plan d'équité salariale, et la *Loi sur les langues officielles* révisée. La Corporation a également progressé dans la mise en œuvre du plan d'accessibilité prévu par la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, notamment en ce qui concerne l'accessibilité des outils de travail.

Une convention collective d'une durée de quatre ans, ratifiée en février 2025, offre un programme de rémunération et d'avantages sociaux qui récompense et reconnaît les employés de manière équitable et compétitive. L'entente comprend des avantages sociaux complets en matière de santé et de mieux-être, des dispositions relatives aux congés qui tiennent compte des réalités de la vie moderne et des familles d'aujourd'hui, ainsi qu'une indemnité de congé pour les employés qui se déclarent en tant qu'Autochtones afin de leur permettre de participer à des pratiques traditionnelles.

Cette année, la Corporation a donné la priorité à l'augmentation du nombre de points de contact avec les employés. Les séances d'écoute active et les sondages périodiques sur la mobilisation fournissent des renseignements réguliers sur les préoccupations des employés et permettent d'orienter les initiatives d'amélioration de l'organisation. En réponse aux commentaires des employés, la CCC a lancé plusieurs initiatives visant à améliorer la circulation de l'information à l'interne, notamment au sein de l'équipe élargie de direction.





PILIER 3 :

Considérations environnementales, sociales et de gouvernance

Le troisième pilier de la stratégie de la CCC se concentre sur l'amélioration de l'impact de la Corporation par les considérations ESG.

Lancée l'an dernier, la stratégie ESG de la CCC s'appuie sur des années de leadership en matière de conduite responsable des affaires (CRA) dans l'ensemble de la famille fédérale. Les responsabilités et la supervision de la stratégie ESG incombent aux comités du Conseil d'administration chargés des opérations, de l'audit, de la gouvernance et des ressources humaines. La stratégie ESG jette les bases d'une surveillance et d'une transparence accrues afin de renforcer la gestion de l'environnement, d'accroître la mobilisation de tous les secteurs de l'industrie canadienne dans le commerce international et de renforcer l'influence de la communauté des exportateurs pour qu'ils mènent leurs activités internationales de manière responsable et durable.

La stratégie ESG guidera les activités de réduction des émissions à partir d'une évaluation des risques climatiques réalisée dans le cadre du plan d'écologisation de la CCC. Cela éclairera les futurs rapports de la CCC, conformément aux recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GTIFCC). La CCC prévoit de s'engager à l'égard de cibles dans le prochain rapport du GTIFCC.



Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada

Dans un élan d'enthousiasme et avec une pincée d'esprit de compétition, les employés de la CCC ont recueilli 25 000 \$ pour des organisations caritatives au Canada dans le cadre de la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada (CCMTGC). Une chasse au trésor, une activité de décoration de gâteaux et des cours de yoga ne sont que quelques-uns des événements qui ont permis aux employés de se retrousser les manches pour faire leur part.



La stratégie ESG de la CCC s'aligne également sur les objectifs du Canada en matière de carboneutralité d'ici 2050. Les futures activités internationales de GAG respecteront le soutien du gouvernement à la Déclaration de Glasgow sur l'élimination du soutien au développement continu des industries des combustibles fossiles. Cela comprend la réduction des émissions des activités commerciales d'au moins 2 % par an afin de s'aligner sur les objectifs de carboneutralité du Canada.

La Corporation a continué d'améliorer son cadre de diligence raisonnable, en utilisant une approche basée sur le risque qui améliore l'efficacité tout en garantissant que les transactions présentant les profils de risque les plus élevés sont examinées de manière appropriée. Au cours de la période de référence 2024–2025, le processus de diligence raisonnable de la CCC a mis davantage l'accent sur les risques liés à la chaîne d'approvisionnement, à la propriété effective et à la gouvernance des exportateurs, ainsi qu'aux risques accrus découlant de conflits armés. Ce processus a soutenu 23 exportateurs à mettre en œuvre ou à améliorer leurs politiques et procédures d'intégrité ou leurs programmes de formation pour les employés. Dans un rapport publié en 2022 par le Bureau du Commissaire aux droits de l'homme des Nations Unies, la CCC a été reconnue pour avoir appliqué les principes directeurs des Nations Unies au secteur de la défense et pour avoir adopté un questionnaire de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme pour les entreprises de défense qui est conforme aux principes directeurs des Nations Unies².

Au cours de la dernière année, grâce à son adhésion à TRACE International, la CCC a offert une formation en conformité aux exportateurs. Cette formation a permis de renforcer la compréhension des risques et des exigences réglementaires auprès des exportateurs actuels et potentiels de la CCC. Les modules de formation offerts aux exportateurs ont été élargis au-delà de la notion d'intégrité pour englober le travail forcé dans les chaînes d'approvisionnement. La Corporation a également soumis son deuxième rapport sur les chaînes d'approvisionnement et l'atténuation des risques, conformément à la nouvelle exigence de la *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement* de soumettre un rapport au ministre de la Sécurité publique.

La CCC a lancé son propre *Code pour les exportateurs* en mars 2023, qui a depuis été reconnu par 154 exportateurs canadiens. Le Code décrit les attentes de la CCC dans les domaines liés à l'entreprise responsable, aux droits de la personne, au travail, à la traite des êtres humains et aux chaînes d'approvisionnement responsables. Cette reconnaissance est un élément important de l'objectif de la CCC de sensibiliser la communauté des exportateurs à l'importance d'une CRA.

2 <https://www.ohchr.org/en/documents/tools-and-resources/responsible-business-conduct-arms-sector-ensuring-business-practice>

Soutenir les femmes en milieu de travail

La CCC a souligné la Journée internationale des femmes par une table ronde axée sur l'accélération des mesures en milieu de travail visant à soutenir les femmes.

Les membres du Conseil d'administration Dyanne Carenza et Mylène Tassy ont parlé de leur parcours professionnel, en mettant l'accent sur les gestes et les expériences qui ont contribué à leur réussite.

L'événement a également soutenu une collecte de vêtements organisée par les employés au profit de l'organisme sans but lucratif Dress for Success Ottawa, qui vise à soutenir les femmes qui intègrent ou réintègrent le marché du travail.



En 2024–2025, la CCC a élargi sa prospection auprès de groupes sous-représentés dans le commerce international afin de s'assurer que ses services restent accessibles à tous les membres de la communauté des exportateurs du Canada. Cette année, 57 nouveaux exportateurs issus de groupes sous-représentés ont été mobilisés, 13 entreprises se trouvant actuellement à diverses étapes du repérage des pistes, et un contrat au titre de l'APPD a été signé avec une entreprise détenue ou exploitée par une personne issue d'un groupe sous-représenté. Ces efforts soulignent le rôle croissant de la CCC dans la promotion d'un accès équitable aux marchés internationaux pour les exportateurs diversifiés du Canada. Les activités de sensibilisation auprès des entreprises dirigées par des groupes sous-représentés comprenaient un webinaire avec le Conseil canadien pour le commerce autochtone, une participation au Symposium sur le commerce autochtone à Ottawa ainsi qu'aux événements du Conseil sur les chaînes d'approvisionnement à Enoch, en Alberta, et la tenue de séances d'information de la CCC à l'intention de réseaux d'affaires et de conseils de groupes sous-représentés partout au Canada.

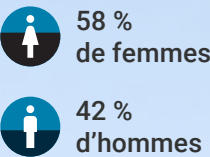
La CCC est d'avis qu'un milieu de travail épanouissant repose sur l'engagement à soutenir les forces, les talents et les perspectives uniques d'une main-d'œuvre diversifiée. Une solide stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) contribue à la réussite organisationnelle et à l'innovation, tout en bâtissant un esprit de communauté, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la CCC. Au cours de la première année de mise en œuvre de la stratégie de la CCC en matière de DEI, l'accent a été mis sur l'inclusivité, tant par un milieu de travail moderne, accessible et inclusif que par la valorisation de notre diversité. En reconnaissance de l'emplacement du bureau sur un territoire non cédé, chacune des salles de conférence et des salles de réunion de la CCC porte un nom en trois langues : l'anishinaabemowin, le français et l'anglais.

Main-d'œuvre de la CCC >

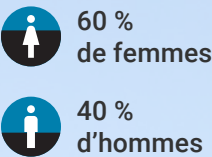
128 employé(e)s, y compris le personnel, la direction et les cadres supérieurs

- **1 %** des employés de la CCC s'identifient comme Autochtone
- **27 %** des employés de la CCC s'identifient comme membre d'une minorité visible
- **7 %** des employés de la CCC s'identifient comme une personne handicapée
- **75** sont des membres de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada

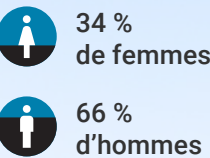
Personnel



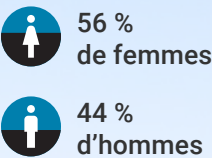
Cadres supérieurs



Direction (CCC-7)



Conseil d'administration



Commentaires et analyse de la direction

- 35 Sommaire
- 37 Fondement de la préparation et de la divulgation
- 38 Structure hiérarchique des secteurs d'activité
- 38 Valeur des contrats signés (VCS)
- 40 Opérations commerciales (OC)
- 42 Résumé des résultats financiers
- 45 Produits tirés des frais de service
- 46 Financement du gouvernement
- 46 Charges d'exploitation et frais d'administration
- 48 Analyse de l'état de la situation financière
- 49 Discussion sur le plan d'entreprise
- 51 Renseignements historiques
- 55 Engagement de la CCC à l'égard de la gestion du risque
- 59 Informations sur les risques financiers liés aux changements climatiques



Sommaire

La CCC opère au carrefour du commerce et des relations internationales pour aider les entreprises canadiennes à réussir sur les marchés publics étrangers complexes et très concurrentiels. La stratégie d'entreprise de la CCC lui permet de fournir aux exportateurs canadiens des services qui soutiennent la croissance de leurs flux de revenus internationaux, d'aligner ses activités sur les priorités internationales du gouvernement du Canada et d'adhérer aux normes les plus élevées en matière de conduite éthique des affaires.

Les résultats financiers de la Corporation s'appuient sur la stratégie à trois piliers définie dans le Plan d'entreprise 2024–2025 (Plan) qui vise à aider les exportateurs canadiens à répondre à la demande internationale croissante pour leurs biens et services; apporter de la valeur en investissant dans l'excellence opérationnelle et renforcer l'impact de la CCC en mettant l'accent sur les considérations environnementales, sociales et de gouvernance. La CCC poursuit son initiative de transformation pluriannuelle axée sur la réorganisation des processus opérationnels de base, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et l'identification des possibilités de réduction des coûts. Ces efforts renforcent la capacité de la Corporation à offrir une valeur accrue aux exportateurs canadiens, tout en favorisant une organisation plus agile et axée sur les résultats, bien placée pour soutenir les objectifs du Canada en matière de commerce international.

Compte tenu du calendrier des exigences contractuelles particulières et des calendriers de livraison associés, des variations significatives des résultats et des opérations de la CCC sont attendues lors de la comparaison des résultats d'une période à l'autre.

Malgré une année marquée par l'instabilité et la volatilité à l'échelle mondiale, la CCC a affiché un excellent rendement en aidant les exportateurs canadiens à obtenir des débouchés partout dans le monde en signant des contrats d'une valeur importante au cours de l'exercice 2024–2025. Ces contrats pluriannuels permettent aux exportateurs canadiens de contribuer de manière significative à l'économie canadienne et de créer des emplois de haute qualité au cours des cinq à huit prochaines années.



Pilier 1 : Soutenir les exportateurs canadiens grâce au commerce inclusif

La CCC appuie les exportateurs canadiens dans trois secteurs d'activité : l'Accord sur le partage de la production de défense, l'approvisionnement et le service de maître d'œuvre international.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025, la CCC a aidé les entreprises canadiennes à obtenir **6,1 milliards de dollars** en nouveaux contrats signés (valeur des contrats signés ou VCS¹), dépassant les objectifs du Plan d'entreprise (de 2,3 milliards de dollars et de 60 %) et les résultats de l'exercice précédent (de 3,0 milliards de dollars et de 93 %). Ces contrats pluriannuels ont été signés principalement avec des pays européens dans les secteurs de la défense et de l'énergie propre. Notre portefeuille de livrables en cours — confiés à des exportateurs canadiens dans le cadre de contrats déjà conclus avec des acheteurs gouvernementaux étrangers — a augmenté de 35 % cette année, pour atteindre une valeur de 9,3 milliards de dollars.

La CCC a également réalisé pour **2,8 milliards de dollars** d'opérations commerciales (OC²), reflétant les biens et services exportés dans le cadre des contrats de la CCC. Ce chiffre dépasse les objectifs du Plan d'entreprise (de 400,5 millions de dollars et de 16 %), mais représente une diminution par rapport aux résultats de l'exercice précédent (de 768,5 millions de dollars et de 21 %) compte tenu du calendrier des exigences contractuelles particulières et des calendriers de livraison associés.

La Corporation a perçu 21,3 millions de dollars en produits tirés des frais de service, ce qui représente une légère baisse par rapport aux objectifs du Plan d'entreprise de 21,8 millions de dollars (de 0,5 million de dollars et de 3 %) et aux résultats de l'exercice précédent (de 5,9 millions de dollars et de 22 %), en raison du calendrier des engagements contractuels.

1 La VCS est une mesure non conforme aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) 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.

2 Les OC sont une mesure de l'activité économique non conforme aux PCGR pour représenter la valeur des biens et des services fournis dans le cadre d'un contrat au cours de la période visée par le rapport.



Pilier 2 : Apporter de la valeur aux Canadiens grâce à l'excellence opérationnelle – investir pour la croissance dans les personnes, les systèmes et la technologie

Apporter de la valeur au Canada par l'excellence opérationnelle implique une rationalisation continue des activités pour la CCC et ses clients en optimisant et en transformant les processus, les systèmes et la main-d'œuvre. Pour l'exercice clos le 31 mars 2025, la CCC a continué d'améliorer son efficacité opérationnelle en faisant des investissements stratégiques dans l'innovation et la transformation numérique, y compris l'amélioration de la cybersécurité et de la gestion des données, en plus de la transformation du lieu de travail et des initiatives connexes en matière de conformité (*Loi sur l'équité salariale* et *Loi sur l'accessibilité*).

La CCC a réalisé un bénéfice net de 21,1 millions de dollars en 2024–2025, ce qui dépasse les objectifs du Plan d'entreprise de 8,9 millions de dollars (de 12,1 millions de dollars), mais représente une baisse par rapport aux résultats de l'exercice précédent (de 2,4 millions de dollars). Ce bénéfice est attribuable à un revenu plus élevé que prévu sur les soldes de trésorerie, partiellement compensé par des dépenses d'exploitation et d'investissement administratif plus importantes que prévu, nécessaires pour soutenir la valeur plus élevée des contrats signés, des contrats en cours d'exécution et de la transformation organisationnelle.

La CCC a maintenu son effectif de 128 ETP dans le cadre du Plan d'entreprise de 132 ETP.

Ces résultats ont porté les bénéfices non distribués à 65,1 millions de dollars et ont permis au Conseil d'administration de la CCC de déclarer un dividende de 10,0 millions de dollars.



Pilier 3 : Renforcer l'impact de la CCC par les considérations environnementales, sociales et de gouvernance

Soucieuse de renforcer l'impact de la Corporation sur le plan environnemental, social et de la gouvernance d'entreprise (ESG), la CCC a lancé une stratégie ESG qui s'appuie sur des années de leadership en matière de conduite responsable des affaires dans l'ensemble de la famille fédérale. Elle jette les bases d'une surveillance et d'une transparence accrues afin de renforcer la gestion de l'environnement, d'accroître la mobilisation de tous les secteurs de l'industrie canadienne dans le commerce international et de renforcer l'influence de la communauté des exportateurs pour qu'ils mènent leurs activités internationales de manière responsable et durable.

La CCC a lancé son propre *Code pour les exportateurs* en mars 2023 afin de définir les attentes dans les domaines liés à la conduite responsable des affaires, aux droits de la personne, au travail et à la traite des êtres humains, ainsi qu'aux chaînes d'approvisionnement responsables. Au 31 mars 2025, le *Code* a été reconnu par 154 exportateurs canadiens, une partie importante de l'objectif de la CCC de sensibiliser la communauté des exportateurs à la conduite responsable des affaires. Cette année, la CCC a soutenu 23 exportateurs à mettre en œuvre ou à améliorer leurs politiques et procédures d'intégrité ou leurs programmes de formation pour les employés.

La section des commentaires et analyse de la direction portant sur la gestion des risques fournit des détails supplémentaires sur l'application des principes ESG par la CCC.

Fondement de la préparation et de la divulgation

Les commentaires et l'analyse de la direction doivent être lus parallèlement avec les états financiers annuels audités de la Corporation et les notes complémentaires pour l'exercice clos le 31 mars 2025. Tous les montants présentés sont en dollars canadiens, sauf indication contraire.

Énoncés prospectifs

Le présent document contient des projections et d'autres déclarations prospectives qui obligent la direction à formuler des hypothèses soumises à des risques et à des incertitudes. Par conséquent, les résultats réels peuvent différer sensiblement des attentes évoquées dans ces énoncés prospectifs. L'explication de ces risques et incertitudes figure à la section sur les risques.

Normes internationales d'information financière

Les états financiers sont préparés conformément aux normes comptables IFRS publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB). Selon les normes IFRS, les résultats financiers de la Corporation commerciale canadienne (« CCC » ou « la Corporation ») sont présentés à titre de mandataire. Toutefois, dans son rôle de maître d'œuvre, la CCC reste contractuellement tenue de veiller à la conclusion des contrats 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.

Mesures non conformes aux PCGR

La Corporation utilise également certaines mesures financières non définies par les PCGR pour évaluer son rendement. Les mesures non définies par les PCGR sont précisées et nuancées chaque fois qu'elles sont présentées.

Contrats de valeur élevée

Historiquement, les contrats importants ont eu un impact significatif sur les états financiers de la Corporation. Ceux-ci peuvent entraîner des variations significatives de certains montants d'une année à l'autre dans l'état de la situation financière et dans l'état du résultat global. Le plus important de ces contrats est le contrat pluriannuel du Programme des brigades blindées (PBB) d'une valeur de plusieurs milliards de dollars. L'ampleur du contrat est telle que le PBB est présenté séparément dans certaines sections des commentaires et de l'analyse de la direction (comme indiqué).

Opérations de change

Les contrats que la Corporation conclut avec des acheteurs étrangers sont assortis à des contrats correspondants, d'une valeur équivalente compte tenu de la devise, signés avec des exportateurs canadiens. Cette concordance des devises pour les rentrées de fonds et les paiements contractuels limite le risque lié aux opérations de change de la CCC. Dans les cas où le paiement entre les parties est effectué en monnaie différente, la Corporation peut conclure des contrats de change à terme. La majorité des opérations de la CCC sont effectuées en dollars américains (USD). Comme la monnaie de référence de la CCC est le dollar canadien, les résultats déclarés peuvent être touchés par les fluctuations des taux de change.

Structure hiérarchique des secteurs d'activité

La CCC travaille avec des exportateurs de tous les secteurs industriels du Canada par le biais de ses trois principaux secteurs d'activité.

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

L'APPD permet aux exportateurs canadiens de livrer concurrence pour obtenir des contrats en faisant partie de la base d'approvisionnement national du département de la Défense (DoD) des États-Unis.

La CCC n'impose pas de frais pour la prestation des services relatifs au secteur d'activité de l'APPD. Un crédit annuel de 13,8 millions de dollars est accordé pour l'administration de l'APPD.

Approvisionnement pour le compte d'autres ministères du gouvernement du Canada (Approvisionnement)

La CCC aide les ministères et les organismes du gouvernement du Canada à répondre à des besoins urgents et complexes en matière d'approvisionnement liés à des engagements internationaux ou à des besoins de programmation. Des frais sont perçus pour couvrir les coûts de gestion de ces programmes par la CCC.

Maître d'œuvre international (MOI)

Le MOI, y compris les concessions, est un service payant qui établit des contrats de gouvernement à gouvernement avec des acheteurs gouvernementaux étrangers et des contrats simultanés avec des exportateurs canadiens. La CCC facture des frais pour ce service.

Ces secteurs d'activité sont présentés plus en détail aux pages 12 à 15 du rapport annuel.

Valeur des contrats signés (VCS)

La CCC utilise la VCS (une mesure non conforme aux PCGR) pour représenter 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 pour les marchés publics internationaux se mesure souvent en années et est soumis aux répercussions liées aux événements politiques et économiques internationaux. Par conséquent, des variations significatives de la VCS sont normales lorsque l'on compare les résultats d'une année à l'autre et les résultats d'un cycle économique qui peut être difficile à prévoir et à reproduire de manière cohérente.

Comparaison d'une année à l'autre

Des variations significatives dans la VCS sont normales lorsque l'on compare les résultats d'une période à l'autre, étant donné la variation du moment de la signature d'un contrat.

La VCS pour les trois secteurs d'activité est de 6,1 milliards de dollars pour l'exercice clos le 31 mars 2025.

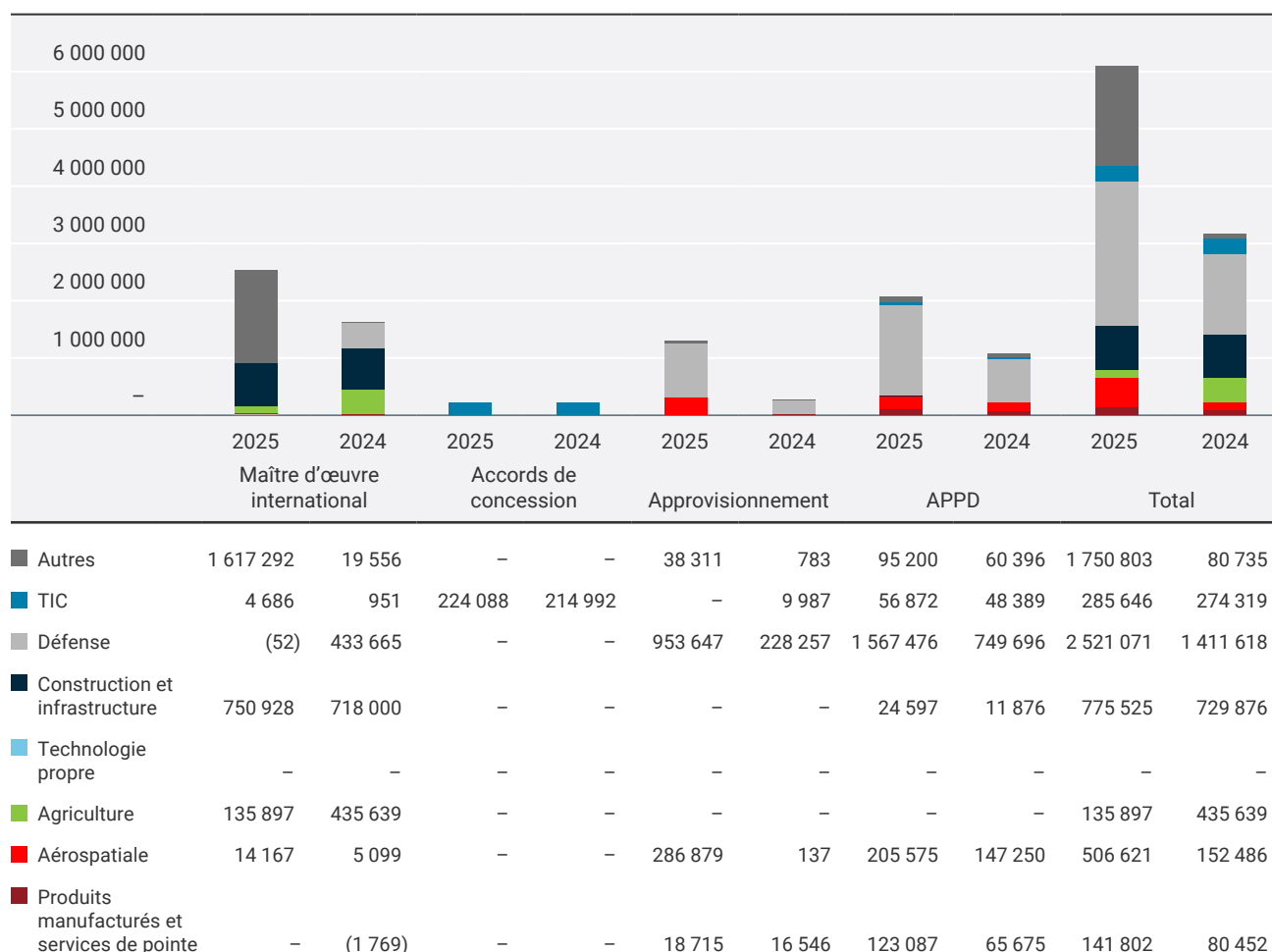
L'augmentation de 3,0 milliards de dollars (environ 93 %) par rapport aux 3,2 milliards de dollars déclarés pour l'exercice clos le 31 mars 2024 est due à plusieurs facteurs, dont les suivants sont dignes d'intérêt :

- L'augmentation de VCS dans le service MOI, à l'exception des concessions (augmentation de 911,8 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent), attribuable à la signature de plusieurs contrats pluriannuels, dont le contrat avec la Commission européenne pour la livraison d'avions de lutte contre les incendies à six pays européens. Ce contrat devrait être livré au cours des sept prochaines années, et les premiers paiements d'étape seront effectués au cours des T2 et T3 de l'exercice en cours;
- L'augmentation de VCS dans l'APPD (augmentation de 989,5 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent), attribuable à une augmentation des contrats enregistrés par rapport à l'exercice précédent. Ce résultat s'inscrit dans la stratégie proactive visant à continuer à renforcer les résultats de ce secteur d'activité mandaté, administré pour le compte du gouvernement du Canada;
- L'augmentation de VCS dans l'approvisionnement (augmentation de 1,0 milliard de dollars par rapport à l'exercice précédent), principalement attribuable à l'augmentation des contrats signés avec le ministère de la Défense nationale du Canada pour soutenir l'aide internationale à l'Ukraine.

VCS par secteur d'activité pour les exercices clos les 31 mars 2025 et 31 mars 2024

VCS par secteur d'activité (en milliers de \$)	Pour l'exercice terminé le 31 mars					
	2025	2024	Écart en \$	Écart en %	En % du total	
					2025	2024
Maître d'œuvre international	2 522 918 \$	1 611 141 \$	911 777 \$	57 %	41 %	51 %
Accords de concession	224 088	214 992	9 096	4 %	4 %	7 %
Total maître d'œuvre international	2 747 006	1 826 133	920 873	50 %	45 %	58 %
APPD	2 072 807	1 083 282	989 525	91 %	34 %	34 %
Approvisionnement	1 297 552	255 710	1 041 842	>100 %	21 %	8 %
Total	6 117 365 \$	3 165 125 \$	2 952 240 \$	93 %	100 %	100 %

VCS par secteur d'activité et secteur pour les exercices clos les 31 mars 2025 et 31 mars 2024



Comme le montre le graphique ci-dessus, des gains substantiels ont été réalisés dans le secteur Autres avec la signature de contrats avec De-Havilland-Commission européenne pour la fourniture d'équipement aérien de lutte contre les incendies, ainsi que dans le secteur de la défense au sein de l'APPD et de l'approvisionnement.

Opérations commerciales (OC)

La CCC utilise les OC (une mesure de l'activité économique non conforme aux PCGR) pour représenter la valeur des biens et des services fournis dans le cadre d'un contrat au cours de la période visée par le rapport.

Étant donné le statut d'agent de la Corporation pour la présentation selon les normes comptables IFRS, les OC ne sont pas comptabilisées comme un produit. Les données relatives aux OC sont saisies pour mesurer l'impact de la Corporation sur l'économie canadienne et constituent le principal moteur des produits tirés des frais de service. Les produits tirés des frais de service de la CCC sont généralement proportionnels à ceux des OC. L'écart détaillé dans cette section s'applique également à l'analyse de l'écart lié aux frais de service.

Comparaison d'une année à l'autre

Compte tenu du calendrier des exigences contractuelles particulières et des calendriers de livraison associés, des variations significatives des OC sont attendues lors de la comparaison des résultats d'une période à l'autre. Le montant total des OC pour l'exercice clos le 31 mars 2025 s'élève à 2,8 milliards de dollars (soit une diminution de 768,5 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent). Ces résultats ont été déterminés par :

- La diminution de 803,7 millions de dollars des OC du PBB par rapport à l'exercice précédent, attribuable à la réduction prévue des livraisons en raison de la fermeture prévue du programme;
- La diminution de 342,3 millions de dollars des OC du MOI, à l'exception des concessions, par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison d'une baisse de la valeur des livraisons dans le secteur agricole (causée en partie par les prix du marché de la potasse, qui ont affecté la valeur des livraisons dans le cadre du projet Canpotex avec le Bangladesh).

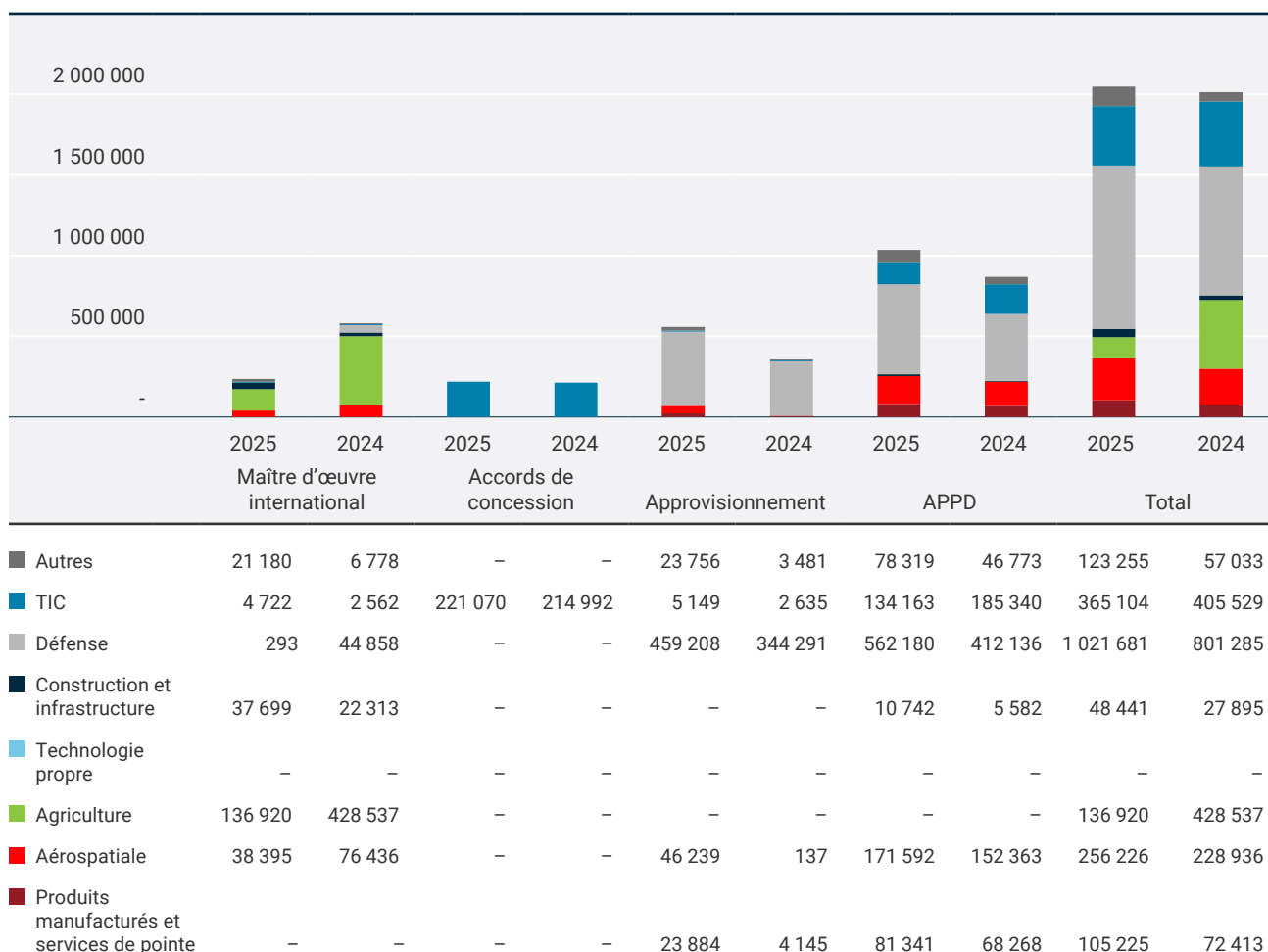
Les diminutions ont été partiellement compensées par :

- Une augmentation de l'approvisionnement (203,5 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent), principalement attribuable au soutien accru au ministère de la Défense nationale pour fournir de l'aide internationale à l'Ukraine;
- Une augmentation de l'APPD (167,9 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent), attribuable à l'augmentation des livraisons au cours de l'exercice.

OC par secteur d'activité pour les exercices clos les 31 mars 2025 et 31 mars 2024

OC par secteur d'activité (en milliers de \$)	Pour l'exercice terminé le 31 mars					
	2025	2024	Écart en \$	Écart en %	En % du total	
					2025	2024
Maître d'œuvre international	239 209 \$	581 484 \$	(342 275) \$	(59 %)	8 %	16 %
Accords de concession	221 070	214 992	6 078	3 %	8 %	6 %
Total maître d'œuvre international	460 279	796 476	(336 197)	(42 %)	16 %	22 %
Approvisionnement	558 236	354 689	203 547	57 %	20 %	10 %
APPD	1 038 337	870 462	167 875	19 %	37 %	24 %
Total excluant PBB	2 056 852 \$	2 021 627 \$	35 225 \$	2 %	73 %	56 %
PBB	776 807	1 580 490	(803 683)	(51 %)	27 %	44 %
Total incluant PBB	2 833 659 \$	3 602 117 \$	(768 458) \$	(21 %)	100 %	100 %

OC (à l'exclusion du PBB) par secteur d'activité et secteur pour les exercices clos les 31 mars 2025 et 31 mars 2024



Résumé des résultats financiers

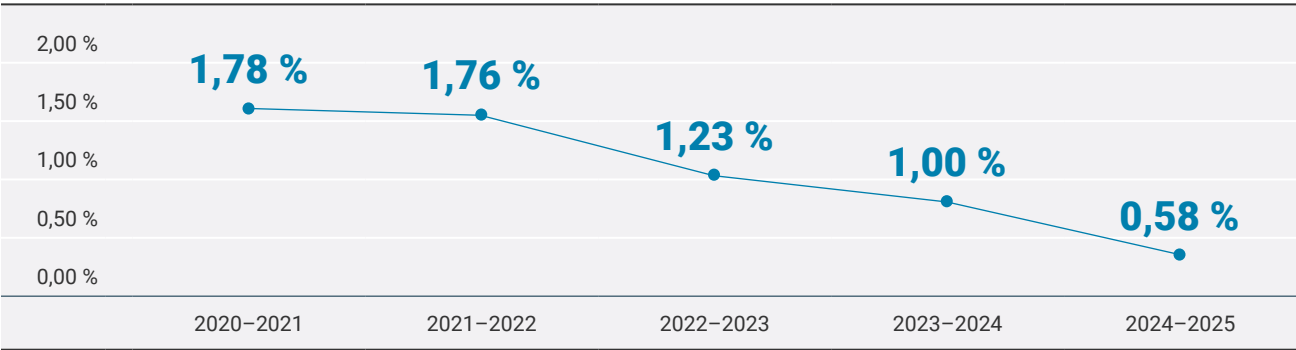
La Corporation a obtenu des résultats financiers favorables en 2024–2025 par rapport aux objectifs du Plan d'entreprise et aux résultats financiers de l'exercice précédent. Ces résultats sont principalement attribuables à des écarts importants dans les produits générés par les soldes de trésorerie détenus par la CCC, partiellement compensés par des charges d'exploitation supérieures au budget.

En cinq ans, la CCC a enregistré une croissance de 355 % de la valeur des contrats signés au nom des exportateurs canadiens, passant de 1,3 milliard de dollars en 2020–2021 à 6,1 milliards de dollars en 2024–2025. La main d'œuvre de la CCC a augmenté de 15 % (passant de 111 employés en 2020–2021 à 128 en 2024–2025) pour accompagner cette croissance considérable. Au cours de la même période de cinq ans, les revenus de la CCC sont passés de 18,8 millions de dollars à 44,6 millions de dollars, ce qui représente 347 000 \$ par employé pendant l'exercice courant et permettant à la CCC de générer un résultat net d'exploitation de 21 millions de dollars en 2024–2025, soit 135 % de plus que l'objectif de 8,9 millions de dollars du plan d'entreprise.

Compte tenu du volume et de l'ampleur des contrats et des projets cette année, des ressources supplémentaires ont été nécessaires pour les exécuter efficacement tout en gérant les risques et les livrables. Ces résultats comprenaient la restructuration organisationnelle et les transitions vers la retraite; les investissements dans les TI et la modernisation numérique; les déplacements liés à des contrats complexes et pluriannuels, notamment le programme historique d'avions CCC- De Havilland Canada-Commission européenne; et les dépenses liées à la conformité pour les négociations collectives, l'équité salariale, les divulgations sur le climat et la gouvernance des données.

La CCC s'engage à offrir davantage d'opportunités aux exportateurs canadiens en investissant efficacement dans ses activités. Le ratio d'efficacité administrative de la Corporation, qui mesure les charges d'exploitations en proportion de la valeur des contrats signés au cours d'une année, a diminué de façon constante au cours des cinq dernières années. Cette baisse témoigne d'une efficacité accrue dans la recherche de nouveaux débouchés et dans l'exécution des contrats existants sous gestion, malgré l'ampleur et la complexité croissantes de ces contrats. Ce ratio témoigne d'importantes réalisations dans deux domaines au cours des cinq dernières années : une croissance du chiffre d'affaires qui, au final, permet de servir un plus grand nombre de clients et de soutenir davantage d'emplois au Canada, et des mesures concertées pour gérer les coûts et améliorer l'efficacité.

Ratio d'efficacité administrative de la CCC



La CCC a reçu un crédit parlementaire de 13,8 millions de dollars pour administrer son secteur d'activité de l'APPD en 2024-2025, contre 13 millions de dollars en 2021-2022. Sur cette période de quatre ans, la valeur des contrats signés dans le cadre de l'APPD est passée de 867,8 millions de dollars en 2021-2022 à 2,1 milliards de dollars en 2024-2025, permettant une croissance de 139 % des opportunités pour les exportateurs canadiens. Au cours de cette période, la CCC a signé des contrats totalisant 4,9 milliards de dollars dans le cadre de l'APPD et a reçu un financement de 53,8 millions de dollars en crédits parlementaires, ce qui représente un ratio d'efficacité administrative de 1,1 %.

Politique de gestion financière

La CCC planifie la viabilité financière et gère les excédents et les déficits sur des horizons pluriannuels. Cette approche tient compte de la longueur du cycle de vente des marchés publics internationaux et des effets des événements géopolitiques et économiques.



La politique de gestion financière de la CCC définit les conditions nécessaires au maintien d'un modèle d'autosuffisance financière à long terme. Elle exige de la CCC qu'elle maintienne des fonds propres suffisants pour honorer ses engagements et qu'elle entreprenne des investissements appropriés pour garantir l'efficacité et l'efficacité opérationnelles et pour soutenir la main-d'œuvre, les installations, les systèmes et les processus de la Corporation.

Le cadre prend en compte quatre facteurs dans la gestion du capital et le suivi de la viabilité financière : le calendrier des produits et des charges contractuelles, les résultats nets des opérations, les besoins en fonds de roulement et la valeur nette.

Discussion sur le résultat global

Pour l'exercice clos le 31 mars 2025, la Corporation a enregistré un bénéfice net de 21,1 millions de dollars, soit une diminution de 2,4 millions de dollars par rapport au bénéfice net de 23,5 millions de dollars de l'exercice précédent. La Corporation a obtenu une baisse des OC (comme il est indiqué dans les sections précédentes) comme prévu, ce qui s'est traduit par des produits tirés des frais de service de 21,3 millions de dollars. Ces produits sont également inférieurs à ceux de l'exercice précédent, comme prévu.

L'écart du bénéfice net est attribuable à l'augmentation des produits financiers découlant de l'augmentation des soldes de trésorerie en raison des différences temporelles des engagements liés à l'approvisionnement. Cette baisse a été compensée par la diminution des produits tirés des frais de service et l'augmentation des charges pour soutenir la poursuite et la livraison de contrats complexes et pluriannuels.

Résultat global (en milliers de \$)	Pour l'exercice terminé le 31 mars			
	2025	2024	Écart en \$	Écart en %
Produits tirés des frais de service	21 262 \$	27 128 \$	(5 866) \$	(22 %)
Produits financiers et Autres produits	23 306	12 087	11 219	93 %
Financement public	13 792	13 962	(170)	(1 %)
Charges*	38 130	29 685	8 445	28 %
Gain (perte) de change	828	(59)	887	>100 %
Résultat net	21 058 \$	23 433 \$	(2 375) \$	(10 %)
Autres éléments du résultat global	–	27	(27)	(100 %)
Résultat global total	21 058 \$	23 460 \$	(2 402) \$	(10 %)

* Charges comprennent l'amortissement accéléré des actifs au titre de droits d'utilisation et des améliorations locatives résultant de la résiliation du bail de 1 707 \$ (1 138 \$ en 2024) et 777 \$ (518 \$ en 2024), respectivement, soit 2,5 millions de dollars en total.

La CCC a réalisé 47,8 millions de dollars en VCS par ETP en 2024–2025, soit une augmentation de 21,0 millions de dollars par rapport à 2023–2024. Malgré les charges plus élevées engagées en 2024–2025, la CCC a généré 162 dollars en VCS par dollar de charges d'exploitation, en hausse par rapport à 107 dollars l'exercice précédent, ce qui indique une efficacité accrue dans l'exécution des contrats sous gestion et dans la recherche de nouvelles opportunités.



Produits tirés des frais de service

La Corporation perçoit des frais pour les services fournis dans le cadre de ses programmes de MOI et d'approvisionnement. Les frais du MOI sont généralement calculés en pourcentage de la valeur du contrat, les frais étant négociés en fonction de chaque contrat. Ils reflètent généralement le profil de risque d'un projet et les conditions concurrentielles du marché.

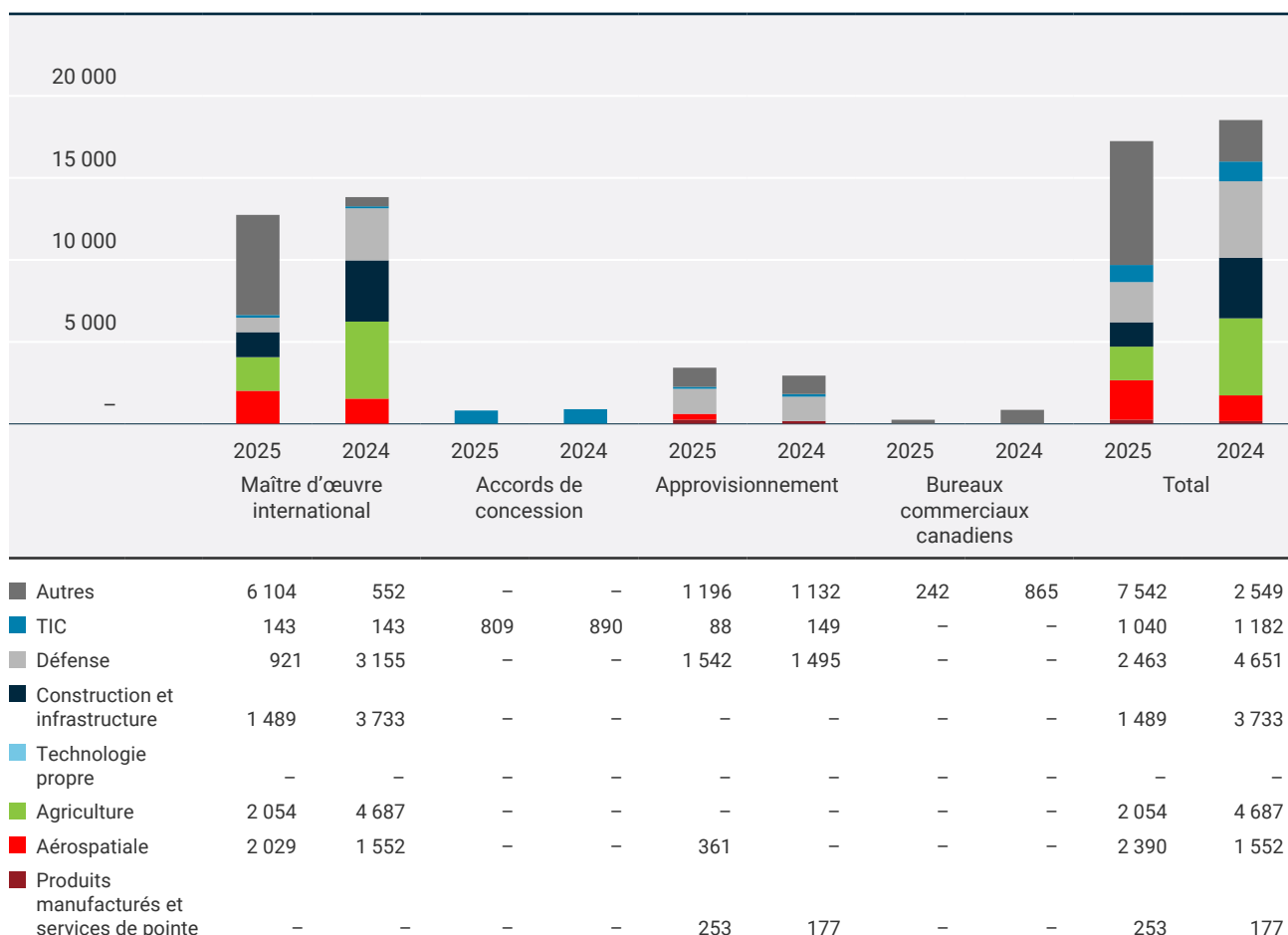
Les frais peuvent être comptabilisés différemment dans les produits, selon les obligations de prestation se rapportant aux différents secteurs d'activité. Toutefois, la majorité d'entre eux sont enregistrés sur la base de la réalisation des activités nécessaires pour que l'exportateur canadien obtienne le droit d'être payé selon les modalités du contrat principal. Ces frais sont généralement proportionnels aux OC. Les frais d'approvisionnement sont comptabilisés de manière linéaire sur la durée du contrat.

Pour l'exercice clos le 31 mars 2025, les produits tirés des frais de service s'élèvent à 21,3 millions de dollars, soit une diminution de 5,9 millions de dollars, comme prévu, par rapport à l'exercice précédent. Les frais de service sont généralement proportionnels aux OC.

Comme il a été mentionné ci-dessus, la diminution globale est principalement attribuable aux diminutions observées dans le projet du PBB, ainsi que dans le secteur d'activité du MOI. Le tableau ci-dessous montre que l'écart annuel total est d'environ 22 %, ce qui correspond à celui observé dans l'écart des OC.

Frais de service par secteur d'activité (en milliers de \$)	Pour l'exercice terminé le 31 mars					
	2025	2024	\$ Change	% Change	En % du total	
					2025	2024
Maître d'œuvre international	12 740 \$	13 823 \$	(1 083) \$	(8 %)	60 %	51 %
Accords de concession	809	890	(81)	(9 %)	4 %	3 %
Total maître d'œuvre international	13 549	14 713	(1 164)	(8 %)	64 %	54 %
Approvisionnement	3 440	2 953	487	16 %	16 %	11 %
Bureaux commerciaux canadiens	242	865	(623)	(72 %)	1 %	3 %
Total excluant PBB	17 231 \$	18 531 \$	(1 300) \$	(7 %)	81 %	68 %
PBB	4 031	8 597	(4 566)	(53 %)	19 %	32 %
Total incluant PBB	21 262 \$	27 128 \$	(5 866) \$	(22 %)	100 %	100 %

Frais de service (excluant le PBB) par secteur d'activité et par secteur pour les exercices terminés le 31 mars 2025 et le 31 mars 2024



Financement du gouvernement

Le budget fédéral de 2021 a reconnu l'importance du rôle de la CCC dans l'administration de l'APPD et a rétabli un crédit parlementaire annuel de 13,0 millions de dollars à compter de l'exercice 2022–2023. Ce crédit a été porté à 13,8 millions de dollars à compter de 2023–2024.

Étant donné que la CCC ne perçoit pas de frais pour les services fournis dans le cadre des contrats de l'APPD, ce crédit sert exclusivement à financer les charges d'exploitation et les frais d'administration engagés pour l'APPD. Pour l'exercice clos le 31 mars 2025, la Corporation a constaté un financement public de 13,8 millions de dollars, soit une diminution de 0,2 million de dollars, en compensation des coûts encourus pour l'administration de l'APPD. Cette légère diminution est liée à un crédit de 2022–2023, qui a été accordé rétroactivement en 2023–2024.

Charges d'exploitation et frais d'administration

Les 37,9 millions de dollars de charges d'exploitation et frais d'administration de la Corporation pour l'exercice clos le 31 mars 2025 ont augmenté de 8,4 millions de dollars par rapport aux 29,5 millions de dollars de l'exercice précédent. Cette augmentation comprend un écart annuel de 3,3 millions de dollars découlant principalement de différences temporelles liées à la résiliation du bail précédent de la CCC pour les bureaux, avec un gain de 2,5 millions de dollars à la résiliation du bail comptabilisé au cours de l'exercice 2023–2024 et qui se traduira par des économies à long terme.

L'augmentation restante de 5,1 millions de dollars comprend les coûts nécessaires pour soutenir la croissance de la VCS de 93 % par rapport à l'exercice précédent (et de 60 % par rapport au Plan d'entreprise) grâce à une augmentation prévue de l'effectif qui est passé de 118 ETP l'exercice précédent à 128 ETP au 31 mars 2025.

Le Conseil a appuyé des investissements supplémentaires pour soutenir ces opportunités de croissance, en faisant parfois appel à des services professionnels spécialisés pour soutenir la structuration des contrats requise pour les contrats complexes et pluriannuels. D'autres investissements dans les services professionnels soutiennent les économies de coûts et les gains d'efficacité à long terme, notamment dans la modernisation informatique et numérique, la restructuration organisationnelle et les transitions vers la retraite, ainsi que les dépenses liées à la conformité pour soutenir les négociations collectives, l'équité salariale, les divulgations sur le climat et la gouvernance des données.

La Corporation demeure déterminée à assurer l'excellence opérationnelle tout en employant des mesures d'économie de coûts et en accordant la priorité aux gains d'efficacité dans tous les aspects de la prestation de services.

Charges d'exploitation et frais d'administration (en milliers de \$)	Pour l'exercice terminé le 31 mars					
	2025	2024	\$ Change	% Change	En % du total	
					2025	2024
Rémunération du personnel et charges connexes	22 703 \$	19 382 \$	3 321 \$	17 %	60 %	65 %
Consultants**	4 050	2 699	1 351	50 %	11 %	9 %
Amortissement*	3 319	2 276	1 043	46 %	9 %	8 %
Services de gestion des contrats	2 818	2 638	180	7 %	7 %	9 %
Frais de déplacement et accueil	1 826	1 704	122	7 %	5 %	6 %
Logiciels, matériel informatique et soutien	1 178	809	369	46 %	3 %	3 %
Loyer et frais connexes	925	1 043	(118)	(11 %)	2 %	4 %
Communications	578	675	(97)	(14 %)	2 %	2 %
Autres charges	473	735	(262)	(36 %)	1 %	2 %
Total excluant gain suite à la résiliation de bail	37 870 \$	31 961 \$	5 909 \$	18 %	100 %	108 %
Gain suite à la résiliation de bail*	–	(2 488)	2 488	(100 %)	0 %	(8 %)
Total frais d'exploitation et d'administration	37 870 \$	29 473 \$	8 397 \$	28 %	100 %	100 %

* L'amortissement comprend l'amortissement accéléré des actifs au titre de droits d'utilisation et des améliorations locatives résultant de la résiliation du bail de 1 707 \$ (1 138 \$ en 2024) et 777 \$ (518 \$ en 2024), respectivement, 2,5 millions de dollars en total.

** Des consultants spécialisés sont recrutés à court terme pour soutenir des initiatives ciblées, telles que la modernisation informatique de l'entreprise et la cybersécurité avancée. Ces dépenses sont examinées trimestriellement par le comité de vérification afin d'en assurer la supervision et l'alignement avec les objectifs du projet.

La CCC évalue continuellement les niveaux de dépenses afin d'assurer une saine gestion et une saine intendance des ressources. Elle assure un examen constant de ses budgets à compter du début de l'exercice en vue de gérer les charges en les comparant aux prévisions en volumes d'affaires et en produits.

Analyse de l'état de la situation financière

Les actifs et les passifs comprennent les paiements effectués aux exportateurs canadiens avant d'être encaissés par les acheteurs étrangers, ainsi que les montants reçus des acheteurs étrangers et autres qui n'ont pas encore été transférés aux exportateurs canadiens. Au fur et à mesure que les obligations contractuelles sont remplies, les soldes de trésorerie, de créances, de créditeurs et de charges à payer, qui représentent des montants à un moment précis, peuvent fluctuer considérablement.

Positions des actifs et des passifs

Au 31 mars 2025, le total des actifs de 679,2 millions de dollars a augmenté de 380,9 millions, soit de 128 %, par rapport à la fin de l'exercice précédent. L'augmentation est principalement attribuable à :

- Une augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie de 315,3 millions de dollars, principalement due à l'augmentation des paiements anticipés reçus des ministères du gouvernement du Canada dans le secteur d'activité de l'approvisionnement et des acheteurs étrangers dans d'autres secteurs d'activité. Cette augmentation a été favorisée par les décalages entre les encaissements des acheteurs étrangers et les paiements correspondants aux exportateurs canadiens, par les fluctuations favorables des taux de change sur les soldes de trésorerie de la CCC et par les rendements plus élevés obtenus sur les soldes détenus en dépôt;
- Une augmentation des créances de 60,8 millions de dollars par rapport aux montants dus par le gouvernement du Canada relativement aux impôts recouvrables, et des différences temporelles entre le paiement à l'exportateur canadien et la rentrée d'argent d'un acheteur étranger (comme expliqué ci-dessus).

Le total des passifs de 604,1 millions de dollars a augmenté de 369,9 millions de dollars, soit de 158 %, par rapport à la fin de l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable à :

- Une augmentation des avances de 409,3 millions de dollars, principalement attribuable à des paiements anticipés reçus de ministères du gouvernement du Canada dans le secteur d'activité de l'approvisionnement;
- Une diminution compensatrice de 42,2 millions de dollars des créditeurs et des charges à payer, attribuable à des différences temporelles entre les rentrées de fonds des acheteurs étrangers et les paiements aux exportateurs canadiens, comme expliqué ci-dessus.

Les augmentations compensatrices du total de l'actif et du passif reflètent la nature des contrats gérés et l'incidence sur les soldes du calendrier des montants reçus et des paiements effectués.

Position des capitaux propres

Les capitaux propres pour la période a augmenté de 11,1 millions de dollars, reflétant le bénéfice net de 21,1 millions de dollars depuis le début de l'exercice, diminué du dividende déclaré et payé au cours de l'année de 10,0 millions de dollars. L'amélioration de la situation des capitaux propres renforcera le modèle de viabilité financière de la CCC. Ces soldes comprennent un surplus d'apport des actionnaires de 10,0 millions de dollars.

Aux (en milliers de \$)	31 mars 2025	31 mars 2024	Écart en \$	Écart en %
Total des actifs	679 242 \$	298 302 \$	380 940 \$	>100 %
Total des passifs	604 113	234 231	369 882	>100 %
Total des capitaux propres	75 129	64 071	11 058	17 %
Total des passifs et des capitaux propres	679 242 \$	298 302 \$	380 940 \$	>100 %

Déclaration de dividendes

Le 4 juin 2025, conformément à sa politique de gestion financière et à sa politique en matière de dividendes, le Conseil d'administration de la Corporation a approuvé l'émission d'un dividende de 10,0 millions de dollars payable à son actionnaire.

Discussion sur le plan d'entreprise

La Corporation opère sur des marchés mondiaux difficiles où les budgets gouvernementaux sont dynamiques et font l'objet de fréquents changements. La demande de solutions fabriquées au Canada varie en fonction de facteurs économiques et géopolitiques, ce qui accroît la complexité des ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement et la durée du cycle de vente. Face à ces incertitudes, la Corporation s'est engagée à continuer de travailler avec les exportateurs canadiens pour assurer l'efficacité des services fournis afin qu'ils puissent saisir les possibilités d'exportation internationales. À cette fin, la CCC s'engage dans une gestion financière prudente, y compris dans des processus de gestion de risques rigoureux, investit stratégiquement dans des capacités essentielles et se concentre sur la création de valeur pour les intervenants canadiens.

Comparaison des résultats financiers avec le Plan d'entreprise de 2024–2025

Le Plan d'entreprise de 2024–2025 à 2028–2029 de la CCC a été approuvé par le Conseil d'administration. Tel que requis, il a été soumis au ministre de la Promotion des exportations, du Commerce international et du Développement économique. L'analyse suivante reflète le Plan d'entreprise révisé, tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration, et intègre les mesures de réduction des dépenses qui découlent du budget fédéral de 2023.

Au cours de l'exercice 2024–2025, la CCC a réalisé un bénéfice net de 21,1 millions de dollars, ce qui représente un écart positif important de 12,1 millions de dollars par rapport au bénéfice net de 8,9 millions de dollars prévu dans le Plan d'entreprise. Le montant record de 6,1 milliards de dollars de la Corporation en VCS (60 % de plus que prévu) en 2024–2025 a exigé des investissements supplémentaires qui dépassaient ceux prévus dans le Plan d'entreprise. La CCC a géré son rendement accru en VCS grâce à son effectif de 128 ETP (132 ETP prévus).

Plusieurs facteurs ont contribué à ces résultats :

- Une hausse des produits financiers et autres (16,6 millions de dollars) par rapport au Plan d'entreprise, en raison de soldes de trésorerie plus élevés et de taux d'intérêt favorables;
- Charges plus élevées que prévu (4,8 millions de dollars) par rapport au Plan d'entreprise. Cet écart s'explique par la croissance – une augmentation de 93 % des VCS par rapport aux résultats de l'exercice précédent et de 60 % par rapport à l'objectif du Plan d'entreprise – liée à des contrats complexes et pluriannuels, y compris le programme historique d'aéronefs CCC-De Havilland Canada-Commission européenne et la remise à neuf du réacteur CANDU de l'unité 1 de la centrale nucléaire de Cernavoda en Roumanie; les investissements dans les TI et la modernisation numérique; la restructuration organisationnelle et les transitions liées à la retraite; et les dépenses liées à la conformité pour les négociations collectives, l'équité salariale, les divulgations sur le climat et la gouvernance des données.

Le tableau ci-dessous présente les résultats financiers comparés au Plan d'entreprise pour l'exercice clos le 31 mars 2025. Il présente également une vision prospective du Plan d'entreprise 2025–2026.

	2024–2025	2024–2025	Écart		2025–2026
	Montant réel	Objectif	En \$	En %	Objectif
VCS (en milliers de \$)	6 117 365 \$	3 811 500 \$	2 305 865 \$	60 %	2 190 000 \$
OC (en milliers de \$)	2 833 659 \$	2 433 197 \$	400 462 \$	16 %	3 172 885 \$

Résultat net (en milliers de \$)	Montant réel (ACJ)	Objectif	En \$	En %	Objectif
Produits					
Frais de service	21 262 \$	21 838 \$	(576) \$	(3 %)	18 482 \$
Produits financiers et Autres produits	23 306	6 659	16 647	>100 %	7 154
	44 568	28 497	16 071	56 %	25 636
Financement public	13 792	13 792	(0)	(0 %)	13 792
Charges					
Charges liées à l'APPD (récurrentes)	14 534	14 433	101	<1 %	14 052
Charges liées à l'APPD (non récurrentes)	1 998	1 486	512	34 %	–
Charges non liées à l'APPD	21 598	17 424	4 174	24 %	17 736
	38 130	33 343	4 787	14 %	31 788
Gain (perte) de change	828	–	828	>100 %	–
Résultat net	21 058 \$	8 946 \$	12 112 \$	>100 %	7 639 \$

Perspectives du Plan d'entreprise 2025–2026

Le Plan d'entreprise de 2025–2026 à 2029–2030 de la CCC a été approuvé par le Conseil d'administration. Tel que requis, il a été soumis au ministre de la Promotion des exportations, du Commerce international et du Développement économique en 2024–2025. Il est en attente d'approbation.

Le degré actuel de volatilité géopolitique dans le monde crée un niveau élevé d'incertitude quant à la capacité de la CCC à saisir de nouvelles opportunités pour les exportateurs canadiens et à mener à bien l'exécution des contrats signés. La CCC travaille en étroite collaboration avec tous les intervenants pour évaluer et atténuer le risque que comporte cette incertitude. La Corporation tirera parti de son avantage concurrentiel et de ses relations en adoptant une approche axée sur la gestion des risques pour cerner des opportunités dans de nouveaux marchés et dans des secteurs clés de la défense et des technologies propres au profit des exportateurs canadiens.

Au cours de la prochaine période de planification quinquennale, la CCC vise à générer plus de 11 milliards de dollars en nouvelles occasions d'exportation pour les exportateurs canadiens.

La CCC s'attend à ce que les produits diminuent au cours des premières années du Plan d'entreprise, à mesure que le PBB arrive à la fin de sa durée de vie au cours de l'exercice 2025–2026, ce qui aura une incidence à la fois sur les OC que sur les produits. Toutefois, la CCC s'attend à ce que les contrats signés en 2024–2025 et 2025–2026 et les engagements d'exécution connexes remplacent l'écart créé par la fin du PBB au cours de la période de planification.

Bien que la CCC maintienne un niveau d'effectif relativement stable à 132 ETP tout au long de la période de planification, les charges globales devraient augmenter avec l'inflation et ajustements réguliers des salaires au cours de la même période, ce qui sera partiellement compensé par des gains d'efficacité et des plans de réduction des coûts. Cette augmentation reflète en grande partie l'incidence de l'augmentation des coûts de main-d'œuvre, équilibrée par l'approche prudente de la CCC en matière de gestion des ressources et des dépenses. Cela comprend des réductions de 6,1 millions de dollars imposées par le gouvernement du Canada dans le cadre de ses exigences de réduction des dépenses du budget de 2023 pour les sociétés d'État et les organismes.

Compte tenu du rendement record en VCS en 2024–2025, ainsi que des nouvelles opportunités pour les entreprises canadiennes dans les secteurs de la défense et des infrastructures d'énergie propre cernées au début de 2025–2026, la CCC pourrait faire face à des pressions budgétaires pour réaliser ces opportunités croissantes et les contrats nouvellement signés sous gestion dans le cadre des cibles du Plan d'entreprise 2025–2026. La CCC pourrait être tenue d'effectuer des dépenses futures à l'appui de son approche consciente des risques à l'égard des possibilités de structuration de contrats, et d'exécuter ces contrats.

Renseignements historiques

Les tendances sur cinq ans de certains indicateurs financiers (VCS, OC et Frais de service) présentées ci-dessous sont suivies des tendances sur cinq ans du résultat global et des capitaux propres.

Valeur des contrats signés, opérations commerciales et frais pour services

La CCC utilise la valeur des contrats signés (VCS) pour représenter la valeur des contrats et des amendements signés au cours d'une période de référence. 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.

Les opérations commerciales (OC) ne sont pas comptabilisées en tant que produits. Les données relatives aux OC sont saisies pour mesurer l'impact de la Corporation sur l'économie canadienne et constituent le principal moteur des produits tirés des frais de service. Les produits tirés des frais de service de la CCC sont généralement proportionnels à ceux des OC.

Au cours de la période de cinq ans commençant le 1^{er} avril 2020 et se terminant le 31 mars 2025, la CCC a signé de nouveaux contrats d'exportation d'une valeur de 14,3 milliards de dollars avec des entreprises canadiennes et a facilité la livraison de 15,4 milliards de dollars de biens et de services du Canada à des gouvernements du monde entier. Au cours de cette période, la CCC a perçu 108,4 millions de dollars en frais de service. Il convient de noter que les frais de la CCC provenant du PBB représentent 36,9 millions de dollars (34 %) du total des frais perçus au cours de cette période. Lorsque ce programme prendra fin, la CCC continuera d'investir dans une croissance ciblée et des gains d'efficacité afin de compenser la perte de revenus attendue. En général, les tendances en matière de VCS et d'OC sont corrélées, sous réserve des différences de calendrier par contrat entre la signature des contrats et les livraisons effectuées dans le cadre du contrat. L'évolution de la rémunération des services de la CCC est généralement proportionnelle à celle des prestations des OC.

VCS, OC, Frais de service (en milliers de \$)	Tendance	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	Total sur 5 ans
VCS		1 345 669 \$	1 393 517 \$	2 265 295 \$	3 165 125 \$	6 117 365 \$	14 286 971 \$
APPD		921 685	867 839	884 989	1 083 282	2 072 807	5 830 602
Maître d'œuvre international		402 245	465 775	903 806	1 826 133	2 747 006	6 344 965
Approvisionnement		21 739	59 903	476 500	255 710	1 297 552	2 111 404
OC		2 921 315 \$	2 445 487 \$	3 551 502 \$	3 602 117 \$	2 833 659 \$	15 354 080 \$
APPD		850 043	803 913	764 928	870 462	1 038 337	4 327 683
Maître d'œuvre international		376 526	380 552	984 775	796 476	460 279	2 998 608
PBB		1 674 629	1 200 810	1 470 830	1 580 490	776 807	6 703 566
Approvisionnement		20 117	60 212	330 969	354 689	558 236	1 324 223
Frais de service		18 400 \$	14 076 \$	27 497 \$	27 128 \$	21 262 \$	108 363 \$
Maître d'œuvre international		6 619	4 795	16 140	14 713	13 549	55 816
PBB		9 666	6 841	7 768	8 597	4 031	36 903
Approvisionnement		2 115	2 440	3 589	3 818	3 682	15 644

Désagrégation du total quinquennal de VCS

Ces contrats ont été signés dans les trois principaux secteurs d'activité de la CCC, avec des exportateurs de tous les secteurs industriels canadiens, pour répondre aux besoins d'acheteurs gouvernementaux du monde entier.

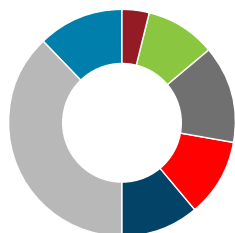
Par secteur d'activité



Secteur d'activité	en millions \$	%
Maître d'œuvre international	6 345	44 %
Approvisionnement	2 111	15 %
APPD	5 831	41 %
	14 287	100 %

Au cours de la période de cinq ans, la CCC a signé 41 % des nouveaux contrats (d'une valeur totale de 5,8 milliards de dollars) dans le cadre du secteur d'activité de l'APPD. Parmi les nouveaux contrats, 59 % (soit un total de 8,5 milliards de dollars) ont été réalisées dans le cadre des secteurs d'activité du MOI et de l'approvisionnement avec le gouvernement du Canada et divers gouvernements dans le monde.

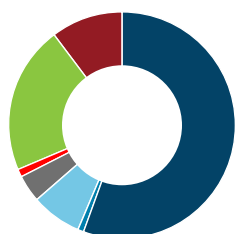
Par secteur industriel des exportateurs canadiens



Secteur industriel	en millions \$	%
Produits manufacturés et services de pointe	585	4 %
Agriculture	1 424	10 %
Autres	2 022	14 %
Aérospatiale	1 505	11 %
Construction et infrastructure	1 567	11 %
Défense	5 448	38 %
TIC	1 736	12 %
	14 287	100 %

La CCC a conclu des contrats d'exportation avec des exportateurs canadiens de divers secteurs industriels. Parmi les nouveaux contrats (d'une valeur totale de 14,3 milliards de dollars), 61 % étaient concentrés dans les secteurs de la défense, de l'aérospatiale et de l'information, des communications et des technologies.

Par région de gouvernement étranger acheteur



Région de l'acheteur	en millions \$	%
Amérique du Nord	7 909	55 %
Amérique du Nord (Caraiïbes)	128	1 %
Amérique du Nord (Amérique centrale)	986	7 %
Amérique du Sud	596	4 %
Afrique	171	1 %
L'Europe	3 064	21 %
Asie	1 431	10 %
	14 287	100 %

Les acheteurs d'Amérique du Nord et d'Europe ont représenté la majorité des nouveaux contrats signés au cours de la période de cinq ans. Les acheteurs d'Amérique du Nord représentaient 63 % (9 milliards de dollars) et ceux d'Europe 21 % (3,1 milliards de dollars).

Résultat global et des capitaux propres

Au cours de la période historique de cinq ans, la CCC a obtenu un résultat global positif au cours de quatre des cinq années et a augmenté ses capitaux propres de 22,1 millions de dollars en 2020–2021 à 75,1 millions de dollars en 2024–2025. La CCC vise à maintenir une valeur nette qui résistera aux effets de l'environnement économique et commercial actuel, des vents contraires du commerce international et des différences temporaires contractuelles qui peuvent entraîner des chocs de revenus potentiels et/ou des pertes d'exploitation. Lorsqu'il envisage de verser un dividende au gouvernement du Canada, le Conseil d'administration de la CCC tient compte de ces questions et de la viabilité financière de la Corporation, de son fonds de roulement ou de sa position de trésorerie, ainsi que de ses besoins financiers futurs liés aux investissements en capital et à la couverture des risques.

Résultat global total (en milliers de \$)	Tendance	2020–2021	2021–2022	2022–2023	2023–2024	2024–2025
Produits						
Frais de service		18 400 \$	14 076 \$	27 497 \$	27 128 \$	21 262 \$
Produits financiers et Autres produits		395	443	7 053	12 087	23 306
		18 795	14 519	34 550	39 215	44 568
Financement public		4 000	13 000	13 000	13 962	13 792
Charges						
Frais d'administration		23 746	24 228	27 577	29 473	37 870
Charges financières		228	229	217	212	260
		23 974	24 457	27 794	29 685	38 130
Gain (perte) de change		(658)	(111)	762	(59)	828
Résultat net		(1 837)	2 951	20 518	23 433	21 058
Autres éléments du résultat global		14	30	21	27	–
Résultat global total		(1 823) \$	2 981 \$	20 539 \$	23 460 \$	21 058 \$

Capitaux propres (en milliers de \$)	Tendance	2020–2021	2021–2022	2022–2023	2023–2024	2024–2025
Capitaux propres – Début de l'exercice		23 914 \$	22 091 \$	25 072 \$	44 611 \$	64 071 \$
Résultat global total		(1 823)	2 981	20 539	23 460	21 058
Dividende payé au gouvernement du Canada		–	–	(1 000)	(4 000)	(10 000)
Capitaux propres – Fin de l'exercice		22 091 \$	25 072 \$	44 611 \$	64 071 \$	75 129 \$

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

Le programme et le cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) de la CCC ont été améliorés en 2024–2025 pour fournir une approche plus robuste et stratégique à l'échelle de la Corporation qui reflète les complexités croissantes de nos projets pluriannuels. Le cadre révisé, qui sera continuellement mis à jour pour refléter les profils de risque nouveaux et émergents, fournit des définitions plus précises des risques et une plus grande cohérence avec la cartographie globale des risques. La Corporation a également renforcé l'équipe de gestion des risques, avec notamment un directeur principal de la gestion des risques, chargé de superviser le programme de gestion des risques de la CCC.

Les modifications apportées au cadre comprennent des registres de risques plus robustes au niveau des projets et une approche améliorée de l'évaluation des risques transactionnels qui établit des responsabilités claires pour chaque catégorie de risque et renforce les stratégies d'atténuation, les plans et les actions mesurables. Ces changements ont été soutenus par une formation complète à l'échelle de l'organisation afin de garantir une compréhension et une application uniforme dans tous les départements.

La CCC surveille quinze risques dans trois grandes catégories de risques : à l'échelle de l'entité, de l'entreprise et de la passation de marchés. Examiné annuellement par le Conseil d'administration, le cadre de GRE renouvelé comprend des directives sur la gouvernance des risques, l'établissement d'objectifs stratégiques, le rendement, les communications et les rapports.

Gouvernance en matière de risque

La gestion du risque d'entreprise (GRE) au sein de la CCC commence par l'engagement du Conseil d'administration dans le programme de GRE de la Corporation. Les quinze risques décrits dans le cadre de GRE de la CCC sont régulièrement examinés et suivis par les comités du Conseil.

Avant l'examen du Conseil, les risques sont principalement gérés dans le cadre des réunions mensuelles du Comité de la haute direction et de la réunion bihebdomadaire distincte du Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA) pour examiner les risques contractuels auxquels l'organisation est confrontée. Le CROA examine également les transactions d'exportation en fonction de la taille du contrat et du risque inhérent à la transaction.

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 auditeurs internes et externes (troisième ligne de défense).

Principaux risques auxquels la CCC est confrontée

Les risques décrits ci-dessous existent dans le contexte d'un environnement commercial complexe qui reflète la poursuite de la guerre en Ukraine, l'instabilité à l'échelle mondiale et la tendance à un plus grand protectionnisme sur les principaux marchés de la CCC.

RISQUE FINANCIER (À L'ÉCHELLE DE L'ENTITÉ)

Ce risque est lié à la possibilité que la CCC ne parvienne pas à maintenir une situation financière suffisante pour répondre à ses besoins de liquidité ou à ses objectifs de viabilité à long terme, ce qui entraînerait des pertes financières, une atteinte à sa réputation, une exposition juridique et l'incapacité de la CCC à poursuivre ses activités.

La CCC reçoit une dotation pour ses activités de soutien à l'APPD, mais tous les autres secteurs d'activité doivent générer des revenus suffisants pour être financièrement viables. Le déficit de revenus peut se creuser si l'on ne parvient pas à obtenir de nouvelles activités générant des frais de service récurrentes. Bien que les prévisions montrent une stabilité des revenus, le calendrier et la certitude de l'attribution des contrats d'exportation peuvent varier considérablement en raison d'événements indépendants de la volonté de la CCC. La CCC gère cette volatilité grâce à de solides prévisions financières et à une gestion des dépenses.

RISQUE DE RÉPUTATION (À L'ÉCHELLE DE L'ENTITÉ)

Ce risque est lié à la possibilité que la CCC ne mène pas ses activités de manière à protéger la réputation de la CCC auprès des intervenants ou qu'elle ne parvienne pas à atténuer les événements, incidents ou transactions qui suscitent des préoccupations au niveau ministériel, entraînant des pertes financières, des risques juridiques ou des problèmes de continuité d'exploitation.

La CCC mène ses activités de manière à protéger sa réputation auprès des intervenants nationaux et internationaux et à atténuer les événements, incidents ou transactions susceptibles de susciter des inquiétudes au niveau ministériel. Le Conseil sera informé de ces situations au fur et à mesure qu'elles se présenteront. Ce risque est également atténué par un contrôle préalable rigoureux de la passation de marchés intégrant les pratiques exemplaires environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), notamment la conduite responsable des affaires (CRA).

GOVERNANCE DES DONNÉES (ENTREPRISE)

Ce risque est lié à la possibilité que la CCC ne parvienne pas à protéger efficacement ses renseignements commerciaux, ceux liés à la défense, les renseignements de ses employés et d'autres renseignements sensibles (électroniques et sur papier), ce qui entraînerait un accès non autorisé ou la distribution de renseignements entraînant des blessures ou des pertes, des dommages pour l'acheteur ou l'exportateur, des failles de sécurité, des pertes financières, une atteinte à la réputation et des risques juridiques.

La CCC gère les renseignements sensibles obtenus auprès des exportateurs et des acheteurs étrangers. Elle génère également ses propres renseignements sensibles par le biais d'activités d'entreprise telles que celles liées à la gestion des ressources humaines. En 2024, un programme de gouvernance des données d'entreprise mis à jour a été lancé pour s'assurer que les données sensibles de l'entreprise et des intervenants continuent d'être définies, recueillies, organisées, protégées et stockées de manière à empêcher tout accès non autorisé. La gouvernance de ces renseignements incombe au comité directeur interfonctionnel de la gestion de l'information et des technologies de l'information, qui se réunit tous les mois et se concentre sur la mise en œuvre du programme de gestion de l'information et de gouvernance des données de la Corporation.

RESSOURCES HUMAINES(ENTREPRISE)

Ce risque est lié à la possibilité que la CCC ne parvienne pas à attirer, retenir, perfectionner et motiver des employés hautement qualifiés possédant les compétences requises pour fournir efficacement ses services (externes et internes), ce qui entraînerait une incapacité à atteindre ses objectifs d'entreprise, une incapacité à fonctionner, des pertes financières, une atteinte à la réputation et des risques juridiques.

En 2023, la Corporation a lancé un plan stratégique de ressources humaines sur trois ans afin de s'assurer que les compétences et les niveaux de personnel appropriés sont disponibles pour soutenir les opérations de la CCC. La CCC maintient son objectif de maintien de l'effectif à 85 % ou plus. La CCC gère activement ce risque en améliorant la gestion des ressources humaines, l'établissement de rapports et la surveillance. La Corporation examine régulièrement ses besoins en talents et ses compétences internes et procède à des ajustements de sa main-d'œuvre, au besoin, afin de s'assurer de disposer des ressources adéquates pour répondre à des contrats de plus en plus complexes.

De plus, la CCC effectue un examen continu de l'effectif pour s'assurer que les risques de retraite ou de relève sont gérés et atténués efficacement.

Autres risques gérés par la CCC

Outre les risques mentionnés ci-dessus, le programme de GRE de la Corporation gère les risques suivants.

RISQUES À L'ÉCHELLE DE L'ENTITÉ

Les risques à l'échelle de l'entité suivants sont ceux qui sont susceptibles d'entraver la capacité de la Corporation d'atteindre ses objectifs généraux.

Risque associé au mandat

Ce risque est lié au fait que CCC opère dans des activités qui dépassent son mandat législatif. Les orientations ministérielles données par la *déclaration annuelle des priorités et des responsabilités* constituent le cadre général autour duquel le Plan d'entreprise de la Corporation est élaboré.

Le Plan d'entreprise décrit les activités et les stratégies de l'entreprise à entreprendre au cours de la période de planification quinquennale. Le Comité de la haute direction et le CROA constituent les structures de gouvernance interne qui garantissent que la Corporation reste dans le cadre de ces paramètres.

Conduite responsable des affaires

Ce risque concerne la possibilité que les activités de la CCC conduisent à a) des problèmes liés aux pots-de-vin, à la corruption ou à la fraude; b) des répercussions sur les droits de la personne; ou c) une dégradation de l'environnement, entraînant l'un ou l'ensemble des éléments suivants : pertes financières, atteinte à la réputation, et risques juridiques pour les intervenants.

La CCC gère les risques liés à la conduite responsable des affaires en s'alignant sur la politique du gouvernement du Canada en matière de droits de la personne, en faisant preuve de diligence raisonnable pour limiter les pots-de-vin, la corruption ou la fraude dans le cadre de ses activités, et en respectant la Loi sur l'évaluation d'impact, le cas échéant, les exigences des institutions financières internationales et des gouvernements étrangers dans les contrats de premier ordre de la CCC. Au cours de l'année, la CCC a continué à promouvoir son « Code pour les exportateurs », qui reflète l'engagement de la CCC envers les critères ESG et le soutien aux objectifs de développement durable des Nations Unies. Le Code décrit les attentes de la CCC en matière de travail et de droits de la personne, de santé et de sécurité, de protection de l'environnement, de chaînes d'approvisionnement transparentes et responsables, et de respect des lois, notamment celles qui interdisent les pots-de-vin et la corruption. Il s'applique à tous les exportateurs travaillant avec la CCC ainsi qu'à leurs employés et sous-traitants. De plus, le Comité de conformité en matière d'intégrité et le Comité des droits de la personne de la CCC continuent de perfectionner leurs processus afin d'atténuer les conséquences négatives éventuelles de la conclusion de transactions d'exportation problématiques. Enfin, la formation continue sur la conduite responsable des affaires pour les employés permet de s'assurer que les critères ESG restent prioritaires lorsque la CCC cherche à conclure de nouveaux contrats d'exportation.

RISQUES D'ENTREPRISE

Il s'agit des risques liés à la gouvernance des données de la CCC, aux systèmes d'information, aux personnes, à ses politiques et procédures et à la planification de la continuité des opérations. Les risques d'entreprise suivants sont gérés par chaque unité opérationnelle et fonctionnelle, sous la responsabilité de son vice-président.

Sécurité des installations et du personnel

Ce risque concerne la possibilité que la CCC ne parvienne pas à protéger efficacement son personnel et ses installations et à poursuivre la fourniture de services essentiels, ce qui entraînerait des dommages corporels ou des pertes de vie, des pertes financières, une atteinte à la réputation et des risques juridiques.

La CCC sécurise ses installations et son personnel conformément à la *politique de sécurité* du gouvernement du Canada. Quelle que soit la situation externe, la CCC dispose de multiples mesures de redondance permettant à son personnel de travailler à distance ou d'utiliser les bureaux de nos partenaires du gouvernement du Canada.

Disponibilité et résilience des systèmes d'information

Ce risque concerne la possibilité que la CCC ne parvienne pas à maintenir l'accès aux systèmes de renseignements opérationnels essentiels de l'entreprise, interrompant ainsi les opérations commerciales et entraînant des pertes financières, une atteinte à la réputation et des risques juridiques.

En cas d'interruption des systèmes de renseignements opérationnels essentiels de la CCC, la CCC garantit la disponibilité de tous les systèmes de renseignements opérationnels essentiels dans les deux jours suivant l'événement.

Cybersécurité

Ce risque concerne la possibilité que la CCC ne parvienne pas à protéger ses systèmes de technologie de l'information contre les cyberattaques, ce qui entraînerait l'incapacité de poursuivre les opérations, la perte de renseignements sensibles, des pertes financières, une atteinte à la réputation et des risques juridiques. Le niveau de menace pour la sécurité de la CCC reflète son rôle dans le soutien au programme d'aide à l'Ukraine du gouvernement du Canada, ce qui pourrait entraîner une augmentation de l'ingérence étrangère.

La CCC veille à ce que la gestion des cyberrisques de l'entreprise maintienne un niveau de maturité de 2,5 (géré) sur le cadre de cybersécurité du NIST. L'objectif est d'atteindre le niveau de maturité de 3,5 (sur trois ans/d'ici 2026–2027) grâce à la mise en œuvre de la feuille de route de la CCC en matière de cybersécurité et tel que mesuré par des examens et des audits périodiques. En outre, en tant que membre du Centre canadien pour la cybersécurité, la CCC est informée de toute menace, réelle ou perçue, et peut évaluer et adapter continuellement ses systèmes et processus.

La formation continue à la cybersécurité et à la gestion de l'information vise à garantir que les employés sont bien informés et en mesure de gérer ces risques de manière appropriée.

Fraude

Ce risque est lié à la possibilité qu'un employé de la CCC commette un acte intentionnel pour en tirer un avantage personnel dans le cadre des activités de la CCC (y compris la collusion et la corruption) et que le cadre de contrôle interne de la CCC ne soit pas conçu ou ne fonctionne pas efficacement pour empêcher et détecter ces activités frauduleuses, ce qui entraînerait des pertes financières, une atteinte à la réputation et des risques juridiques.

La CCC a mis en place de solides contrôles internes pour limiter les risques liés à la fraude, y compris une politique de dénonciation. De plus, la Corporation participe régulièrement à des exercices sur table pour évaluer l'état de préparation en matière de sécurité. Cela comprend des campagnes de formation régulières auprès de tous les employés de la CCC afin de détecter et d'éviter les activités frauduleuses externes et internes.

Changements climatiques

Ce risque est lié à la possibilité que la CCC ne soit pas en mesure de fournir des services ou de maintenir ses propres opérations internes en raison d'événements liés au climat, ou de parvenir à des émissions nettes zéro d'ici 2030, ce qui entraînerait des pertes financières, une atteinte à la réputation et des risques juridiques.

La CCC a mis en œuvre des procédures (p. ex., un nouveau plan de continuité des activités et des capacités améliorées de travail à distance) qui favorisent la continuité des activités afin d'atténuer les répercussions des perturbations climatiques.

RISQUES CONTRACTUELS

Cette catégorie de risque gérée par la CCC reflète les risques liés aux transactions d'exportation. La CCC comprend la nécessité de protéger l'actionnaire au moyen d'une gestion prudente et efficace de ce type de risque. Le risque contractuel suivant est évalué avant de conclure des contrats d'exportation.

Politiques et processus et passation de marchés

Ce risque lié à la possibilité que la CCC ne parvienne pas à mettre en place des politiques et des processus efficaces pour remplir son mandat, ce qui se traduirait par une prestation inefficace des services de la CCC (en interne et en externe), entraînant des pertes financières, une atteinte à la réputation et des risques juridiques. Ce risque est atténué grâce à une intégration efficace et à une formation, une supervision et une surveillance améliorées.

Bien que la CCC gère ses activités conformément à ses politiques évaluées au moyen d'examens et d'audits, la direction entreprend également un examen des processus de passation de marchés de la CCC pour s'assurer que des gains d'efficacité optimaux sont en place.

Exécution du contrat

Ce risque est lié à la possibilité que la CCC ne mette pas en œuvre les exigences nécessaires en matière de qualification des chefs de file, de structuration des contrats et de gestion des contrats conformément à ses politiques et processus.

La CCC entreprend une surveillance importante de la réserve de contrats, qui comprend un plan d'accélération des RH pour aller de l'avant avec le personnel prévu, une formation dirigée liée aux qualifications professionnelles, un jumelage interne et une collaboration pour échanger l'expérience (p. ex., une matrice des leçons apprises). De même, le CCC dispose d'équipes de développement des perspectives commerciales efficaces. La CCC veille à ce que son personnel soit formé et dispose des capacités nécessaires pour s'acquitter efficacement de ses tâches liées à l'exécution des contrats.

La haute direction assure une supervision appropriée et une surveillance de l'atténuation des risques tout au long des diverses phases d'exécution des contrats.

Rendement des fournisseurs

Ce risque est lié à la possibilité qu'un fournisseur ne livre pas à la CCC les biens ou les services prévus dans le contrat, conformément aux conditions du contrat national, ce qui entraînerait des pertes financières, une atteinte à la réputation et des risques juridiques.

La CCC effectue une évaluation approfondie des risques de la capacité de gestion, technique et financière de chaque fournisseur. La direction surveille de près le rendement des exportateurs et en rend compte selon une approche fondée sur les risques pour chaque contrat.

Rendement des acheteurs étrangers et/ou des tiers

Ce risque est lié à la possibilité qu'un acheteur étranger ou un tiers (p. ex., une institution financière) ne respecte pas les conditions de son contrat, ce qui entraîne des pertes financières, une atteinte à la réputation et des risques juridiques.

Par le biais d'un suivi et de mesures d'atténuation si nécessaire, la CCC facilite les résultats des acheteurs étrangers et/ou des tiers. Le Conseil est informé de la création d'une équipe de gestion des problèmes conformément à la Directive relative à la gestion des contrats.

Informations sur les risques financiers liés aux changements climatiques

Gouvernance

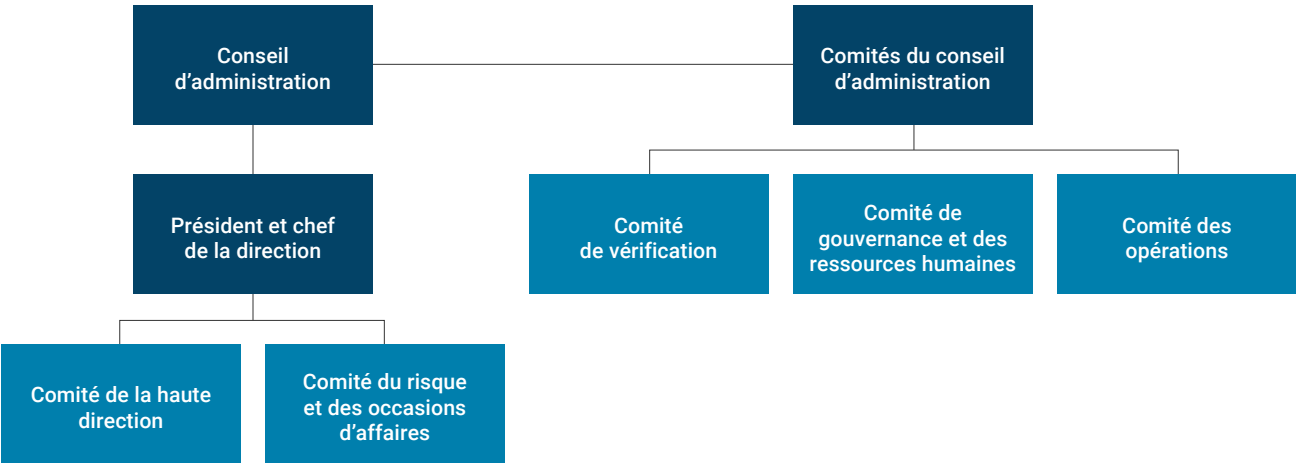
Une gouvernance solide est un élément essentiel des objectifs de la CCC. Il s'agit notamment d'intégrer de solides pratiques ESG dans tous les aspects des activités de la Corporation.

L'approche de gouvernance de la Corporation intègre les intervenants à tous les niveaux de l'organisation, à commencer par le Conseil d'administration, qui supervise les efforts ESG et contribue à l'évolution de la stratégie de la CCC.

Le Conseil est chargé d'établir l'orientation stratégique de la CCC, en veillant à ce que les considérations ESG soient intégrées aux objectifs à long terme de la Corporation. Cela comprend des examens réguliers des initiatives ESG, l'évaluation de leur harmonisation avec la stratégie de l'entreprise et la fourniture de conseils sur les pratiques exemplaires afin d'améliorer les efforts de viabilité.

La direction, par l'entremise du Comité du risque et des occasions d'affaires, établit le programme de gestion des risques et les structures connexes qui sont essentielles à la détermination, à l'évaluation et à l'atténuation des risques associés aux changements climatiques. Le CROA est composé de membres ayant une expertise variée, ce qui permet une approche complète de la gestion des risques. Ce comité collabore étroitement avec d'autres ministères pour s'assurer que les considérations liées aux changements climatiques sont intégrées aux pratiques opérationnelles et que la Corporation est prête à relever les nouveaux défis.

La CCC a intégré son cadre d'évaluation des risques liés aux changements climatiques à son cadre stratégique existant. La gouvernance de la CCC est définie dans sa politique sur le cadre de gestion du risque d'entreprise.



Stratégie

En raison de la nature de la CCC qui agit principalement à titre d'intermédiaire commercial, les risques et les opportunités décrits ci-dessous sont en grande partie indirects. Les options de la CCC pour influencer directement les risques seront limitées, mais la Corporation étudie des mesures secondaires pour aider à atténuer ces risques, notamment la recherche de nouveaux marchés et la diversification du portefeuille actuel d'offres.

La CCC a cerné les principaux risques et occasions liés au climat qui ont une incidence sur la Corporation.

RISQUES

L'augmentation du prix des émissions de GES, le renforcement des exigences en matière de déclaration des émissions et la réglementation accrue des produits et services menaceront la compétitivité des biens et services canadiens sur les marchés internationaux.

Une surveillance accrue de certains secteurs peut également contribuer à augmenter le risque d'atteinte à la réputation de la CCC.

OPPORTUNITÉS

La disponibilité et l'émergence de nouveaux produits ou services et de nouvelles sources d'énergie verte peuvent offrir à la CCC des occasions d'élargir son portefeuille existant et d'accéder à de nouveaux marchés.

Gestion des risques

La gestion des risques climatiques de la CCC est intégrée à son cadre de gestion des risques d'entreprise (GRE) existant, ainsi qu'au mandat du CROA.

Le cadre de GRE vise à gérer le risque en suivant les étapes suivantes :



Chaque nouvelle opportunité de projet est présentée au CROA et évaluée par ce dernier en fonction des risques potentiels (y compris les risques liés aux changements climatiques), de la probabilité et des répercussions. Ces risques sont ensuite évalués en fonction de la gamme de tolérance et de la tolérance au risque de la CCC. En fonction de ces facteurs, le CROA recommande au Comité de la haute direction ou au Conseil d'accepter ou de rejeter le contrat ou de le modifier afin de réduire l'exposition de la Corporation. Une fois les risques évalués, le CROA établit l'ordre de priorité et classe les risques en plus d'élaborer des stratégies d'atténuation qui sont soumises à la direction ou au Conseil pour un examen plus approfondi.

Tous les risques cernés (y compris les risques liés aux changements climatiques) sont saisis dans les registres des risques de la Corporation et regroupés dans un rapport trimestriel de gestion des risques, qui est présenté au Comité de vérification et au Conseil d'administration.

Paramètres et objectifs

Conformément aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et à la stratégie actuelle du gouvernement fédéral visant à réduire son impact sur l'environnement et à faire la transition vers des activités à faibles émissions de carbone et résilientes aux changements climatiques, la Corporation s'est engagée à améliorer son empreinte environnementale.

La CCC calcule ses émissions de gaz à effet de serre (GES) conformément au Protocole des gaz à effet de serre. La Corporation est actuellement en train d'établir des objectifs pour gérer les risques liés aux changements climatiques.

Cadre	Activités	Tonnes d'équivalent de dioxyde de carbone (tCO ₂ e)	
		2023–2024	2024–2025
Cadre 1	Combustion stationnaire	–	–
Cadre 2	Electricité	–	–
Cadre 3	Biens et services achetés	691	649
	Biens d'équipement	2	1
	Carburant et énergie	42	33
	Déchets	9	4
	Voyages d'affaires	275	246
	Déplacements des employés	31	55
	Actifs loués en amont	24	26
Total		1 074	1 014

Pour l'exercice de base 2023–2024, les biens et services achetés ont contribué le plus aux émissions de la CCC, représentant 64 % des émissions. Cela est principalement attribuable aux services de consultation (32 %), aux frais relatifs au loyer et aux frais connexes (26 %) ainsi qu'aux services de gestion des contrats de Services publics et Approvisionnement Canada (20 %).

La répartition des résultats pour l'exercice 2024–2025 était conforme à celle de l'exercice de base, avec de légères améliorations apportées au cours des différentes activités.

La CCC s'est engagée à atteindre la carboneutralité et la résilience climatique, conformément aux engagements du gouvernement du Canada. La Corporation s'efforce d'évaluer et d'établir des objectifs dans des secteurs d'activité importants qui seront présentés dans le rapport annuel 2025–2026.

États financiers

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

64 Rapport de l'auditeur indépendant

68 États financiers en date du 31 mars 2025

État de la situation financière 68

État du résultat global 69

État des variations des capitaux propres 70

État des flux de trésorerie 71

72 Notes aux États financiers

1. Nature, organisation et financement 72

2. Normes de présentation 72

3. Informations significatives sur les méthodes comptables 76

4. Trésorerie et équivalents de trésorerie 87

5. Créances 88

6. Autres actifs 88

7. Immobilisations corporelles 89

8. Actifs au titre de droits d'utilisation 90

9. Créiteurs et charges à payer 90

10. Produits différés 91

11. Obligations locatives 91

12. Avantages du personnel 93

13. Gestion du capital 94

14. Gestion du risque et instruments financiers 95

15. Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients 98

16. Autres produits 99

17. Financement public 99

18. Charges d'exploitation et frais d'administration 100

19. Opérations entre parties liées 100

20. Éventualités 103



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 comptables IFRS publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB), 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 des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information ainsi que des pratiques de gestion qu'elle maintient. 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 du Conseil d'administration 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 auditeurs 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 les états financiers et, sur recommandation du Comité de vérification, les a approuvés.

L'auditeur externe de la Corporation, c'est-à-dire la vérificatrice générale du Canada, effectue un audit indépendant des 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



Juliet Woodfield
Vice-présidente, Services corporatifs et
cheffe de la direction financière

Ottawa, Canada
Le 4 juin 2025



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Au ministre du Commerce international

Rapport sur l'audit des états financiers

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Corporation commerciale canadienne (la « Corporation »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2025, 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 les informations significatives sur les 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 2025, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes IFRS de comptabilité publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB).

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.

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 Normes IFRS de comptabilité publiées par l'IASB, 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 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 Normes IFRS de comptabilité publiées par l'IASB 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,



Sophie Bernard, CPA
Directrice principale

Ottawa, Canada
Le 4 juin 2025

État de la situation financière

Au 31 mars	Notes	2025	2024
ACTIFS			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4	595 248 \$	279 922 \$
Créances	5, 14	72 431	11 586
Autres actifs	6	1 683	901
		669 362	292 409
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	7	7 543	1 564
Actifs au titre de droits d'utilisation	8	2 337	4 329
		9 880	5 893
Total des actifs		679 242 \$	298 302 \$
PASSIFS			
Passifs courants			
Créditeurs et charges à payer	9, 14	50 030 \$	92 269 \$
Avances		545 262	136 005
Produits différés	10	3 762	2 529
Obligations locatives	11	294	171
Avantages du personnel	12	467	685
		599 815	231 659
Passifs non courants			
Obligations locatives	11	4 298	2 572
		4 298	2 572
Total des passifs		604 113	234 231
CAPITAUX PROPRES			
Capital d'apport		10 000	10 000
Bénéfices non répartis		65 129	54 071
Total des capitaux propres		75 129	64 071
Total des passifs et des capitaux propres		679 242 \$	298 302 \$
Engagements locatifs	11		
Éventualités	20		

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

La publication de ces états financiers a été approuvée par le Conseil d'administration le 4 juin 2025

Le président du Conseil d'administration

Le président du Comité de vérification

État du résultat global

Exercice clos le 31 mars	Notes	2025	2024
PRODUITS			
Frais de service	15	21 262 \$	27 128 \$
Produits financiers		23 152	11 956
Autres produits	16	154	131
		44 568	39 215
FINANCEMENT PUBLIC			
Crédit parlementaire	17	13 792	13 962
		13 792	13 962
CHARGES			
Charges d'exploitation et frais d'administration	18	37 870	29 473
Charges financières	11	260	212
		38 130	29 685
Résultat net avant gain (perte) de change		20 230	23 492
Gain (perte) de change		828	(59)
Résultat net		21 058 \$	23 433 \$
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL ÉLÉMENTS QUI NE SERONT PAS RECLASSÉS DANS LE RÉSULTAT NET			
Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel		–	27
Résultat global total		21 058 \$	23 460 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

État des variations des capitaux propres

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2025	Note	Capital d'apport	Bénéfices non répartis	Total
SOLDE AU 31 MARS 2024		10 000 \$	54 071 \$	64 071 \$
Résultat net			21 058	21 058
Résultat global total			21 058	21 058
Dividende	13		(10 000)	(10 000)
SOLDE AU 31 MARS 2025		10 000 \$	65 129 \$	75 129 \$

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2024	Note	Capital d'apport	Bénéfices non répartis	Total
SOLDE AU 31 MARS 2023		10 000 \$	34 611 \$	44 611 \$
Résultat net			23 433	23 433
Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel			27	27
Résultat global total			23 460	23 460
Dividende	13		(4 000)	(4 000)
SOLDE AU 31 MARS 2024		10 000 \$	54 071 \$	64 071 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.

État des flux de trésorerie

Exercice clos le 31 mars	Notes	2025	2024
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION			
Résultat net		21 058 \$	23 433 \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation:			
Amortissement d'immobilisations corporelles	7	1 327	816
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	8	1 992	1 460
Recouvrement des charges pour avantages du personnel		(195)	(167)
Avantages du personnel payés		(23)	(128)
Gain de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		(4 530)	(788)
Gain suite à la résiliation de bail	11, 18	–	(2 488)
Variation du fonds de roulement provenant des:			
Créances	5, 14	(60 845)	1 484
Autres actifs	6	(782)	(137)
Créditeurs et charges à payer	9, 14	(42 001)	65 737
Avances		409 257	(53 552)
Produits différés	10	1 233	1 169
Rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation		326 491	36 839
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations corporelles	7	(7 544)	(361)
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement		(7 544)	(361)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Remboursement sur le principal des obligations locatives	11	(352)	(535)
Incitation à la location	11	2 201	–
Frais de résiliation de bail	11	–	(2 846)
Dividende payé	13	(10 000)	(4 000)
Sorties de fonds liées aux activités de financement		(8 151)	(7 381)
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		4 530	788
Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		315 326	29 885
Trésorerie au début de l'exercice		279 922	250 037
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		595 248 \$	279 922 \$
Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation			
Intérêts encaissés		22 505 \$	11 834 \$
Intérêts payés		190 \$	137 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante de ces états financiers.



1. Nature, organisation et financement

La Corporation commerciale canadienne (la Corporation) a été établie en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* (Loi sur la CCC). Étant une société d'État mandataire 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). La Corporation est responsable de ses affaires devant le Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international du Canada (le ministre). La Corporation est établie et exerce ses activités au Canada avec son siège social se trouvant au 350, rue Albert à Ottawa, en Ontario.

La CCC 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 internes 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 au moyen des produits générés par les frais de service facturés et complétés par crédit parlementaire.

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 vertu de la politique du gouvernement pour améliorer la responsabilité et l'intégrité des institutions fédérales*. La Corporation a mis en œuvre l'instruction, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2010 et est demeurée en règle avec cette instruction 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 l'instruction en août 2016 et est demeurée en règle avec cette instruction 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 comptables IFRS

Les présents états financiers ont été établis conformément aux normes comptables IFRS publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB) en date du 31 mars 2025 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 comme les permettent les IFRS et dans la mesure où ils sont importants :

- Les passifs liés aux avantages du personnel accumulés relatifs aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi et aux 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 éventuels 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 peuvent 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, des changements défavorables dans la situation financière ou économique des acheteurs étrangers ou l'impact de tout problème contractuel non résolu 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 (g).

ii) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles dont la durée d'utilité est déterminée sont amorties sur leur durée d'utilité. La durée d'utilité constitue une donnée importante dans le développement des estimations de la direction quant aux périodes de service des actifs et l'amortissement ultérieur de ces actifs. Les durées d'utilité de ces actifs sont examinées chaque année pour s'assurer du maintien de leur pertinence. Les changements apportés aux données 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 chaque année 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 partiellement non remplies de la Corporation sont fournis à la note 15 (b).

v) Provisions et passifs éventuels

La nécessité d'avoir une provision pour les dépenses 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 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 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'écarte des hypothèses formulées par la direction, il pourrait y avoir une incidence importante sur le passif de la Corporation. De plus amples renseignements sur les provisions et les passifs éventuels de la Corporation figurent dans la note 3 (j).

vi) Affectation des charges pour administrer l'APPD

L'affectation des charges pour administrer le programme de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) est fondée sur les ressources utilisées pour son administration. L'évaluation de la façon dont la Corporation utilise ses ressources dans ses divers secteurs d'activité est revue périodiquement pour en vérifier la pertinence. Des changements dans la façon dont la Corporation utilise ses ressources auraient une incidence sur l'affectation des charges liées à l'APPD et, par conséquent, pourraient avoir une incidence sur la comptabilisation des produits liés au crédit parlementaire du gouvernement du Canada, car le financement doit être utilisé exclusivement pour les charges liées à l'administration de l'APPD. De plus amples renseignements sur l'affectation des charges liées à l'APPD et le crédit parlementaire connexe du gouvernement du Canada sont fournis dans la section « Exercice du jugement » de la présente note, à la note 3 (b) et à la note 17.

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 fait appel à son jugement pour déterminer que la Corporation agit à titre de mandataire pour la comptabilisation des produits, puisque les biens et services sont livrés directement de l'exportateur canadien à l'acheteur étranger sans que la Corporation les contrôle avant le transfert à l'acheteur étranger. 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 au fur et à mesure que les obligations d'exécution sont remplies. La direction a également déterminé que ses obligations de prestation comptabilisées au fil du temps sont mesurées selon une méthode d'évaluation des extrants fondée sur les jalons des contrats ou sur le temps écoulé, selon les modalités des contrats. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les conventions comptables touchées par ces jugements, voir la note 3 (a).

ii) Transactions de recouvrement des coûts

La direction a fait appel à 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) Affectation des charges indirectes liées à l'administration de l'APPD

La direction fait appel à son jugement pour déterminer que la méthode la plus appropriée d'affecter les charges indirectes à l'administration de l'APPD est selon la quote-part des salaires et avantages sociaux directs reliés à celui-ci. Les charges indirectes affectées à l'APPD, qui sont incluses dans les charges d'exploitation et frais d'administration de la Corporation, ont une incidence sur la comptabilisation des produits liés au crédit parlementaire du gouvernement du Canada, car les produits sont comptabilisés dans la période où les charges connexes sont engagées alors que le financement de l'exercice actuel doit être utilisé exclusivement pour les charges liées à l'administration de l'APPD (voir la note 3 (b) et la note 17).

iv) Dépréciation des créances et des produits non facturés

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 de tout problème contractuel 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 la note 3 (g) et la note 14 (a).

v) 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'une 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 être prise 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 similaire, 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 (i).

vi) 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 (j).

d) Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

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

3. Informations significatives sur les méthodes comptables

Les informations significatives sur les méthodes 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. La Corporation agit comme maître d'œuvre pour tous les contrats conclus avec des acheteurs de gouvernements étrangers (contrat de maître d'œuvre), afin de leur offrir 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 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 décrites par type de contrat comme suit :

Contrats de maître d'œuvre internationaux

Les obligations de prestation liées aux contrats de maître d'œuvre internationaux sont établies par l'entremise de contrats domestiques conclus avec les exportateurs canadiens. En ce qui concerne ces contrats, la Corporation a relevé 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 sur 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 qui satisfait à 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 mesurés 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 créances 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 manière 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 sur plusieurs obligations de prestation.

Approvisionnement

La Corporation agit à titre de mandataire pour le compte de ministères ou d'organismes 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 relevé une obligation de prestation envers les ministères ou organismes 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 ententes en matière d'approvisionnement (EMA).

Le prix de transaction de ces ententes 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 dans la période dans laquelle le montant devient certain. Étant donné que la Corporation n'a qu'une seule obligation de prestation à l'égard des EMA, il n'est pas nécessaire de répartir le prix de transaction sur 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.

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. Cependant, la Corporation continue de présenter les mouvements des fonds entre l'acheteur étranger et les exportateurs canadiens en vertu de ces contrats. Ceci peut avoir une incidence sur les soldes de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des créances, des créditeurs et charges à payer et des avances 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 aux exportateurs canadiens. De plus, selon les modalités de l'APPD, la Corporation ne reçoit pas de frais de service sur les contrats liés à l'APPD. Les charges d'exploitation et les frais d'administration engagés par la Corporation pour l'administration de l'APPD sont financés par le gouvernement du Canada.

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. 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 des montants facturés aux 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.

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) Financement public

CRÉDIT PARLEMENTAIRE

Un crédit parlementaire qui n'est pas considéré comme un capital d'apport est comptabilisé comme produit dans l'exercice pour lequel il a été autorisé, lorsque consenti par le Parlement du Canada. Un crédit parlementaire restreint par la loi et lié aux charges des périodes futures est reporté et comptabilisé comme produit dans la période où les charges connexes sont engagées.

Le crédit parlementaire doit être utilisé exclusivement pour les charges liées à l'administration de l'APPD. Tout crédit non utilisé à la fin d'un exercice doit être retourné au gouvernement.

Un crédit parlementaire autorisé qui est utilisé pour l'acquisition d'immobilisations corporelles est reporté et amorti selon la même méthode que l'actif connexe.

c) 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.

d) Autres produits et paiements anticipés versés aux exportateurs

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

e) 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.

f) 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 et des créditeurs et charges à payer se rapproche de leur valeur comptable en raison de leur nature à court terme.

g) Instruments financiers

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

Tous les autres actifs et passifs financiers (y compris les actifs et passifs désignés au coût amorti ou à la juste valeur par le biais du résultat net) sont comptabilisés initialement à la date à laquelle la Corporation devient une partie 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 expirées.

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

INSTRUMENTS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

i) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie détenus au cours de l'exercice 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 tout découvert bancaire. Le cas échéant, les équivalents de trésorerie sont considérés comme très liquides, pouvant être convertis facilement en un montant connu de trésorerie et sont assujettis à un risque négligeable de variations de valeur. Tous les produits, gains et pertes d'intérêts réalisés 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 échéance 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 des équivalents de trésorerie libellés en monnaies étrangères est comptabilisée au cours de la période où elle se produit, comme gain ou perte de change dans l'état du résultat global.

ii) Créances

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

Toutefois, 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 l'incidence de tout problème contractuel non résolu sur les créances, et si une provision s'avérait nécessaire, elle serait comptabilisée dans ses états financiers.

iii) Créiteurs et charges à payer et avances

Les créiteurs et charges à payer 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 la méthode du taux d'intérêt effectif.

DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES ET DES PRODUITS NON FACTURÉS

La Corporation évalue 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, l'évaluation des conditions actuelles et les prévisions en date de la période de référence, ainsi que l'incidence de tout problème contractuel non résolu sur la recouvrabilité des créances et produits non facturés. La provision pour pertes de crédit attendues est liée aux risques de crédit déterminés qui sont associés à des soldes individuels de créances.

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;
- 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.
- Tout problème contractuel non résolu susceptible d'avoir une incidence sur le règlement des actifs financiers.

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.

h) Immobilisations corporelles

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

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

L'amortissement est calculé en fonction du coût d'un actif moins sa valeur résiduelle amortie 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 équipements sont amortis, une fois qu'ils sont en mesure d'être exploités, selon la méthode linéaire, sur leur durée de vie utile prévue de trois à 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 d'amortissement 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 diminué. 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.

i) 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 une 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 suivants :

- 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;
- 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 en vertu des modalités 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;
- 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 similaire, 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.

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;
- 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 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.

j) Provisions et passifs éventuels

La nécessité d'avoir une provision pour les dépenses de remédiation des contrats ou 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 leurs 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 éteindre l'obligation, et lorsque le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

À tous les égards importants, 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.

k) Avantages du personnel

AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Essentiellement tous les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributif à prestations déterminées 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 comptabilisées sous le poste de charges d'exploitation et frais d'administration au résultat net dans l'état du résultat global, dans l'exercice où les employés rendent les services.

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 à l'inflation.

AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

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 des charges connexes et sont comptabilisés sous le poste des charges d'exploitation et 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 charges d'exploitation et frais d'administration au résultat net dans l'état du résultat global.

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

NORMES ADOPTÉES EN DATE DU 1^{ER} AVRIL 2024

Les modifications adoptées au cours de l'exercice actuel n'ont eu aucune incidence sur les états financiers de la Corporation.

NORMES ET MODIFICATIONS NON ENCORE EN VIGUEUR

Les nouvelles normes, modifications et améliorations annuelles publiées par l'IASB qui suivent ont été cernées comme pouvant avoir un effet possible sur la Corporation à l'avenir.

En avril 2024, l'IASB a publié une nouvelle norme, l'IFRS 18 – Présentation et informations à fournir dans les états financiers. Cette norme énonce les exigences relatives à la présentation et à l'information contenue dans les états financiers à usage général afin de s'assurer qu'ils fournissent des renseignements pertinents qui représentent fidèlement les actifs, les passifs, les capitaux propres, les produits et les charges de l'entité. Elle s'applique pour les périodes annuelles à compter du 1^{er} janvier 2027 et peut entraîner la présentation de sous-totaux supplémentaires dans l'état du résultat global, ainsi que des informations supplémentaires, en particulier en ce qui concerne les mesures de rendement définies par la direction.

En mai 2024, l'IASB a publié des modifications à l'IFRS 9 – *Instruments financiers* et à l'IFRS 7 – *Instruments financiers : Informations à fournir* qui clarifient le classement des actifs financiers présentant des caractéristiques environnementales, sociales et de gouvernance et des caractéristiques similaires, et clarifient le traitement du règlement des passifs au moyen de systèmes de paiement électronique. Les modifications s'appliquent pour les périodes annuelles à compter du 1^{er} janvier 2026 et ne devraient pas avoir d'incidence importante sur les états financiers de la Corporation.

4. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les soldes de trésorerie et 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, le cas échéant, les montants retenus des exportateurs canadiens devant être versés à des dates ultérieures conformément aux modalités des contrats. De plus, se reporter à la note 14 pour consulter la description de la marge de crédit renouvelable de la Corporation.

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

	2025	2024
Trésorerie	568 740 \$	254 734 \$
Dépôts à préavis	26 508	25 188
Trésorerie et équivalents de trésorerie	595 248 \$	279 922 \$

Au 31 mars 2025, dans le cadre d'accords avec des acheteurs étrangers, la CCC détenait des liquidités de 66,6 millions de dollars (58,6 millions de dollars en 2024) dans des comptes bancaires distincts au profit de ces acheteurs étrangers. La Corporation a jugé que, bien qu'elle ait certaines responsabilités contractuelles quant à l'administration de ces comptes bancaires, elle n'a pas le contrôle des avantages économiques futurs liés à cette trésorerie. Par conséquent, la Corporation n'a pas comptabilisé cette trésorerie comme un actif ni enregistré un montant d'avance correspondant au passif. En outre, la Corporation ne comptabilise aucun produits financiers sur ce solde de trésorerie.

Au 31 mars, le solde de trésorerie et équivalents de trésorerie est libellé dans les monnaies suivantes :

	2025		2024	
	Monnaie originale	Dollars canadiens	Monnaie originale	Dollars canadiens
Dollars canadiens	545 193	545 193 \$	140 188	140 188 \$
Dollars américains	33 275	47 837	101 282	137 217
Euros	1 390	2 159	931	1 360
Renminbis chinois	300	59	6 178	1 157
		595 248 \$		279 922 \$

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 fondés sur des conditions normales en commerce international et ne portent habituellement pas intérêt.

Au 31 mars, les créances de la Corporation sont constituées de :

	2025	2024
Créances	71 769 \$	10 314 \$
Produits à recevoir	662	1 272
	72 431 \$	11 586 \$

Au 31 mars, les créances de la Corporation sont libellées dans les monnaies suivantes :

	2025		2024	
	Monnaie originale	Dollars canadiens	Monnaie originale	Dollars canadiens
Dollars canadiens	37 498	37 498 \$	5 312	5 312 \$
Dollars américains	24 299	34 933	4 631	6 274
		72 431 \$		11 586 \$

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 :

	2025	2024
Produits non facturés	1 193 \$	141 \$
Charges payées d'avance	490	760
	1 683 \$	901 \$

7. Immobilisations corporelles

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2025	Meubles et équipement	Améliorations locatives	Systèmes d'information Matériel	Total
Coût				
Solde au 31 mars 2024	1 001 \$	3 232 \$	995 \$	5 228 \$
Acquisitions*	694	6 557	55	7 306
Sorties	(1 001)	(2 802)	–	(3 803)
Solde au 31 mars 2025	694 \$	6 987 \$	1 050 \$	8 731 \$
Amortissement cumulé				
Solde au 31 mars 2024	1 001 \$	1 981 \$	682 \$	3 664 \$
Amortissement	69	1 143	115	1 327
Sorties	(1 001)	(2 802)	–	(3 803)
Solde au 31 mars 2025	69 \$	322 \$	797 \$	1 188 \$
Valeurs comptables				
Solde au 31 mars 2024	–	1 251 \$	313 \$	1 564 \$
Solde au 31 mars 2025	625 \$	6 665 \$	253 \$	7 543 \$

* Des transactions sans effet sur la trésorerie de 33 \$ sont incluses dans les acquisitions.

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2024	Meubles et équipement	Améliorations locatives	Systèmes d'information Matériel	Total
Coût				
Solde au 31 mars 2023	1 001 \$	2 802 \$	793 \$	4 596 \$
Acquisitions*	–	430	202	632
Solde au 31 mars 2024	1 001 \$	3 232 \$	995 \$	5 228 \$
Amortissement cumulé				
Solde au 31 mars 2023	1 001 \$	1 289 \$	558 \$	2 848 \$
Amortissement		692	124	816
Solde au 31 mars 2024	1 001 \$	1 981 \$	682 \$	3 664 \$
Valeurs comptables				
Solde au 31 mars 2023	–	1 513 \$	235 \$	1 748 \$
Solde au 31 mars 2024	–	1 251 \$	313 \$	1 564 \$

* Des transactions sans effet sur la trésorerie de 271 \$ sont incluses dans les acquisitions.

8. Actifs au titre de droits d'utilisation

Les activités de location de la Corporation sont liées à ses bureaux.

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

	2025	2024
Solde au début de l'exercice	4 329 \$	2 644 \$
Acquisitions	–	2 546
Réévaluation	–	599
Amortissement	(1 992)	(1 460)
Solde à la fin de l'exercice	2 337 \$	4 329 \$

9. Crédoiteurs et charges à payer

Les crédoiteurs et charges à payer comprennent les montants dus liés aux charges d'exploitation et frais d'administration 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.

Au 31 mars, les crédoiteurs et charges à payer de la Corporation sont constitués de :

	2025	2024
Crédoiteurs	45 583 \$	88 138 \$
Charges à payer	4 447	4 131
	50 030 \$	92 269 \$

Au 31 mars, les créditeurs et charges à payer de la Corporation sont libellés dans les monnaies suivantes :

	2025		2024	
	Monnaie originale	Dollars canadiens	Monnaie originale	Dollars canadiens
Dollars canadiens	37 785	37 785 \$	6 903	6 903 \$
Dollars américains	8 516	12 243	62 970	85 311
Renminbis chinois	8	2	30	6
Euros	–	–	33	49
		50 030 \$		92 269 \$

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

10. Produits différés

Le tableau suivant présente le rapprochement des produits différés de la Corporation :

	2025	2024
Solde au début de l'exercice	2 529 \$	1 360 \$
Plus: Produits différés supplémentaires	4 391	3 403
Moins: Montants des frais de service comptabilisés	(3 159)	(2 230)
Impact du montant net des produits non facturés et différés provenant d'un même contrat	1	(4)
Solde à la fin de la l'exercice	3 762 \$	2 529 \$

11. Obligations locatives

Les activités de location de la Corporation sont liées à ses 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^{er} décembre 2016 et le bail devait expirer à la fin de novembre 2031 avec la possibilité de le résilier plus tôt ou de prolonger la durée du bail. Ces options n'ont pas été incluses dans l'évaluation initiale de l'actif au titre de droits d'utilisation et de l'obligation locative puisque, à la passation du contrat, la CCC n'avait pas la certitude raisonnable d'exercer ces options.

Le 2 février 2024, la Corporation a conclu un contrat de résiliation de bail pour ses bureaux existants, tout en concluant un bail de douze ans pour de nouveaux bureaux. Le nouvel espace a été mis à la disposition de la Corporation en mars 2024 et le bail expire le 30 juin 2036.

Au 31 mars 2025, la Corporation avait libéré ses bureaux précédents, et toutes les améliorations locatives connexes et l'actif au titre du droit d'utilisation ont été entièrement amortis. De plus, l'obligation locative a été entièrement réglée. Le nouveau bail a été pris en compte de manière appropriée dans le solde actuel de l'obligation locative.

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

	2025	2024
Solde au début de l'exercice	2 743 \$	5 467 \$
Acquisitions	–	2 546
Réévaluation	–	(1 889)
Païement pour frais de résiliation de bail	–	(2 846)
Remboursement de l'allocation pour améliorations locatives	2 201	–
Charge d'intérêts	190	147
Païements de loyers	(542)	(682)
Solde à la fin de l'exercice	4 592 \$	2 743 \$

Les charges d'intérêts liées aux obligations locatives sont incluses dans les charges financières. Les charges d'exploitation et frais d'administration de la Corporation comprennent 577 \$ (838 \$ en 2024) liés aux paiements de loyers variables non pris en compte dans l'évaluation des obligations locatives. Pour les exercices clos le 31 mars 2025 et le 31 mars 2024, il n'y a pas eu de charges importantes liées 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.

Au 31 mars 2025, le profil d'échéance des obligations locatives de la Corporation était le suivant :

	Total
Moins de 5 ans	1 655 \$
5 à 12 ans	2 937 \$
	4 592 \$

La Corporation est exposée à des sorties de trésorerie futures (non actualisées) estimées à 6 526 \$ liées aux paiements de loyers variables. Ces montants ne sont pas inclus dans l'évaluation des obligations locatives de la Corporation.

12. Avantages du personnel

a) Avantages postérieurs à l'emploi

Essentiellement tous les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributif à prestations déterminées 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 des cotisations requises de la part des employés. Le taux de contribution actuel de la Corporation en vigueur à la fin de l'exercice était de 1,01 fois la contribution requise des employés pour les membres du Régime qui y cotisaient avant le 1^{er} janvier 2013 (1,02 fois en 2024) et de 1,0 fois pour les membres qui y cotisaient à compter du 1^{er} janvier 2013 (1,0 fois en 2024). Les contributions totales de la Corporation en 2025 sont de 1 839 \$ (1 675 \$ en 2024) et ont été comptabilisées comme de la rémunération du personnel et charges connexes sous charges d'exploitation et frais d'administration au résultat net dans l'état du résultat global dans l'exercice où les employés ont rendu le service.

b) Autres avantages à long terme

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.

Ce régime d'avantages sociaux est sans capitalisation et n'a donc pas d'actifs, ce qui résulte en des déficits qui sont égaux aux obligations au titre des prestations constituées.

Au 31 mars, l'information concernant le régime relatif aux congés de maladie à long terme est la suivante :

	2025	2024
Obligations au titre des indemnités constituées		
Solde au début de l'exercice	685 \$	929 \$
Coût des services rendus	91	119
Coût des services passés	(372)	–
Intérêts débiteurs	34	46
Avantages payés	(23)	(57)
(Gains) pertes actuariels	52	(352)
Total des obligations au titre des indemnités constituées à la fin de l'exercice	467 \$	685 \$

Les gains actuariels nets du régime relatif aux indemnités de congés de maladie à long terme sont comptabilisés au résultat net dans l'état du résultat global.

La réduction prévue du passif des indemnités de congés de maladie au cours des douze prochains mois est de 139 \$ (113 \$ en 2024).

	2025	2024
Hypothèses économiques		
Obligations au titre des indemnités constituées au 31 mars		
Taux d'actualisation	4,39 %	4,77 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	2,00 %	2,00 %
Coût des indemnités pour l'exercice terminé le 31 mars		
Taux d'actualisation	4,77 %	4,81 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	2,00 %	2,00 %

13. Gestion du capital

L'objectif de la Corporation en matière de gestion du capital est de fonctionner de manière autonome financièrement et de remplir le mandat qui lui a été confié par la loi dans le cadre de la continuité de l'exploitation. Cet objectif et la mise en œuvre de stratégies visant à optimiser les excédents d'exploitation garantissent que le capital est disponible pour honorer les engagements lorsqu'ils arrivent à échéance, entreprendre des investissements pour assurer l'efficacité et l'efficacité des opérations, soutenir les effectifs, les installations, les systèmes et les processus de la Corporation et veiller à ce que la Corporation conserve un capital suffisant pour couvrir les expositions financières aux pertes potentielles liées au risque opérationnel, au risque lié au rendement et au risque de crédit.

La Corporation définit le capital comme étant le capital d'apport reçu du gouvernement du Canada et ses bénéfices non répartis.

La Corporation n'est soumise à aucune exigence externe en matière de capital.

La CCC tient compte de quatre facteurs pour gérer son capital et déterminer sa viabilité financière : le calendrier des revenus et des dépenses contractuels, le résultat net, les besoins en fonds de roulement et les capitaux propres. 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 et les charges d'exploitation, la réduction au minimum de l'exposition au risque de change et l'optimisation des produits d'intérêts.

Chaque année, le Conseil d'administration de la CCC envisage l'émission d'un dividende ou d'autres formes de rapatriement de capital au gouvernement du Canada, sur la base d'une analyse de la viabilité financière de la CCC, de son fonds de roulement ou de sa trésorerie, et de ses besoins financiers futurs en matière d'investissements et de couverture des risques. En outre, à la discrétion du gouvernement du Canada, 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.

En juin 2024, le Conseil d'administration de la Corporation a approuvé l'émission d'un dividende de 10,0 millions de dollars qui a été payé durant l'exercice courant.

Le 4 juin 2025, le Conseil d'administration de la Corporation a approuvé l'émission d'un dividende de 10,0 millions de dollars payable à son actionnaire.

Au 31 mars, la répartition des capitaux propres de la Corporation était la suivante :

	2025	2024
Capital d'apport	10 000 \$	10 000 \$
Bénéfices non répartis	65 129	54 071
	75 129 \$	64 071 \$

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 détermine 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 aux 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. Au cours de l'exercice, 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. Selon la politique en matière de placement, la Corporation est autorisée à investir 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 cidessous :

- 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 assujettis à l'APPD, la Corporation évalue le risque de crédit pour s'assurer qu'il est également ramené à un niveau acceptable.

Au 31 mars 2025, 98 % (89 % au 31 mars 2024) des créances de la Corporation provenaient de contreparties ayant une cote de crédit AAA.

La Corporation a comptabilisé une provision pour pertes de crédit attendues de nul (nul en 2024), ainsi que 100 \$ (146 \$ en 2024) pour frais de créances irrécouvrables reliés à des créances à recevoir des acheteurs étrangers et autres entités découlant des contrats conclus avec des clients. Il n'y a eu aucun changement dans les techniques d'estimation ni dans les hypothèses importantes utilisées au cours de l'exercice considéré.

Au 31 mars, l'exposition maximale au risque de crédit pour les créances par région géographique se répartit comme suit :

	2025	2024
Canada	38 991 \$	6 655 \$
États-Unis	32 344	3 683
Asie *	1 045	484
Amérique centrale et Caraïbes	39	135
Amérique du Sud	8	525
Europe	4	–
Afrique	–	104
	72 431 \$	11 586 \$

* 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. Au 31 mars, le classement chronologique des créances en souffrance de la Corporation était le suivant :

	2025	2024
< 30 jours	19 907 \$	1 381 \$
> 30 jours et < 180 jours	36 571	1 555
> 180 jours	1 507	281
	57 985 \$	3 217 \$

Au 31 mars 2025, toutes les créances en souffrance sont considérées comme entièrement recouvrables. Il est normal que la Corporation encoure des retards dans le recouvrement de certaines créances en raison de l'environnement étranger dans lequel elle opère.

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, comme il est indiqué ci-dessous, elle est exposée au risque de change.

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 ses créances et ses créditeurs libellés en monnaies étrangères en raison de la différence temporelle entre leur comptabilisation initiale et l'encaissement ou le versement réel du montant correspondant. 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 vue 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 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 de 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 au 31 mars 2024) 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 2025 sous réserve d'une prolongation par le ministre des Finances ou de l'approbation d'un plan d'entreprise. Au 31 mars 2025, le montant prélevé sur cette marge de crédit était nul (nul au 31 mars 2024).

CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

Les créiteurs et charges à payer sont exigibles selon les conditions normales de commerce. Au 31 mars, le profil d'échéance des créiteurs et charges à payer de la Corporation était le suivant :

	2025	2024
< 1 an	50 030 \$	92 269 \$
	50 030 \$	92 269 \$

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 :

	2025	2024
Affaires internationales	16 771 \$	22 419 \$
Programmes de loterie	809	890
	17 580 \$	23 309 \$
Initiatives du gouvernement du Canada	3 682	3 819
	21 262 \$	27 128 \$

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 2025. 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.

	2025
< 1 an	10 168 \$
> 1 an	50 673
	60 841 \$

Les montants ci-dessus n'incluent pas les contreparties variables qui 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 :

	2025	2024
Revenus d'escompte	87 \$	72 \$
Produits divers	67	59
	154 \$	131 \$

17. Financement public

Un crédit parlementaire de 13,8 millions de dollars a été autorisé pour l'exercice 2024–2025. Ce financement a été obtenu par l'entremise d'Affaires mondiales Canada (AMC) et doit être utilisé exclusivement pour les dépenses d'administration liées à l'APPD. Les dépenses liées à l'APPD se sont élevées à 16,5 millions de dollars pour l'exercice 2024–2025.

18. Charges d'exploitation et frais d'administration

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

	2025	2024
Rémunération du personnel et charges connexes	22 703 \$	19 382 \$
Consultants	4 050	2 699
Amortissement*	3 319	2 276
Services de gestion des contrats	2 818	2 638
Frais de déplacement et accueil	1 826	1 704
Logiciels, matériel informatique et soutien	1 178	809
Loyer et frais connexes	925	1 043
Communications	578	675
Autres charges	473	735
Total excluant gain suite à la résiliation de bail	37 870 \$	31 961 \$
Gain suite à la résiliation de bail*	–	(2 488)
Total frais d'exploitation et d'administration	37 870 \$	29 473 \$

* L'amortissement comprend l'amortissement accéléré des actifs au titre de droits d'utilisation et des améliorations locatives résultant de la résiliation du bail de 1 707 \$ (1 138 \$ en 2024) et 777 \$ (518 \$ en 2024), respectivement, 2,5 millions de dollars en total.

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.

La Corporation a conclu les opérations suivantes avec des parties liées en plus de celles divulguées ailleurs dans les états financiers.

Le tableau ci-dessous présente les montants des opérations entre parties liées au 31 mars :

	2025	2024
Créances	36 600 \$	4 622 \$
Créditeurs et charges à payer	769 \$	1 039 \$
Avances des ministères et des organismes du gouvernement du Canada	507 851 \$	91 135 \$
Produits différés	3 479 \$	2 083 \$

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 charges d'exploitation et frais d'administration est comme suit :

	2025	2024
SPAC	2 818 \$	2 638 \$
	2 818 \$	2 638 \$

b) 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 :

	2025	2024
Affaires mondiales Canada	1 388 \$	2 012 \$
Défense nationale	2 293	1 748
Investir au Canada	–	59
	3 681 \$	3 819 \$

Les avances reçues de parties liées concernent des projets 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. Au 31 mars, la Corporation détenait des montants d'avances provenant des entités suivantes :

	2025	2024
Défense nationale	493 293 \$	70 315 \$
Affaires mondiales Canada	14 558	20 820
	507 851 \$	91 135 \$

c) 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. Elle 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 2025 ou le 31 mars 2024.

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

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

	2025	2024
Conseil d'administration		
Avantages à court terme	196 \$	205 \$
	196	205
Dirigeants		
Avantages à court terme	1 681	1 609
Avantages postérieurs à l'emploi	419	363
	2 100	1 972
	2 296 \$	2 177 \$

20. Éventualités

a) Garanties

La valeur résiduelle des livrables en cours des exportateurs canadiens pour lesquelles la Corporation, au nom du gouvernement du Canada, a garanti le rendement aux acheteurs étrangers au 31 mars 2025 s'élevait à 9,3 milliards de dollars (6,9 milliards de dollars au 31 mars 2024).

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 par suite d'un manquement au cas où des exportateurs canadiens ne parviennent pas à remplir les modalités de leurs contrats. Les types de garanties que la Corporation peut exiger que l'exportateur canadien fournisse sont diverses : 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.

Au 31 mars 2025, les garanties commerciales mises en gage à la Corporation par les exportateurs canadiens dans le cas improbable d'un manquement contractuel étaient sous forme de cautions de sociétés mères totalisant 4,4 milliards de dollars (cautions de sociétés mères totalisant 5,9 milliards de dollars au 31 mars 2024). Ces montants se rapprochent de leurs justes valeurs.

b) Autres passifs éventuels

Dans le cours normal de ses activités, la direction évalue la probabilité de tout passif éventuel. Au 31 mars 2025, la Corporation avait certains problèmes contractuels non résolus qui sont activement gérés en vue de leur résolution. 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.

Gouvernance d'entreprise et leadership

105 Structure de gouvernance d'entreprise

105 Conseil d'administration

110 Équipe de direction

111 Comités de gestion

112 Audit interne

113 Glossaire

La CCC applique une norme élevée en matière de gouvernance afin de garantir la gestion prudente des ressources que le gouvernement du Canada lui confie. En tant que société d'État, la CCC est régie par un conseil d'administration et doit rendre des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international.



Structure de gouvernance d'entreprise >



Conseil d'administration >

Le Conseil est responsable de la gestion de la Corporation et veille à ce que cette dernière exécute 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 du Commerce international.

- Le Conseil examine le Plan d'entreprise et le Rapport annuel, et présente les deux 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. Il examine son rendement deux fois par an en s'appuyant sur une expertise de gouvernance externe et un processus d'évaluation défini.
- Le Conseil d'administration a intégré des considérations relatives à la conduite responsable des affaires, y compris aux droits de l'homme, dans ses responsabilités en matière de gouvernance et de surveillance, tant au niveau des comités que du Conseil d'administration.

- Le Conseil d'administration a la responsabilité légale d'agir dans l'intérêt de la Corporation et de faire preuve de prudence et de diligence. La conduite et les actions des membres du Conseil d'administration sont également régies par les > [Lignes directrices en matière d'éthique et d'activités politiques à l'intention des titulaires de charge publique](#). Le Conseil d'administration remplit ses fonctions de surveillance par l'intermédiaire du Comité des opérations, du Comité de gouvernance et des ressources humaines, du Comité sur les considérations environnementales, sociales et de gouvernance et du Comité de vérification.

Membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé du président, du président et chef de la direction et de neuf administrateurs au maximum. Le quorum est constitué par trois membres du Conseil d'administration.

- 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 (par ordre alphabétique de prénom)



Douglas J. Harrison, président
Burlington (Ontario)
7 février 2018
Renouvellement : 7 février 2022
Comité(s) : Audit (membre nommé d'office),
Opérations (membre nommé d'office),
Gouvernance et ressources humaines
(membre nommé d'office)



Christa Wessel, administratrice
Toronto (Ontario)
1^{er} juillet 2019
Renouvellement : 1^{er} juillet 2020
Renouvellement : 1^{er} juillet 2023
Comité(s) : Gouvernance et ressources
humaines (présidente), Audit



Dyanne Carenza, administratrice
Montréal (Québec)
25 juin 2018
Renouvellement : 22 juin 2023
Comité(s) : Opérations



Guy Desrochers, administrateur
Candiac (Québec)
13 décembre 2021
Comité(s) : Audit (président)



Julian Ovens, administrateur
Ottawa (Ontario)
11 décembre 2020
Renouvellement : 17 décembre 2024
Comité(s) : Opérations



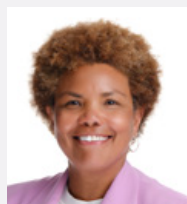
Mark Dienesch, administrateur
Burlington (Ontario)
31 mars 2023
Comité(s) : Opérations (président à partir
du 14 septembre 2023)



Michael Johnson, administrateur
Whitehorse (Yukon)
1^{er} juillet 2019
Renouvellement : 1^{er} juillet 2023
Comité(s) : Opérations Gouvernance
et ressources humaines



Mora Johnson, administratrice
(Remarque 1)
Ottawa (Ontario)
1^{er} juillet 2019
Comité(s) : Opérations Gouvernance
et ressources humaines



Mylène Tassy, administratrice
Montréal (Québec)
22 mars 2023
Comité(s) : Opérations



Bobby Kwon administrateur, président
et chef de la direction
Toronto (Ontario)
8 mars 2021
Comité(s) : Opérations (membre nommé
d'office) Gouvernance et ressources
humaines (membre nommé d'office)

Les biographies des membres du conseil d'administration sont disponibles sur le site Web de la CCC > <https://www.ccc.ca/fr/a-propos/leadership-et-gouvernance/>.

En date du 31 mars 2025

Remarque :

1. Même si son mandat est échu, un administrateur demeure en poste jusqu'à ce que son mandat soit renouvelé ou jusqu'à ce que son successeur soit nommé. En vertu du paragraphe 105 (4) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* : « 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. »

Comités du Conseil

Le Conseil d'administration exerce sa fonction de contrôle par l'intermédiaire des comités suivants :

- Comité de vérification
- Comité de gouvernance et des ressources humaines
- Comité des opérations

Le Conseil d'administration a accordé plus d'attention à la gouvernance et à la gestion des risques, et a renforcé l'accent qui est mis par la Corporation sur la conduite responsable des affaires afin d'aider la Corporation à répondre aux risques et aux occasions en évolution sur le marché mondial. Dans ce contexte, le Conseil d'administration a intégré les droits de la personne à ses responsabilités en matière de gouvernance et de surveillance au sein de tous les comités, ainsi qu'à la surveillance de la gouvernance assurée par l'ensemble du Conseil d'administration.

En date du 31 mars 2025



Comité de vérification >



Nombre de réunions

2024–2025 : 6

Président

Guy Desrochers

Membres

Christa Wessel, Douglas Harrison (*membre nommé d'office*)

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 l'audit.
- Évaluer l'efficacité du programme de gestion du risque d'entreprise de la CCC et recommander des améliorations à apporter au Conseil d'administration aux fins d'approbation.
- Superviser l'audit financier annuel réalisé par le Bureau du vérificateur général (BVG).
- Superviser la fonction d'audit interne, y compris le plan annuel d'audit interne (l'équipe de l'audit interne de la CCC rend compte au Comité de vérification).
- Tenir des séances confidentielles à huis clos avec le BVG.
- Évaluer les résultats de l'audit fournis par le BVG et l'équipe de l'audit 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 audits et des examens spéciaux.

Principaux éléments examinés en 2024–2025 :

- Résultats financiers
- Recommandations d'audit interne fondées sur les risques

Mesures prises par la direction à l'égard des recommandations d'audit interne fondées sur les risques

Comité de gouvernance et des ressources humaines >



Nombre de réunions

2024–2025 : 5

Présidente

Christa Wessel

Membres

Mora Johnson Michael Johnson Douglas Harrison (*membre nommé d'office*) Bobby Kwon (*membre nommé d'office*)

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 par chaque administrateur d'un certificat annuel sur les conflits d'intérêts;
 - *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 des opérations >



Nombre de réunions

2024–2025 : 5

Président

Mark Dienesch

Members

Dyanne Carezza Julian Ovens Mora Johnson Michael Johnson Mylene Tassy Douglas Harrison (*membre nommé d'office*) Bobby Kwon (*membre nommé d'office*)

Fonctions du comité :

- Superviser l'élaboration de nouvelles initiatives commerciales, notamment de nouveaux produits et services.
- Examiner tous les projets de plus de 100 millions de dollars, en plus des 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 : Une approbation au titre de l'Instruction relative aux projets importants de la part du ministre 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.

Rémunération du Conseil, membres des comités et présence pendant l'exercice 2024–2025

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*.

- La rémunération annuelle de tous les administrateurs s'élève à 4 700 \$. Une rémunération supplémentaire de 1 500 \$ est versée aux administrateurs qui président un comité. Le président reçoit une rémunération annuelle de 9 400 \$.
- 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 des réunions et des événements comme des conférences, des cours et des salons professionnels d'une durée supérieure à deux heures, et à y participer. On a ajouté des demi-indemnités quotidiennes 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.

Membre du Conseil (classement alphabétique par nom de famille)	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 (Remarque 2)
Douglas J. Harrison (président) (Remarque 3)	30 587 \$	5	4	4	6
Dyanne Carenza	12 012 \$	s. o.	5	s. o.	6
Guy Desrochers	24 387 \$	6	s. o.	s. o.	7
Mark Dienesch	26 450 \$	s. o.	5	s. o.	7
Michael Johnson	18 950 \$	s. o.	5	5	7
Mora Johnson	13 325 \$	s. o.	5	5	6
Julian Ovens	12 387 \$	s. o.	5	s. o.	7
Mylène Tassy	13 137 \$	s. o.	5	s. o.	6
Christa Wessel	31 887 \$	6	s. o.	5	7
Bobby Kwon (président) (Remarque 4)	s. o.	s. o.	4	4	6
Total	183 125 \$	6	5	5	7

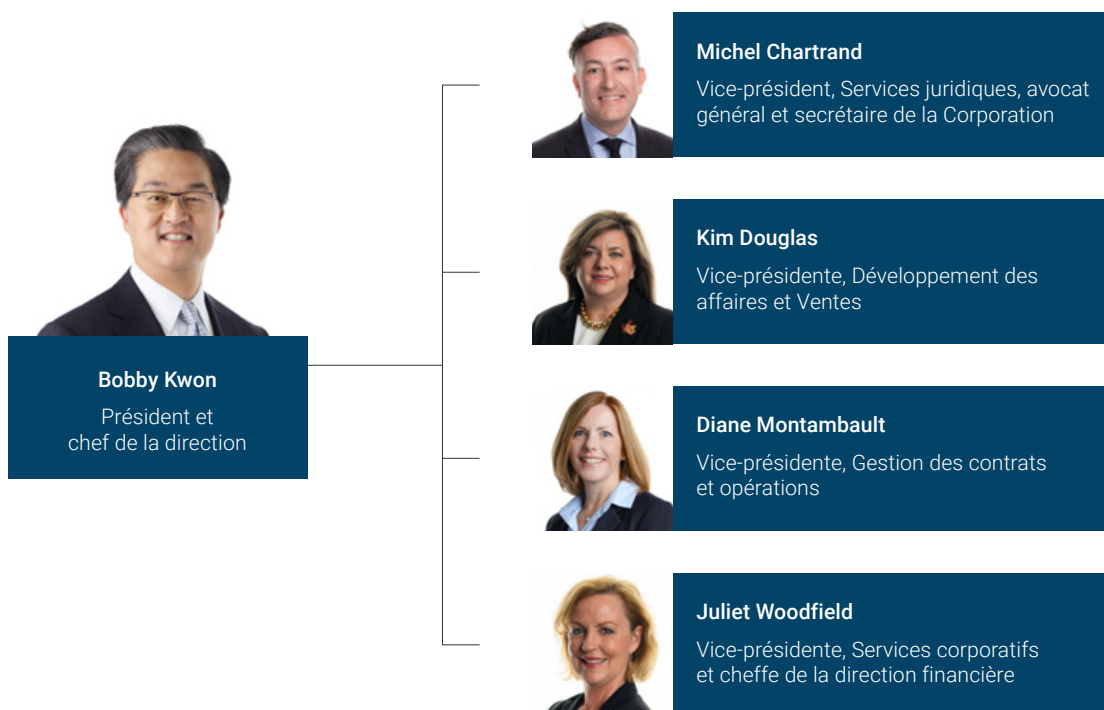
Remarques :

1. Le total représente le nombre de réunions tenues en 2024–2025, y compris des réunions supplémentaires constituées sur une base ad hoc. La date d'entrée ou de sortie d'un membre peut avoir une incidence sur le taux de participation.
2. En outre, la session stratégique de deux jours est considérée comme une seule réunion.
3. Le président du Conseil est membre de tous les comités. Étant donné que plusieurs comités se réunissent simultanément, les décisions relatives à la réunion à laquelle il doit assister sont prises en fonction des points à l'ordre du jour. Compte tenu du calendrier, on ne s'attend pas à ce que le président du Conseil assiste à toutes les réunions des comités.
4. À l'exception du Comité de vérification, le président et chef de la direction est membre de tous les comités. Étant donné que plusieurs comités se réunissent simultanément, les décisions relatives à la réunion à laquelle il doit assister sont prises en fonction des points à l'ordre du jour. Compte tenu du calendrier, on ne s'attend pas à ce qu'il assiste à toutes les réunions des comités.

Équipe de direction >

Les personnes suivantes occupent des postes clés de haute direction à la Corporation. Les biographies des membres de l'équipe de direction sont disponibles sur le site Web de la CCC à l'adresse > ccc.ca/fr/a-propos/leadership-et-gouvernance/.

En date du 31 mars 2025



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 CHD, le CROA, le CCMI et le CDP.

Comité de la haute direction >

Fonctions du comité

Le Comité de la haute direction est composé du président et chef de la direction de la CCC et de quatre vice-présidents. Avec l'approbation du Conseil d'administration, le Comité propose et met en œuvre la stratégie organisationnelle et les objectifs stratégiques connexes. Lié par le *Code de conduite et de déontologie des affaires* de la CCC, le Comité se conforme aux normes les plus élevées en matière de déontologie professionnelle. Ce comité est présidé par le chef de la direction et se réunit chaque semaine.

Le Comité analyse les enjeux au niveau des risques d'entreprise, organisationnels et transactionnels, tels qu'ils sont définis dans le cadre de gestion du risque d'entreprise de la Corporation.

Comité des droits de la personne >

Fonctions du comité

Ce comité transversal réalise des évaluations de diligence raisonnable concernant les risques liés aux droits de la personne et communique ses constatations au CROA. Les membres du Comité des droits de la personne (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 consultatif dans ces domaines au sein de la Corporation. Cet examen consiste à cerner et à évaluer les risques transactionnels et à proposer des mesures pour atténuer ces risques tout au long du cycle de vie du projet conformément 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. Ce comité est présidé par le conseiller juridique, Conformité et se réunit toutes les deux semaines, ou plus fréquemment selon les circonstances organisationnelles.

Comité du risque et des occasions d'affaires >

Fonctions du comité

Le Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA) 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 qui répondent 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 au niveau des risques transactionnels, tels qu'ils sont définis dans le cadre de gestion du risque d'entreprise de la Corporation, qui a récemment été approuvé. Ce comité est présidé par le chef des services financiers et se réunit toutes les deux semaines ou au besoin.

Les principaux rôles et responsabilités du CROA sont les 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 >

Fonctions du comité

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 Comité de conformité en matière d'intégrité (CCMI) aide à cerner les problèmes d'intégrité aux premières étapes des activités commerciales lors de transactions possibles et à élaborer des stratégies pour atténuer les risques possibles. Ce comité est présidé par le conseiller juridique, Conformité et se réunit toutes les deux semaines, ou plus fréquemment selon les circonstances organisationnelles.

Les principaux rôles et les principales responsabilités du CCMI sont les suivants :

- veiller à l'alignement du cadre d'intégrité de la Corporation sur les pratiques commerciales exemplaires dans le domaine de la lutte contre la subornation et la corruption;
- veiller 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;
- examiner les profils des exportateurs canadiens et étrangers du point de vue de l'intégrité, dans le contexte de possibilités d'exportations précises, et présenter des recommandations au CROA.

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 CCMI incite les exportateurs canadiens à élaborer et à adopter des politiques et des processus ayant comme objectif de prévenir et de repérer la subornation et la corruption ainsi que de mettre de l'avant la prise de conscience et le respect des politiques par les employés à l'aide de programmes de formation.

Rémunération des cadres supérieurs

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

- Les cadres supérieurs, à l'exception du président, sont alignés sur les comparateurs du marché pour les secteurs privés et public. Leur rémunération se situe dans la fourchette de 190 600 à 246 700 \$.
- La rémunération du président et chef de la direction est comprise entre 271 700 et 319 600 \$. 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 d'une recommandation du Conseil d'administration.

Audit interne >

L'audit interne s'assure que des pratiques de gestion des risques sont en place et fonctionnent comme prévu, et fournit une assurance objective relativement aux contrôles internes fixés par la haute direction et le conseil d'administration aux fins d'atteinte des objectifs organisationnels. La fonction d'audit interne de la CCC est entièrement impartie afin que la CCC puisse tirer parti d'une expertise externe indépendante, recevoir des conseils et des commentaires et obtenir un plan d'audit axé sur les risques approuvé par le Comité de vérification de la CCC.

Glossaire >

AMC :	Affaires mondiales Canada	ISDE :	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
ANASE :	Association des nations de l'Asie du Sud-Est	LCEE :	Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
APPD :	Accord sur le partage de la production de défense	LGFP :	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
BVG :	Bureau du vérificateur général	MDN :	Ministère de la Défense nationale
CCC :	Corporation commerciale canadienne	MOI :	Maître d'œuvre international
CCMI :	Comité de conformité en matière d'intégrité	OC :	Opération commerciale
CDP :	Comité des droits de la personne	OCDE :	Organisation de coopération et de développement économiques
CHD :	Comité de la haute direction	OTAN :	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
CNCI :	Conseil des normes comptables internationales	PARCA et PARCLC :	Programmes d'aide au renforcement des capacités antiterroristes et de lutte contre la criminalité
CRA :	Conduite responsable des affaires	PBB :	Programme des brigades blindées
CROA :	Comité du risque et des occasions d'affaires	PCGR :	Principes comptables généralement reconnus
DEI :	Diversité, équité et inclusion	PICM :	Programme d'instruction et de coopération militaires
DoD :	Département de la Défense des États-Unis	PME :	Petites et moyennes entreprises
EDC :	Exportation et développement Canada	PRMA :	Programme de réduction de la menace des armes
EMA :	Entente en matière d'approvisionnement	REEC :	Relance des entreprises, de l'économie et du commerce
EPR :	Énoncé des priorités et des responsabilités	SPAC :	Services publics et Approvisionnement Canada
GBOF :	Outil de recherche d'appels d'offres internationaux	S&P :	Standard and Poor's
GTIFCC :	Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques	VCS :	Valeur des contrats signés
IFRS :	Normes internationales d'information financière		

Pour de plus amples renseignements

Corporation commerciale canadienne
350 rue Albert, Bureau 1100
Ottawa (Ontario) K1A 0S6

Tél. : 1-613-996-0034 | Téléc. : 1-613-995-2121

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

Site web > ccc.ca

Inscrivez-vous pour accéder à l'Outil de recherche
d'appels d'offres internationaux > gbof.ca/fr

Questions à propos de nos services

Département de marketing

Courriel > info@ccc.ca

Relations avec les médias

Courriel > communications@ccc.ca

