



# Promouvoir la résilience et la reprise des exportations canadiennes

Rapport annuel 2021-2022



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

**CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE**

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

Téléphone : 613-996-0034

Télécopieur : 613-995-2121

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

**Questions à propos de nos services**

Direction de marketing de la CCC

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

**Relations avec les médias**

Direction des communications de la CCC

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

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

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

**Site Web :**

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

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

© Corporation commerciale canadienne, 2021. Tous droits réservés.



## Table des matières

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| À propos de la Corporation commerciale canadienne                           | 2   |
| Message du président de notre conseil                                       | 10  |
| Message de notre président et chef de la direction                          | 12  |
| Les secteurs d'activité et les offres de services supplémentaires de la CCC | 14  |
| Notre approche des affaires                                                 | 24  |
| Rendement organisationnel                                                   | 34  |
| Commentaires et analyse de la direction                                     | 38  |
| États financiers                                                            | 59  |
| Gouvernance et leadership organisationnels                                  | 103 |
| Glossaire                                                                   | 113 |





# ➤ À propos de la Corporation commerciale canadienne

Agence canadienne de passation  
de contrats internationaux de  
gouvernement à gouvernement

3

Partenaire d'affaires des  
entreprises canadiennes auprès  
des gouvernements étrangers

4

75 ans d'avoir fourni le Canada  
au monde

5

Points saillants du rendement  
pendant l'exercice 2021-2022

6

Incidence de la CCC  
sur l'économie canadienne

7

Portée mondiale de la CCC

8



## Agence canadienne de passation de contrats internationaux de gouvernement à gouvernement

La Corporation commerciale canadienne (CCC) est une société d'État fédérale qui rend compte au Parlement du Canada par l'intermédiaire de la ministre du Commerce international, de la Promotion des exportations, de la Petite Entreprise, et du Développement économique. Créée en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*<sup>1</sup>, la CCC aide les entreprises canadiennes à vendre des biens et des services à des gouvernements partout dans le monde et soutient les objectifs du gouvernement du Canada en matière de commerce international depuis plus de 75 ans.

### Mandat

Développer **les échanges commerciaux** entre le Canada et d'autres pays.

### Mission

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

### Engagement

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

---

<sup>1</sup> La *Loi créant la Corporation commerciale canadienne* a reçu la sanction royale le 31 août 1946.

## Partenaire d'affaires des entreprises canadiennes auprès des gouvernements étrangers

La CCC mène ses activités sur le marché mondial de l'approvisionnement gouvernemental complexe et concurrentiel, où les accords commerciaux sont souvent au carrefour des relations internationales et de la politique étrangère.



**Nous offrons de la valeur grâce à une entente contractuelle de gouvernement à gouvernement (GàG),** dans le cadre de laquelle la CCC conclut un contrat de maître d'œuvre avec un acheteur gouvernemental étranger – lui garantissant la livraison de biens et de services – et un contrat simultané avec une entreprise canadienne pour fournir ces biens et services. Nous gérons l'ensemble de l'exécution des contrats pendant toute la réalisation des travaux convenus, ainsi que l'administration financière de ces ententes. Pour plus d'information, voir la page « [15](#) ».



**Nous réduisons les risques pour toutes les parties** des achats gouvernementaux internationaux par la qualification des possibilités et des débouchés internationaux, en faisant preuve de diligence raisonnable à l'égard des entreprises canadiennes, en élaborant des propositions et des plans de poursuite, en participant à la défense des intérêts du gouvernement, en négociant des contrats et en surveillant l'exécution des contrats. Nous intégrons également les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), y compris la conduite responsable des affaires (CRA), dans les modalités de nos contrats. Nous sommes également membres de l'équipe du ministre chargée de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce (REÉC). Pour plus d'information, sur notre activité dans le cadre du programme de maître d'œuvre international, voir la page « [18](#) ».



**Nous administrons l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis** au nom du gouvernement du Canada. Cette entente bilatérale garantit que les entreprises canadiennes peuvent décrocher des contrats auprès du département de la Défense (DoD) des États-Unis selon le principe de nation favorisée, ce qui favorise un écosystème de défense nord-américain intégré plus vaste. Nous recevons un crédit parlementaire pour ce travail, ce qui nous permet de fournir ce service gratuitement aux exportateurs canadiens. Pour plus d'information sur notre administration de l'APPD, voir la page « [16](#) ».



**Nous soutenons l'engagement du gouvernement du Canada en matière de commerce international et d'aide humanitaire** en fournissant aux ministères du gouvernement du Canada des services d'approvisionnement international à l'appui de divers programmes et initiatives, y compris la prestation d'aide non financière aux nations récipiendaires. La CCC gère aussi 10 bureaux de développement commercial établis en Chine pour le compte d'Affaires mondiales Canada et est membre de l'Équipe de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce (REÉC). Pour plus d'information sur notre service d'approvisionnement pour l'aide canadienne internationale, voir la page « [20](#) ».

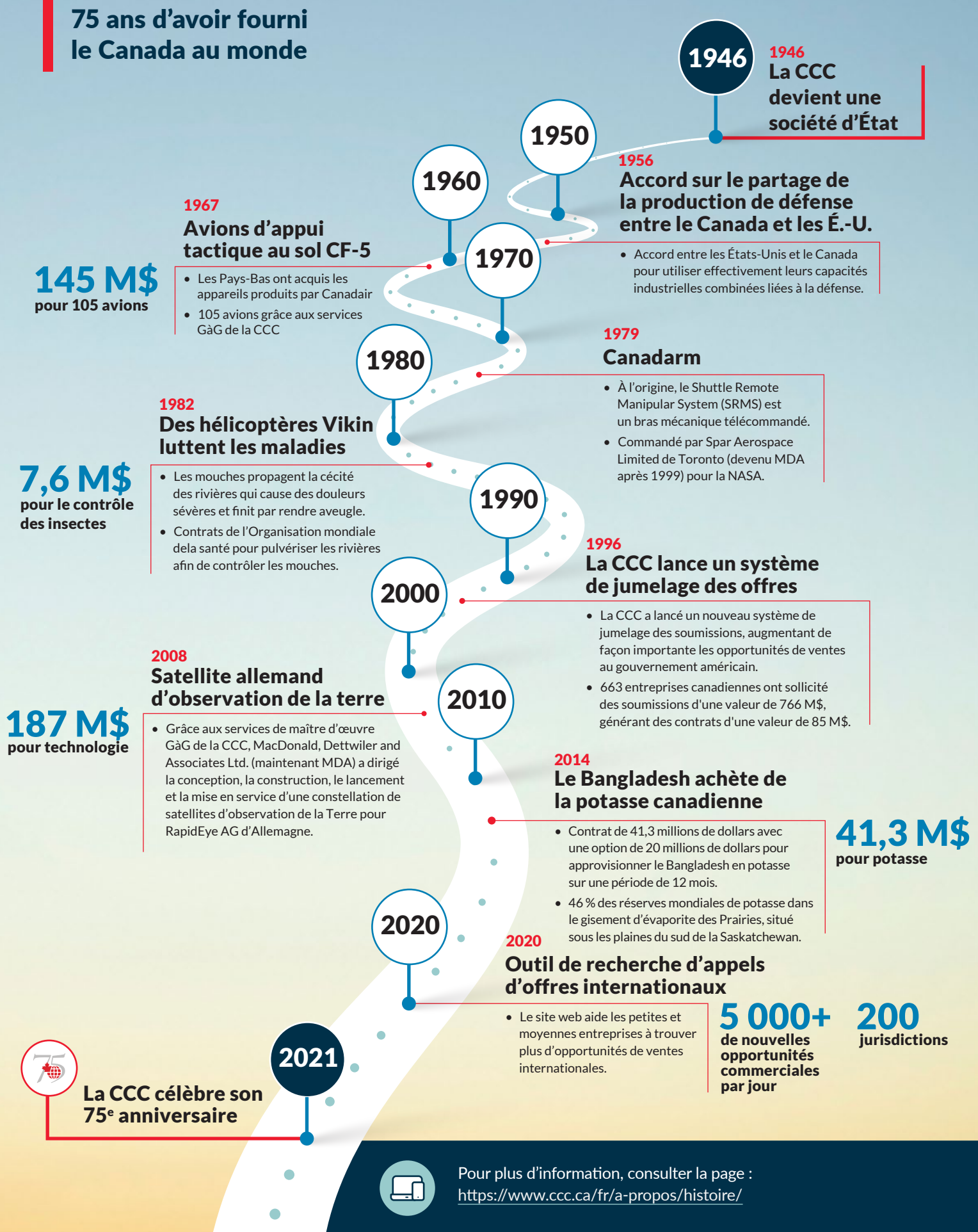


**Nous aidons les entreprises canadiennes à accéder à des occasions à l'échelle mondiale** par des produits et des services novateurs, et nous les mettons en contact avec l'écosystème commercial du gouvernement du Canada par le biais de nos partenariats avec des ministères et organismes gouvernementaux. Grâce à ces efforts, la CCC respecte l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard du commerce international inclusif en aidant les entreprises canadiennes de toutes tailles et de partout au pays à avoir accès à des contrats gouvernementaux dans le monde entier, à soumissionner et à soutenir avec succès la concurrence. Pour plus d'information sur les services supplémentaires que nous offrons, voir la page « [22](#) ».

En harmonisant les efforts commerciaux avec les priorités économiques et les objectifs commerciaux du gouvernement du Canada, nous renforçons les relations bilatérales, diversifions les échanges et amplifions l'avantage concurrentiel des entreprises canadiennes de toutes tailles.



## 75 ans d'avoir fourni le Canada au monde



Pour plus d'information, consulter la page :  
<https://www.ccc.ca/fr/a-propos/histoire/>

## Points saillants du rendement pendant l'exercice 2021-2022

### Valeur des contrats signés :



**1,4 G\$**

de dollars en nouveaux contrats d'exportation signés entre des entreprises canadiennes et des gouvernements partout au monde

### Opérations commerciales :



**2,5 G\$**

de dollars en exportation par des entreprises canadiennes par le biais de contrats internationaux de la CCC

### Activités dans :



**64**

pays

### Possibilités commerciales et économiques inclusives pour tous les Canadiens :



**422**

On a appuyé 422 entreprises canadiennes (dont 77 % étaient des petites et moyennes entreprises\*), par le biais de nos services :

- 151 entreprises ont bénéficié de contrats de la CCC;
- 63 entreprises ont travaillé avec la CCC pour développer de nouvelles occasions d'affaires;
- 88 entreprises ont utilisé des produits de connaissance de la CCC;
- 120 entreprises ont fait appel aux services consultatifs de la CCC.



**1 796**

En tout, 1 796 entreprises canadiennes (801 nouveaux utilisateurs en 2021-2022) ont utilisé l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux, une vitrine en ligne gratuite développé par la CCC et destinée exclusivement aux entreprises canadiennes cherchant des possibilités de contrats internationaux :

- Plus d'un million d'opportunités dans 200 administrations;
- Environ 95 % du total des utilisateurs de l'Outil étaient des PME.
- La CCC a reçu 849 réponses à un questionnaire sur la diversité des utilisateurs de l'Outil, indiquant que 47 % sont détenues ou dirigées par des personnes s'identifiant comme étant une femme, une personne autochtone, noire ou de couleur, une personne de moins de 35 ans, un néo-Canadien, une personne handicapée ou une personne LGBTQ2+.

### Emplois canadiens soutenus :



**14 500**

emplois à l'échelle du Canada



### Assistance à l'Ukraine par l'entremise du service d'approvisionnement d'aide international de la CCC :

Dans le cadre de l'aide fournie par le gouvernement du Canada à l'Ukraine après son invasion par la Russie en février 2022, la CCC a aidé Affaires mondiales Canada (AMC) et le ministère de la Défense nationale (MDN) à procurer de l'aide militaire pour le gouvernement ukrainien.

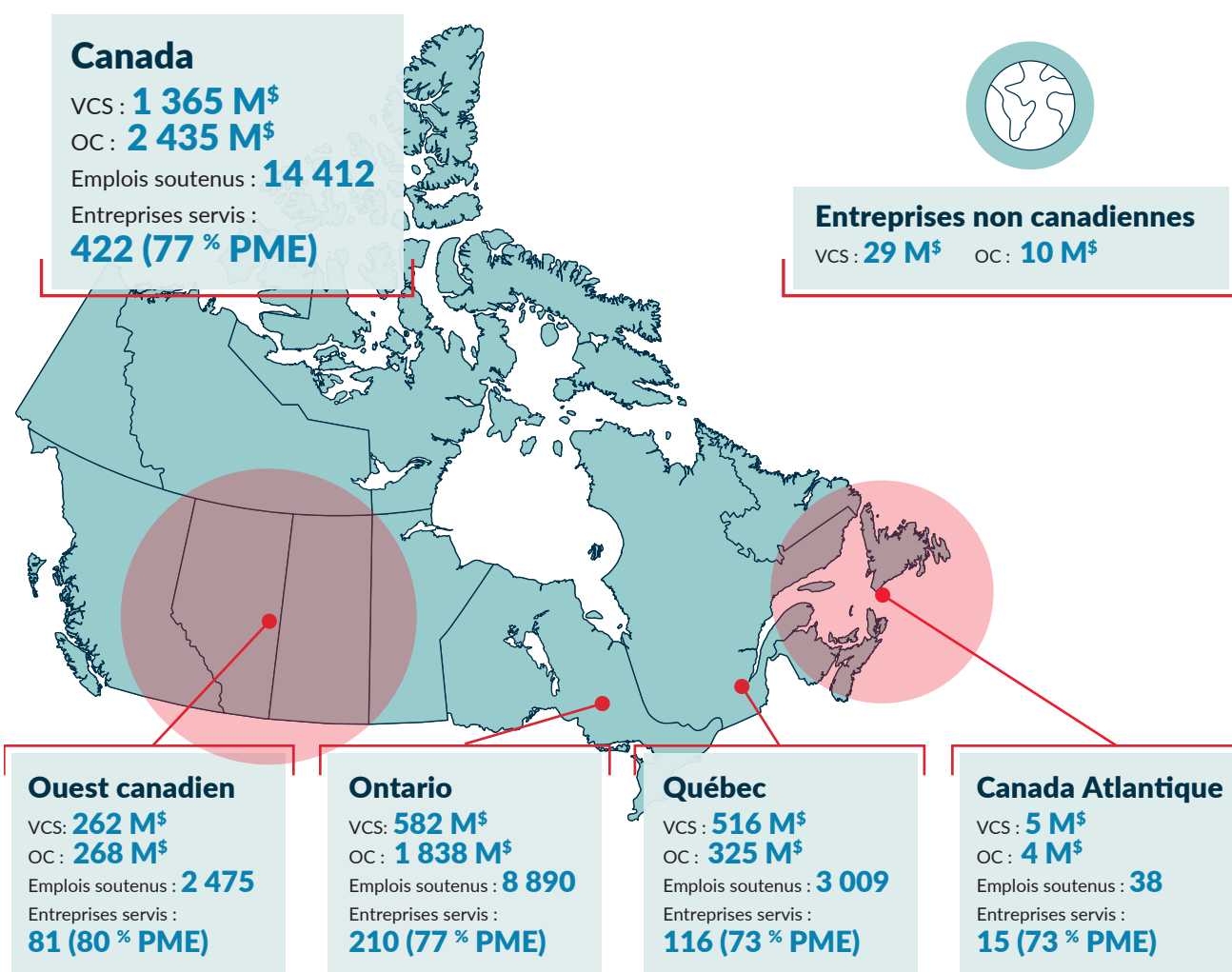
\* Les petites et moyennes entreprises (PME) sont définies comme étant des entreprises ayant moins de 500 employés.

## Incidence de la CCC sur l'économie canadienne

La CCC aide les petites, moyennes et grandes entreprises de partout au Canada à avoir accès à des contrats gouvernementaux dans le monde entier, à soumissionner et à soutenir avec succès la concurrence. Nous stimulons les exportations d'un grand nombre de secteurs industriels au Canada et apportons des avantages économiques positifs aux entreprises canadiennes et à leurs employés

grâce à des flux de revenus internationaux et à la création et au maintien d'emplois canadiens.

En 2021-2022, la CCC a fourni des services à 422 entreprises canadiennes<sup>2</sup>, y compris 323 PME<sup>3</sup>, a signé des nouveaux contrats d'exportation d'une valeur totale de 1,4 milliard de dollars<sup>4</sup> et a facilité l'exportation de 2,5 milliards de dollars en biens et services<sup>5</sup> du Canada aux gouvernements un peu partout dans le monde. Ces activités ont soutenu environ 14 500 emplois canadiens.



2 Voir la fiche de rendement organisationnelle pour plus d'information.

3 Les petites et moyennes entreprises sont définies comme étant des entreprises ayant moins de 500 employés.

4 Valeur des contrats signés (VCS).

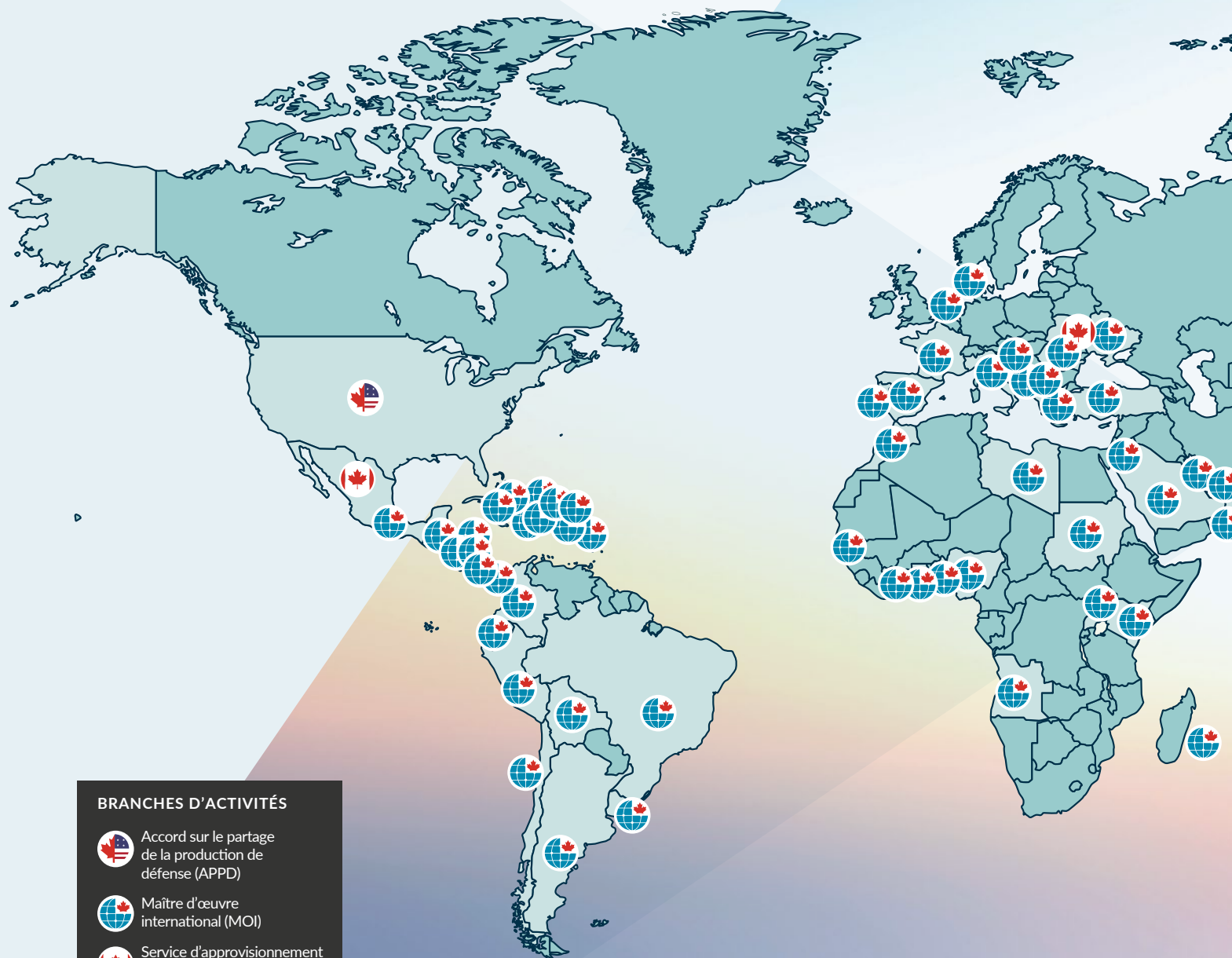
5 Opérations commerciales (OC).



## Portée mondiale de la CCC

En 2021-2022, La CCC était active dans 64 pays, et grâce aux contrats de la CCC, les entreprises canadiennes ont exporté pour 2,5 milliards de dollars de biens et services dans le monde.

La CCC mène des activités par l'intermédiaire de trois principaux secteurs d'activité – IAPPD, MOI et le service d'approvisionnement pour les ministères du gouvernement du Canada. [Pour plus d'information, voir.](#)



### BRANCHES D'ACTIVITÉS



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



Maître d'œuvre  
international (MOI)



Service d'approvisionnement  
d'aide internationale  
canadienne



## PAYS

|                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| Angola                    | Maurice              |
| Anguilla                  | Mexique              |
| Antigua-et-Barbuda        | Monténégro           |
| Argentine                 | Maroc                |
| Bangladesh                | Pays-Bas             |
| Bénin                     | Nouvelle-Zélande     |
| Bolivie                   | Nicaragua            |
| Brésil                    | Nigéria              |
| Îles Vierges britanniques | Macédoine du Nord    |
| Brunei                    | Oman                 |
| Chili                     | Pakistan             |
| Colombie                  | Panama               |
| Costa Rica                | Pérou                |
| Côte d'Ivoire             | Philippines          |
| Croatie                   | Portugal             |
| Cuba                      | Qatar                |
| Danemark                  | République du Soudan |
| République dominicaine    | Roumanie             |
| Équateur                  | Arabie saoudite      |
| El Salvador               | Sénégal              |
| France                    | Saint-Martin         |
| Ghana                     | Espagne              |
| Grèce                     | Thaïlande            |
| Honduras                  | Trinité-et-Tobago    |
| Inde                      | Turquie              |
| Indonésie                 | Îles Turks et Caicos |
| Italie                    | Ouganda              |
| Jamaïque                  | Ukraine              |
| Jordanie                  | Émirats arabes unis  |
| Kenya                     | États-Unis           |
| Libye                     | Uruguay              |
| Malaisie                  |                      |

## > Message du président de notre conseil



Je suis très heureux de faire rapport encore une fois sur les réalisations de la Corporation commerciale canadienne en tant que président de son conseil d'administration. En dépit des défis économiques mondiaux qui persistent, la CCC continue de produire de bons résultats pour les Canadiens et les exportateurs canadiens à l'appui des priorités commerciales du gouvernement du Canada.

Dans le contexte de l'incertitude prolongée liée à la pandémie qui a caractérisé une grande partie de l'exercice 2021-2022, la CCC a appuyé la résilience de 422 entreprises canadiennes – 22 % de plus qu'en 2020-2021 – pour l'exportation de 2,5 milliards de dollars en biens et services aux États-Unis et dans des marchés à l'échelle mondiale. Ces exportations ont permis de livrer davantage de contenu canadien dans le monde, et de créer et de maintenir environ 14 500 emplois canadiens dans divers secteurs industriels du Canada. En travaillant étroitement avec les principaux ministères de notre gouvernement, la CCC a également joué un rôle important en aidant le gouvernement du Canada à respecter son engagement envers le peuple ukrainien à la suite de son invasion par la Russie.

La stratégie organisationnelle de la CCC demeure axée sur la croissance durable sur le plan financier du commerce gouvernement à gouvernement, à l'international et par la maximisation des avantages de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis. Comme la

reprise après une pandémie demeure une priorité pour notre gouvernement et d'autres dans le monde, la CCC reste bien placée pour mettre à profit les compétences et l'expérience canadiennes sur les marchés étrangers qui cherchent à renforcer leurs investissements dans les infrastructures publiques et stratégiques. De plus, et en reconnaissance de l'importance économique stratégique et durable de l'APPD, le budget fédéral de 2021 a rétabli un crédit annuel de 13 millions de dollars pour l'administration continue de l'APPD par la CCC, à compter de l'exercice 2022-2023. Dans le cadre de cette responsabilité, la CCC travaille en étroite collaboration avec les exportateurs canadiens pour s'assurer que la base industrielle canadienne reste bien soutenue pour répondre aux besoins en constante évolution du département de la Défense des États-Unis.

Tout au long de la dernière année, la CCC a continué de soutenir et de promouvoir les normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) les plus élevées dans l'exercice de son mandat en matière de commerce international.

Nous nous engageons à protéger l'environnement, à mener nos activités avec intégrité et à promouvoir l'environnement, à mener nos activités avec intégrité et à promouvoir les droits de la personne, y compris les engagements que le Canada a pris de contribuer à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD). À cette fin, le conseil d'administration a continué à assurer un suivi de l'accent mis par la



CCC sur l'intégration significative des principes ESG à ses activités. Un nouveau comité composé de membres du conseil d'administration et de la haute direction aidera à guider les efforts ESG de la Corporation et à maximiser les répercussions.

En décembre 2021, nous avons eu le plaisir d'accueillir le nouveau membre du conseil, Guy Desrochers. L'expérience de Guy en tant que conseiller de certains des plus grands employeurs du Canada renforcera l'accent mis par le conseil sur l'excellence de la gouvernance. J'aimerais également remercier Martin Gagné et Claude Robillard, deux membres du conseil qui ont terminé leur mandat cette année et dont les contributions ont bien servi la CCC pendant plus de six ans.

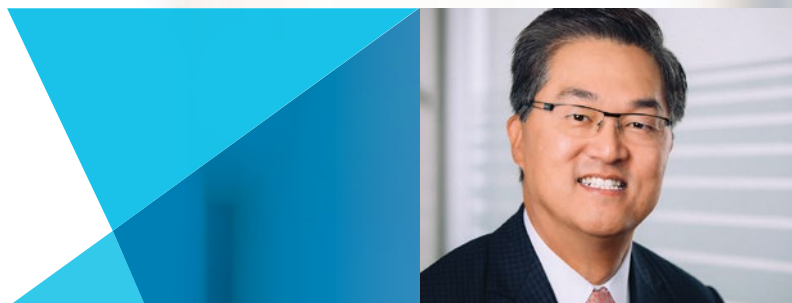
Je tiens à remercier la ministre Ng pour son soutien continu à la CCC. J'aimerais également remercier la direction et les employés de la CCC, dont les formidables contributions sont la force motrice des solides résultats de cette année. Je suis fier de continuer à servir avec tant de membres du conseil d'administration dévoués et compétents.

Cordialement,



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

## > Message de notre président et chef de la direction



Tout au long de l'exercice 2021-2022, la résilience du personnel, des procédés et des systèmes de la Corporation commerciale canadienne (CCC) a été essentielle à notre capacité à aider les exportateurs canadiens à naviguer avec succès les marchés mondiaux de plus en plus concurrentiels dans le contexte de l'incertitude prolongée liée à la pandémie. Encore une fois, la CCC a produit de bons résultats, et je suis fier de rapporter que :

- Nous avons généré des activités dans 64 pays de partout au monde et par l'intermédiaire de la CCC, les entreprises canadiennes ont exporté 2,5 milliards de dollars en biens et en services à des gouvernements partout au monde, ce qui a permis de créer et de maintenir environ 14 500 emplois canadiens.
- Nous avons signé des contrats d'exportation d'une valeur totale de 1,4 milliard de dollars, dont 868 millions de dollars en contrats signés dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis.
- Notre programme payant des maîtres d'œuvre internationaux a permis de signer des contrats de gouvernement à gouvernement (GàG) d'une valeur totale de 466 millions de dollars.
- Nous avons poursuivi nos efforts pour accroître et diversifier notre clientèle, en faisant passer le pourcentage de PME dans le nombre total d'entreprises que nous servons annuellement de 64 % en 2020-2021 à 77 % en 2021-2022.

- Notre Outil de recherche d'appels d'offres internationaux a permis à plus de 1 796 entreprises canadiennes de rechercher plus d'un million d'appels d'offres gouvernementaux de 200 administrations. Environ 95 % du total des utilisateurs de l'Outil étaient des PME. De plus, la CCC a reçu 849 réponses à un questionnaire sur la diversité des utilisateurs de l'Outil, indiquant que 47 % sont détenues ou dirigées par des personnes s'identifiant comme étant une femme, une personne autochtone, noire ou de couleur, une personne de moins de 35 ans, un néo-Canadien, une personne handicapée ou une personne LGBTQ2+.
- Nous avons aussi eu l'honneur d'appuyer les initiatives d'aide du gouvernement du Canada à l'endroit de l'Ukraine, en aidant Affaires mondiales Canada (AMC) et le ministère de la Défense nationale (MDN) à obtenir 59 millions de dollars en aide militaire pour le gouvernement ukrainien.

Les réalisations ci-dessus ne sont que quelques exemples des nombreuses réalisations que les lecteurs découvriront dans les pages qui suivent. Dans tous les cas, elles ont bénéficié de notre confiance stratégique et de l'engagement de notre équipe à tous les niveaux, ainsi que du soutien du gouvernement du Canada, et d'un dialogue sain et collaboratif entre la direction et le conseil d'administration.

Les exportateurs canadiens se sont déclarés de plus en plus satisfaits de leur expérience avec la CCC au cours de l'année, nous permettant de terminer l'année avec un

taux de recommandation net de 59, ce qui représente une amélioration par rapport au taux de 56 obtenu en 2020-2021. À l'avenir, la CCC continuera de renforcer ses approches en matière de conduite responsable des affaires et de gestion des relations avec la clientèle, en vue de garantir que la Corporation soit en mesure de continuer à répondre aux besoins changeants des exportateurs canadiens qui cherchent à livrer concurrence de façon responsable dans certains des marchés les plus difficiles au monde. Notamment, elle travaillera en étroite collaboration avec les entreprises canadiennes et d'autres intervenants pour maximiser les avantages de l'Accord sur le partage de la production de défense entre le Canada et les États-Unis.

Les entreprises canadiennes se sont toujours démarquées par leur résilience et leur innovation, et je suis fier de faire partie d'une organisation qui les aide à réussir à l'étranger. En accordant plus d'attention à l'amélioration des compétences centrées sur le client et au développement de nouveaux produits, et en mettant davantage l'accent sur des activités ciblées de sensibilisation des industries et des partenaires, la CCC a un plan solide pour desservir un nombre croissant d'entreprises canadiennes de toutes tailles au cours des prochaines années.

Des changements importants de leadership ont été apportés en 2021-2022 : on a en effet renouvelé toute la composition de la haute direction grâce à un processus de sélection ouvert, transparent et fondé sur le mérite, qui a attiré des candidats de grande qualité du secteur et à des promotions internes. Ils ont déjà apporté de nombreuses contributions importantes, et je me réjouis de continuer à renforcer la contribution de toute l'équipe de direction au succès du Canada en matière de commerce international.

Pour l'avenir, je suis optimiste quant à la capacité de la CCC à répondre encore plus efficacement aux besoins changeants des entreprises canadiennes et, ce faisant, à soutenir les efforts de relance économique et les priorités commerciales du gouvernement du Canada. J'aimerais profiter de cette occasion pour remercier le conseil d'administration de son soutien et de ses conseils. Je suis également reconnaissant envers notre équipe de direction et nos employés pour leur engagement à l'égard de la mission de la CCC, qui est d'aider les entreprises canadiennes à réussir sur la scène mondiale.

Sincères salutations,



**Bobby Kwon**

Président et chef de la direction





# ➤ Les secteurs d'activité et les offres de services supplémentaires de la CCC

Notre approche de contrat  
gouvernement à gouvernement 15

L'Accord sur le partage de la  
production de défense (APPD)  
entre le Canada et les États-Unis 16

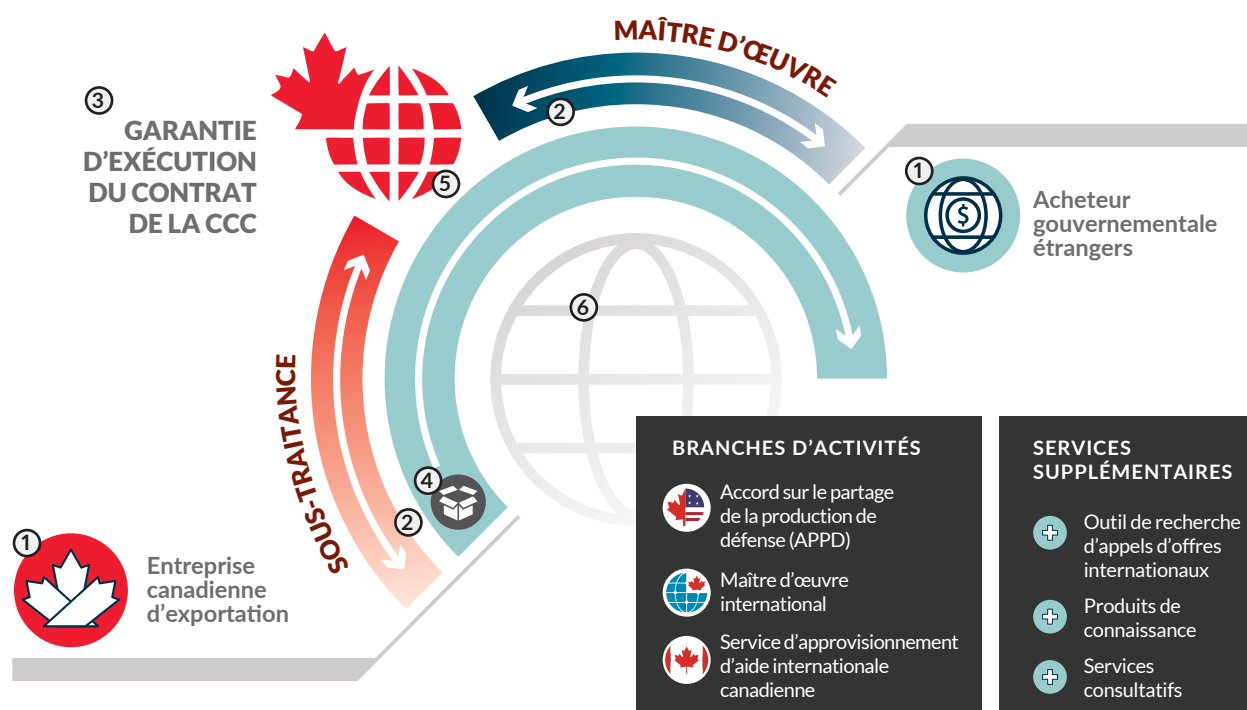
Maître d'œuvre international (MOI) 18

Service d'approvisionnement  
international aux ministères  
du gouvernement du Canada 20

Services supplémentaires 22

## Notre approche de contrat gouvernement à gouvernement

L'approche de la CCC en matière de contrats de gouvernement à gouvernement agit comme moteur commercial entre les entreprises canadiennes et les acheteurs gouvernementaux du monde entier. Cette approche atténue les risques pour les deux parties grâce à la garantie d'exécution du contrat de la CCC – qui fournit aux entreprises canadiennes, issues d'un large éventail de secteurs industriels, un outil concurrentiel supplémentaire qui incite les gouvernements du monde entier à acheter au Canada.



- ① Une entreprise canadienne a des produits ou des services à vendre à n'importe quel niveau d'un gouvernement étranger. La CCC fait preuve de diligence raisonnable pour évaluer l'entreprise canadienne et conclut une entente de niveau de service avec celle-ci. 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 contrats 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, et renforce les liens bilatéraux entre le Canada et des pays partout au monde.

## L'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis

### Maximiser les avantages de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis

L'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) est un accord commercial bilatéral de défense entre le Canada et les États-Unis qui est administré par la CCC au nom du gouvernement du Canada. Depuis 1956, le soutien de la CCC à l'APPD est un élément important du commerce de défense canado-américain et accentue

une base industrielle de défense solide, efficace et bien intégrée qui sert les vastes intérêts économiques et stratégiques des deux pays. L'APPD permet aux exportateurs canadiens de livrer concurrence sur un pied d'égalité 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. Le budget fédéral de 2021 a rétabli un crédit annuel de 13,0 millions de dollars à la CCC pour l'administration de l'APPD, à compter de l'exercice 2022-2023<sup>6</sup>.

Dans le cadre de l'APPD, la CCC a signé des nouvelles transactions commerciales (VCS) d'une valeur totale de 868 millions de dollars, et a facilité des exportations (OC) d'une valeur totale de 804 millions de dollars d'entreprises canadiennes au DoD des États-Unis, soutenant ainsi environ 7 400 emplois canadiens.

« La CCC nous défend et restera à nos côtés même lorsque le contrat aura été terminé et attribué. Elle est avec nous à chaque étape de notre parcours, et c'est quelque chose que nous apprécions réellement. »

– Jim Andrews, vice-président et directeur général,  
Lockheed Martin Commercial Engine Solutions



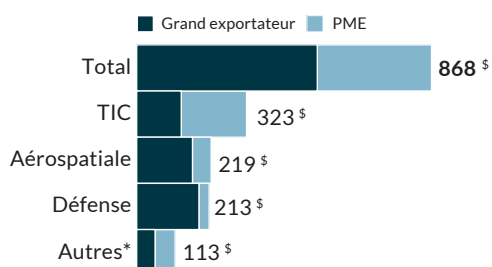
### Dans le cadre de l'APPD



VCS

**868 millions de dollars**

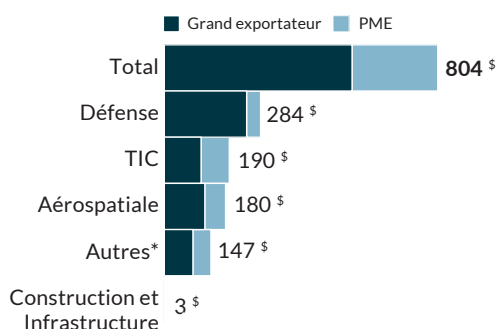
a signé des nouvelles transactions commerciales (VCS)



OC

**804 millions de dollars**

a facilité des exportations (OC)



**nous soutenons environ 7 400 emplois canadiens**

\* Les autres secteurs comprennent : Les biens et services manufacturés avancés, les équipements de sécurité, l'agriculture, les fournitures médicales, l'habillement, les textiles et le tourisme.

<sup>6</sup> <https://www.budget.gc.ca/2021/report-rapport/p2-fr.html>





## FAVORISER LA RÉUSSITE CANADIENNE PAR LE BIAIS DE L'APPD

### En lumière : **Gastops créera une reproduction virtuelle du brise-glace *Polar Star* de la garde côtière des États-Unis**

Dans le cadre de l'APPD, la CCC a aidé Gastops à remporter un contrat auprès du Naval Sea Systems Command (NAVSEA) des États-Unis pour créer un modèle de simulation informatisé du *Polar Star* – le seul brise-glace lourd de la garde côtière des États-Unis. Chaque année, le navire se rend en Antarctique pour mener l'opération Deep Freeze, brisant régulièrement des kilomètres de glace de plus de six mètres d'épaisseur. La reproduction virtuelle du *Polar Star* créée par Gastops permettra au NAVSEA de mener des évaluations des risques à un coût relativement faible, ce qui permettra aux ingénieurs de mettre en œuvre rapidement des améliorations au vrai navire.

Situé à Ottawa, Gastops est le fournisseur principal mondial de solutions intelligentes de surveillance des conditions. Ses solutions sont utilisées dans les applications aérospatiales, de défense, énergétiques et industrielles pour optimiser la disponibilité, la performance et la sécurité des actifs critiques.



## Maître d'œuvre international (MOI)

### Relier les gouvernements du monde entier avec des solutions créées au Canada

À titre de maître d'œuvre international (MOI), la CCC travaille avec des exportateurs canadiens pour faciliter les ventes aux acheteurs gouvernementaux du monde entier. Chaque contrat GàG est unique, et la participation de la CCC est souvent la clé de la capacité des entreprises canadiennes à accéder à ces possibilités à l'échelle internationales – où la garantie d'exécution du contrat de la CCC fournit une incitation supplémentaire pour convaincre les gouvernements étrangers de profiter de l'expertise canadienne pour leurs projets prioritaires.

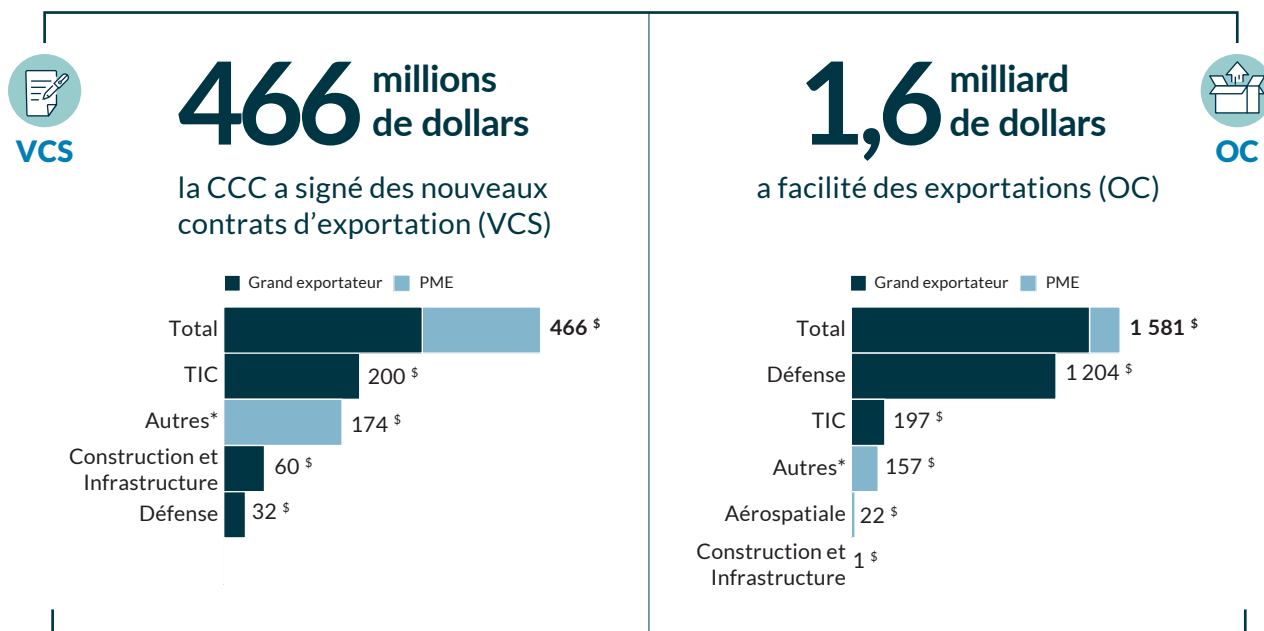
Grâce au MOI, la CCC soutient les exportateurs canadiens dans leur recherche d'opportunités internationales diversifiées, où la passation de contrats GàG est considérée par le Canada et le gouvernement acheteur comme un mécanisme permettant de faire avancer les intérêts économiques mutuels. Les contrats du MOI ont des retombées positives pour le développement et le maintien des relations commerciales bilatérales. Conformément à l'orientation du gouvernement, la CCC perçoit des frais de service pour le programme de maître d'œuvre international, afin que celui-ci soit autosuffisant.

Dans le cadre du MOI, la CCC a signé des nouveaux contrats d'exportation (VCS) d'une valeur totale de 466 millions de dollars, et a facilité des exportations (OC) d'une valeur totale de 1,6 milliard de dollars d'entreprises canadiennes à des gouvernements partout au monde, soutenant ainsi environ 6 500 emplois canadiens.

« La CCC a donné d'excellents conseils et un bon soutien pendant la passation de ce marché. Le budget posait un certain nombre de problèmes et la CCC a su travailler avec le client et trouver un compromis qui nous a permis de conclure l'entente. »

– Chris Reinmer, Raytheon  
Gestionnaire, capture, Rifle Sights, Raytheon ELCAN Optical Technologies

### Dans le cadre du MOI



**nous soutenons environ 6 500 emplois canadiens**

\* Les autres secteurs comprennent : Les biens et services manufacturés avancés, les équipements de sécurité, l'agriculture, les fournitures médicales, l'habillement, les textiles et le tourisme.





## FAVORISER LA RÉUSSITE CANADIENNE PAR LE BIAIS DU MOI

### En lumière : **Bâtir un avenir meilleur pour les résidents de Santo Domingo en République dominicaine**

Au début de 2022, la CCC a conclu un accord financier relatif à un contrat GàG de 50 millions de dollars américains avec la Corporación del Acueducto y Alcantarillado de Santo Domingo (CAASD) – l'administration responsable de l'eau pour la région métropolitaine de Santo Domingo. Le contrat GàG permettra au Groupe HELIOS du Canada de réaliser la deuxième phase de la reconstruction du projet de canal pluvial et sanitaire de Guajimia. La première phase a aussi été achevée grâce à un contrat GàG avec la CCC en 2012.

La deuxième phase comprendra le nettoyage d'un segment du ravin de Guajimia et la construction de 344 appartements qui permettront de reloger les quelque 350 000 habitants qui vivent le long d'une partie du canal. Le contrat découle d'efforts déployés conjointement par la CCC et le Service des délégués commerciaux du Canada en République dominicaine. Le financement a été organisé par JP Morgan; l'assurance contre le risque pays a été fournie par Exportation et développement Canada (EDC).





## Service d'approvisionnement international aux ministères du gouvernement du Canada

### Respecter les engagements internationaux du Canada

Le service d'approvisionnement de la CCC aide les ministères et organismes du gouvernement du Canada à répondre aux besoins urgents et complexes en matière d'approvisionnement. Par l'entremise de son service d'approvisionnement, la CCC appuie une vaste gamme d'initiatives ministérielles, comme :

- fournir des secours d'urgence en cas de catastrophe;
- aider les gouvernements étrangers à lutter contre la criminalité transfrontalière (notamment la fraude, la corruption, la traite de personnes);
- appuyer les efforts de la lutte contre le terrorisme (tant à l'échelle nationale qu'internationale);

- simplifier les contributions du Canada à d'autres initiatives internationales (collaborations scientifiques, médicales ou autres).

La Corporation perçoit des frais pour couvrir les coûts de gestion de ce programme.

La CCC gère également dix bureaux canadiens de développement commercial établis en Chine pour le compte d'Affaires mondiales Canada (AMC). Ces bureaux fournissent du soutien aux entreprises canadiennes qui cherchent à pénétrer le marché chinois, tout en offrant une solution de représentation commerciale rentable pour AMC. La CCC recouvre tous les coûts de ce programme et facture des frais à AMC pour ses services.

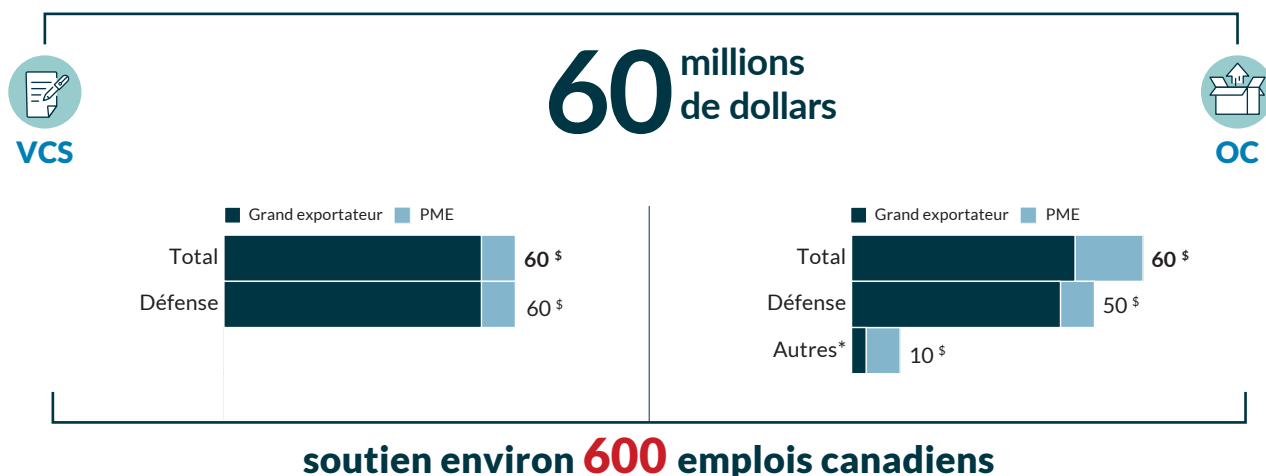
Par l'entremise du service d'approvisionnement pour des ministères et organismes du gouvernement du Canada, la CCC a permis l'approvisionnement de biens et de services (OC) totalisant une valeur de 60 millions de dollars, soutenant environ 600 emplois canadiens par l'attribution de contrats.

« La CCC a une capacité unique de fournir rapidement et efficacement de l'aide internationale canadienne, dans des environnements qui changent rapidement. »

– L'honorable Mary Ng

Députée, ministre du Commerce international, de la Promotion des exportations, de la Petite Entreprise et du Développement économique

### Service d'approvisionnement



\* Les autres secteurs comprennent : Les biens et services manufacturés avancés, les équipements de sécurité, l'agriculture, les fournitures médicales, l'habillement, les textiles et le tourisme.



## SOUTENIR LES ENGAGEMENTS DU GOUVERNEMENT DU CANADA PAR LE BIAIS DU SERVICE D'APPROVISIONNEMENT D'AIDE INTERNATIONALE

### En lumière : **Aide à l'Ukraine**

En 2021-2022, la CCC a réagi rapidement pour respecter les engagements internationaux du Canada à l'égard du soutien au gouvernement ukrainien.

Dans le cadre de l'aide fournie par le gouvernement du Canada à l'Ukraine, la CCC s'est associée à Affaires mondiales Canada (AMC) et au ministère de la Défense nationale (MDN) pour l'approvisionnement d'équipement afin de répondre aux besoins relevés par le gouvernement de l'Ukraine, y compris de l'équipement militaire spécialisé.

Le service d'approvisionnement à réaction rapide de la CCC est conçu pour livrer de l'aide non financière canadienne dans des environnements qui changent rapidement.





## Services supplémentaires

### Outil de recherche d'appels d'offre internationaux, produits de connaissance, services consultatifs

La CCC offre trois services supplémentaires gratuits aux entreprises canadiennes. En offrant ces services, la CCC appuie les entreprises canadiennes à différentes étapes de leur démarche d'exportation et peut orienter les exportateurs canadiens vers d'autres services et programmes du gouvernement du Canada dans le cadre d'une « guichet unique d'exportation ».



### Outil de recherche d'appels d'offres internationaux

Cet outil est une application Web gratuite développée par la CCC et exclusivement destinée aux entreprises canadiennes. Elle permet de rechercher et d'évaluer des opportunités provenant de plus de 200 administrations dans un guichet unique, avant de passer à l'action. L'application Web fournit quotidiennement de 5 000 à 7 000 opportunités, dans les deux langues officielles.

- On y trouve plus d'un million d'opportunités, dans 200 administrations.
- Le 31 mars 2022, 1 796 entreprises canadiennes y étaient déjà inscrites (801 nouveaux utilisateurs entre 2021-2022).
- Environ 95 % du total des utilisateurs de l'Outil étaient des PME. La CCC a reçu 849 réponses à un questionnaire sur la diversité des utilisateurs de l'Outil, indiquant que 47 % sont détenues ou dirigées par des personnes s'identifiant comme étant une femme, une personne autochtone, noire ou de couleur, une personne de moins de 35 ans, un néo-Canadien, une personne handicapée ou une personne LGBTQ2+.

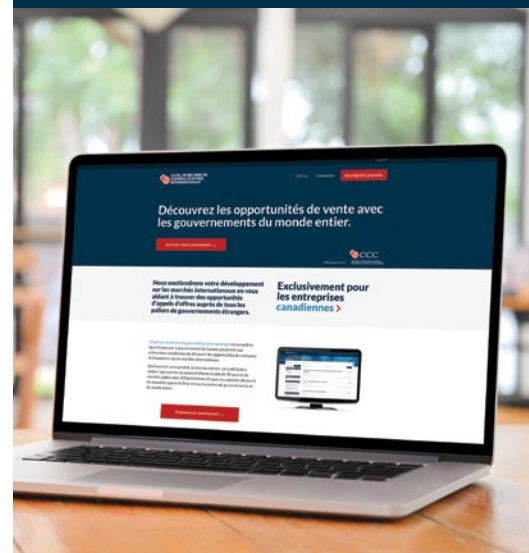
### Profil de diversité des utilisateurs de l'Outil de recherche d'appels d'offres internationaux

Sur les 1 796 utilisateurs de l'Outil, 849 (47 %) ont répondu à l'enquête sur la diversité de la CCC. Le tableau ci-dessous résume le résultat.

| Les entreprises canadiennes détenues ou dirigées par : | # de réponses | % d'entreprises canadiennes (1 796) |
|--------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------|
| Femme                                                  | 303           | 17 %                                |
| Néo-Canadien                                           | 190           | 11 %                                |
| Personne racialisée                                    | 96            | 5 %                                 |
| Jeune (moins de 35 ans)                                | 112           | 6 %                                 |
| Personne noire                                         | 76            | 4 %                                 |
| Personne handicapée                                    | 24            | 1 %                                 |
| Personne autochtone                                    | 29            | 2 %                                 |
| Personne LGBTQ2+                                       | 19            | 1 %                                 |
|                                                        | <b>849</b>    | <b>47 %</b>                         |



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



<https://www.gbof.ca/fr>



## + Produits de connaissance

Les produits de connaissance sont des guides conçus pour aider les exportateurs à renforcer leurs capacités et leur agence.

En tout, **88** entreprises canadiennes ont utilisé les produits de connaissance de la CCC (dont 67 % étaient des PME)

### Saisir l'occasion : préparer une proposition gagnante

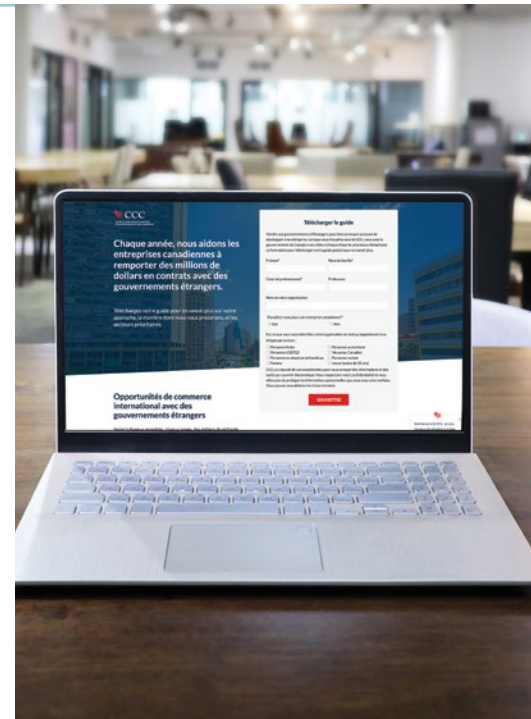
- Comment choisir le bon appel d'offres et élaborer des propositions gagnantes

### Obtenir des contrats auprès de gouvernements étrangers

- Comment atténuer les risques, améliorer votre positionnement concurrentiel, gagner des ventes avec des acheteurs gouvernementaux.

### Ventes à l'armée américaine

- Comment pénétrer avec succès le marché du DoD américain pour les entreprises canadiennes.



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

<https://info.ccc.ca/fr-ca/guide-winning-contracts-with-foreign-governments>

<https://info.ccc.ca/fr/vendre-larmee-americaine-cansec2022>

## + Services consultatifs

Les conseillers en matière d'exportation de la CCC rencontrent les entreprises canadiennes pour comprendre leurs besoins, les mettre directement en contact avec les éléments appropriés de l'écosystème de soutien aux entreprises du gouvernement du Canada, et leur fournir de l'information et de l'expertise sur la vente aux acheteurs gouvernementaux étrangers – y compris le département de la Défense (DoD) des États-Unis, le plus gros acheteur gouvernemental au monde.

**120** entreprises canadiennes ont fait appel aux services consultatifs de la CCC (dont 96 % étaient des PME).



Pour obtenir des services consultatifs, communiquez avec nous :  
<https://www.ccc.ca/fr/contactez-nous/>





# ➤ Notre approche des affaires

Approche environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) de la CCC 25

Partenariats avec l'industrie et au sein du gouvernement 28

Habilitation de nos ressources humaines 30

Investir dans nos capacités 33



## Approche environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) de la CCC

La CCC a continué de renforcer son engagement ESG en 2021-22, en créant un comité mixte conseil d'administration-direction chargé de superviser l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie ESG alignée sur les résultats souhaités du rôle de la corporation dans la facilitation du commerce international responsable et inclusif.

### Environnement : Soutien des priorités en matière de changements climatiques

#### ÉQUIPE VERTE DE LA CCC

La CCC soutient la stratégie d'écologisation du gouvernement du Canada et d'autres cadres qui visent à lutter contre les changements climatiques et à favoriser la durabilité environnementale. La CCC a formé une équipe verte pour donner suite aux éléments de la stratégie, afin de veiller à ce que la Corporation s'aligne sur les objectifs de carboneutralité, de réduction de ses émissions, et d'intégration de la résilience climatique à sa planification opérationnelle. Dans ce sens, la CCC a engagé des experts dans le domaine des risques climatiques et de la durabilité environnementale pour les entreprises afin de fournir des services-conseils qui guideront la CCC dans l'élaboration d'une stratégie adaptée à l'empreinte et aux activités de la CCC. La CCC recueille actuellement des données qui soutiennent cette initiative en vue de divulguer des objectifs et un plan d'action, conformément aux recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques.

### Sociale : Favoriser la diversité et la croissance économique inclusive

Parmi plusieurs initiatives, trois exemples sont présentés ci-dessous :

#### COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

En 2021-2022, la CCC a élaboré et mis à l'essai un cadre pour la collecte et l'analyse de données et la production de rapports sur la diversité des Canadiens qui bénéficient le plus directement des services de la CCC,

en se concentrant sur les propriétaires et les employés des partenaires d'exportation de la CCC. Le taux de réponse au sondage sur le genre et la diversité de la CCC, mené auprès des clients sous contrat, était de 55 %. On continuera d'améliorer et d'élargir ce cadre pour obtenir des renseignements permettant d'orienter l'élaboration de programmes futurs et de favoriser davantage le commerce inclusif.

De l'information sur la diversité de l'effectif de la CCC figure dans le présent document, dans la section « [Habilitation de nos ressources humaines](#) ».

#### CERTIFICATION DE PARITÉ DE LA GOUVERNANCE AU FÉMININ

En 2021, la CCC a posé sa candidature auprès de La Gouvernance au Féminin afin d'obtenir la Certification Parité. La Certification Parité de La Gouvernance au Féminin vise à aider les organismes à accroître la représentation des femmes dans les secteurs où elles ont été historiquement sous-représentées, y compris dans les postes de haute direction. Cette certification novatrice ne se penche pas uniquement sur la parité dans les organes décisionnels des organisations, mais également sur l'engagement de la CCC envers la mise en œuvre de politiques et de pratiques durables, et envers la création d'un milieu juste pour la représentation égale à tous les niveaux.

La CCC a été heureuse de recevoir la certification bronze ainsi qu'un rapport personnalisé contenant des recommandations pour maintenir cette certification et adopter des pratiques pour améliorer son cheminement vers la parité. Le comité de la diversité, de l'équité et de l'inclusion de la CCC, en collaboration avec la haute direction, continue d'élaborer un plan d'action pour donner suite aux recommandations afin d'améliorer nos pratiques en matière de parité.

#### SOURCES DE RECRUTEMENT

Un accord de services a été conclu avec EQuest, une organisation réputée qui promeut l'affichage de postes sur divers sites d'emploi de communautés autochtones, de personnes handicapées et de minorités visibles, dans le but d'attirer davantage de candidats de ces communautés dans nos bassins de recrutement. En outre, l'objectif de diversité et d'inclusion est désormais une exigence formelle pour toutes les recherches de recrutement.



## Gouvernance : Élaborer la stratégie ESG de la CCC

### COMITÉ ESG SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En vue d'améliorer la transparence et la divulgation sur le rendement non financier de la CCC, la Corporation a créé un comité ESG spécial du conseil d'administration pour guider la Corporation dans l'élaboration d'une stratégie ESG. Cette stratégie établira le cadre pour saisir les progrès des initiatives clés de la CCC en matière d'environnement, de surveillance et de gouvernance, et pour fixer des objectifs, définir les responsabilités et stimuler l'impact de la CCC par rapport aux préoccupations mondiales. La CCC soutient les engagements internationaux du gouvernement du Canada à l'égard de la protection de l'environnement ainsi que l'orientation des sociétés d'État en vue de se conformer aux engagements pris dans la stratégie d'écologisation du gouvernement. De plus, la CCC reconnaît l'importance de mener ses activités avec intégrité et dans le respect des droits de la personne. La CCC s'efforce de s'assurer que tous ces éléments sont pris en compte dans l'élaboration de sa stratégie ESG et dans son travail avec les entreprises canadiennes. Pour obtenir plus d'information sur le comité ESG du conseil d'administration, voir [Comité de conformité](#).

### CADRE DE CONDUITE RESPONSABLE DES AFFAIRES DE LA CCC

La CCC exerce ses activités de manière responsable sur les plans environnemental, social et éthique, conformément aux engagements internationaux du Canada, notamment en matière de respect des droits de la personne et de lutte contre la corruption. L'engagement de la CCC envers la conduite responsable des affaires est un élément essentiel de notre travail avec les exportateurs canadiens, leurs chaînes d'approvisionnement, les acheteurs gouvernementaux étrangers et notre actionnaire, le gouvernement du Canada.

#### *Pratiques de diligence raisonnable et évaluations des risques*

La diligence raisonnable de la CCC se poursuit tout au long du cycle de vie d'un projet international et comprend l'examen des aspects techniques, administratifs, financiers, contractuels et géopolitiques, ainsi que l'étude des risques liés aux pots-de-vin et à la corruption, et des enjeux des droits de la personne.

La CCC s'appuie sur des comités transversaux, comme le Comité des droits de la personne et le Comité de conformité en matière d'intégrité pour effectuer cette diligence raisonnable. Ces comités fournissent des évaluations et des recommandations au Comité du risque et des occasions d'affaires et à la haute direction. Voir la section Gouvernance organisationnelle pour obtenir plus d'information sur le Comité des droits de la personne, le [Comité de conformité](#) en matière d'intégrité et le Comité du risque et des occasions d'affaires.

La CCC travaille avec les exportateurs canadiens pour mettre en œuvre des stratégies visant à atténuer tous les risques connus et à intégrer des processus de gestion des risques à leurs activités commerciales – les exportateurs sont donc positionnés pour réussir sur les marchés internationaux.

#### *Renforcer continuellement les pratiques de conduite responsable des affaires*

La CCC considère que la conduite responsable des affaires est fondamentale pour des activités réussies et durables, et de jouer un rôle de premier plan par l'application d'une Déontologie et de Politiques et Pratiques RBC robustes.

- **Pratiques de gestion des risques**

Afin de toujours améliorer les résultats de la gestion des risques, la CCC intègre des mesures d'atténuation des risques aux transactions commerciales, comme l'incorporation de dispositions relatives à la lutte contre la corruption et aux droits de la personne dans les modalités de contrat de la CCC. La CCC continuera d'inciter les exportateurs canadiens à mettre en œuvre les politiques et procédures de conduite responsable des affaires dans leurs propres organisations et effectue une surveillance continue des transactions potentielles et signées. La CCC consulte également les divisions pertinentes d'Affaires mondiales Canada (AMC) de façon proactive pour tous les projets ayant des préoccupations possibles en matière de droits de la personne. Conformément aux Principes directeurs des Nations Unies sur l'entreprise et les droits de l'homme (Principes directeurs de l'ONU) et à l'importance accrue accordée aux chaînes d'approvisionnement, la CCC a élaboré et mis en place des questions précises concernant le devoir de diligence pour les chaînes d'approvisionnement pour les exportateurs, afin de les inciter à évaluer les droits de la personne au niveau de leurs chaînes d'approvisionnement, et à déterminer notamment s'il y a un risque de travail forcé ou de travail des enfants. La CCC continue de suivre l'évolution de la réglementation dans ce domaine pour s'assurer qu'elle est conforme aux lois et aux politiques du gouvernement du Canada.

- **Divulgar les transactions**

La CCC a adopté une Politique de transparence et de responsabilisation qui renforce son engagement à communiquer les renseignements transactionnels sur ses activités commerciales au public. La CCC publie un rapport trimestriel des transactions signées pour démontrer comment et où elle fait l'exercice de son mandat. La CCC vise à divulguer toutes les transactions GàG signées sur une base trimestrielle, sauf dans les cas où il y a des exceptions à la divulgation en raison des exemptions énoncées dans la *Loi sur l'accès à l'information*.

- **Formation interne**

La CCC continue d'améliorer son cadre de conduite responsable des affaires en offrant de la formation à tous les employés et en travaillant avec les exportateurs canadiens. Au cours de la dernière année, la CCC a dispensé de la formation interne à tous les employés sur la conduite responsable des affaires – sous forme de module d'intégration pour les nouveaux employés et dans le cadre de la formation annuelle sur la conduite responsable des affaires pour les employés existants.

L'équipe de conformité de la CCC a élaboré une séance de formation interactive ainsi qu'une étude de cas en s'inspirant de transactions précises de la CCC, sur des sujets se rapportant à la lutte contre les pots-de-vin et la corruption, aux droits de la personne et à la diligence raisonnable par rapport à la chaîne d'approvisionnement.

- **Influencer les exportateurs canadiens**

La CCC est consciente de l'importance de son rôle et de sa relation avec les exportateurs canadiens et cherche à encourager les exportateurs à adopter des pratiques exemplaires en matière de conduite responsable des affaires. Dans le cadre de notre évaluation de la diligence raisonnable, la CCC fait régulièrement des recommandations lorsque des lacunes ont été identifiées dans les politiques et procédures d'intégrité des exportateurs, et surveille les améliorations apportées au fil du temps. Le comité de conformité en matière d'intégrité (CCMI) de la CCC fournit aux exportateurs des liens vers des ressources et du matériel, et offre son aide aux exportateurs pour améliorer leurs connaissances et leur sensibilisation dans les domaines désignés.

## Cadre de conduite responsable des entreprises de la CCC

| Gouvernance                                                                                                                                                                                                                                                                  | Éthique des affaires                                                                                                                                                                                                                                                                            | Droits de la personne                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Administration environnementale                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mobilisation des employés                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>La CCC a un conseil d'administration <b>indépendant</b> qui tient des réunions trimestrielles. La CCC fait l'objet de vérifications de la part du vérificateur général du Canada.</p> |  <p>Le <b>Code de conduite et éthique des affaires</b> de la CCC guide ses activités commerciales, en particulier pour qu'elles soient menées d'une manière socialement responsable.</p>                     |  <p>La Politique sur les droits de la <b>personne de la CCC</b> décrit en détail notre engagement à assurer le respect des droits de la personne dans son milieu de travail et tout au long de ses transactions.</p> |  <p>Pour les projets de <b>construction et d'infrastructure</b>, la CCC se conforme aux normes environnementales prescrites par la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE).</p>                                    |  <p>La CCC a établi de saines pratiques en matière de santé et de sécurité, ainsi que <b>des politiques d'apprentissage et de reconnaissance</b>.</p>              |
|  <p>La CCC vise à <b>fonctionner de manière transparente</b> et publie des <b>informations financières, commerciales et transactionnelles</b>, disponibles sur le site web de la CCC.</p> |  <p>Les politiques de conformité en matière d'intégrité et de diligence raisonnable de la CCC visent à prévenir et à détecter la <b>subornation et la corruption</b>.</p>                                    |  <p>La CCC fonctionne conformément aux <b>Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme</b>.</p>                                                                                   |  <p>La CCC encourage les exportateurs à faire preuve de diligence raisonnable quant aux <b>impacts environnementaux et sociaux</b> d'un projet et à se conformer aux exigences établies par les organisations internationales.</p> |  <p>Le <b>Comité de diversité et d'inclusion</b> de la CCC promeut et défend un environnement de travail inclusif pour tous les employés.</p>                      |
|  <p>L'<b>engagement des intervenants</b> au moyen d'assemblées publiques annuelles et en collaborant avec le gouvernement du Canada.</p>                                                  |  <p>La CCC encourage les employés à <b>signaler les actes répréhensibles</b> graves en milieu de travail conformément à la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.</p> |  <p>La CCC s'est engagée à collaborer avec les intervenants pertinents pour <b>déterminer les pratiques exemplaires</b> émergentes dans ce domaine.</p>                                                              |  <p>La CCC s'efforce de s'aligner sur la <b>stratégie d'écologisation du gouvernement</b> pour réduire les émissions de carbone conformément à l'Accord de Paris.</p>                                                              |  <p>La CCC contribue à la <b>Campagne de charité en milieu de travail du Canada</b>, qui se targue d'un niveau élevé de participation et de dons des employés.</p> |

## Partenariats avec l'industrie et au sein du gouvernement

La CCC développe des partenariats efficaces au sein du gouvernement du Canada ainsi que dans le secteur privé, afin de mieux soutenir les entreprises canadiennes dans leurs démarches commerciales internationales tout en s'alignant sur les priorités économiques et commerciales du Canada.

## Soutien pangouvernemental pour les exportateurs canadiens

La CCC fait partie du Portefeuille du commerce international du gouvernement du Canada. Elle met constamment à profit une approche pangouvernementale pour mieux desservir les exportateurs canadiens, en travaillant en étroite collaboration avec d'autres membres du portefeuille commercial. Afin d'aider à favoriser encore

plus de collaborations entre les membres du portefeuille commercial, l'honorable Mary Ng, ministre du Commerce international, de la Promotion des exportations, de la Petite Entreprise et du Développement économique a mis sur pied l'Équipe de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce (REÉC). En 2021-2022, la CCC a appuyé les efforts de l'Équipe de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce pour :

- relever les lacunes dans le soutien du portefeuille pour les entreprises canadiennes et trouver des façons de fournir un accès plus rapide aux services;
- améliorer les connaissances et la sensibilisation quant aux mesures de soutien disponibles pour que les entreprises puissent choisir ce qui répond le mieux à leurs besoins et savoir où elles peuvent y accéder;
- explorer des occasions de promouvoir la croissance ensemble, grâce à des collaborations sur des nouvelles initiatives précises, qui permettront de générer des avantages pour les entreprises canadiennes ainsi que pour le Canada.

### MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE LA RELANCE DES ENTREPRISES, DE L'ÉCONOMIE ET DU COMMERCE



Council national de  
recherches Canada  
Programme d'aide à la  
recherche industrielle

National Research  
Council Canada  
Industrial Research  
Assistance Program



Affaires mondiales  
Canada  
Service des  
délégués commerciaux

Global Affairs  
Canada  
Trade Commissioner  
Services



Innovation, Sciences et  
Développement économique Canada

Innovation, Science and  
Economic Development Canada



## Secteur privé

En plus d'établir des partenariats avec d'autres entités du gouvernement du Canada, la CCC travaille avec l'ensemble de l'industrie pour identifier et participer aux

opportunités en soutien aux exportateurs canadiens. En s'alignant ainsi sur les intérêts de l'industrie, la CCC est mieux placée pour favoriser la collaboration entre plusieurs intervenants gouvernementaux, selon la nature d'une transaction GàG particulière.

### PARTENAIRES INDUSTRIELS DE LA CCC



**AIAC** : Association des industries aérospatiales du Canada

<https://aiac.ca/fr/>

**AICDS** : Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (en anglais seulement)

<https://www.defenceandsecurity.ca/>

**CABC** : Conseil commercial Canada-ANASE

<https://www.canasean.com>

**CCPPP** : Conseil canadien pour les partenariats public-privé

[https://www.pppcouncil.ca/web/Events/Annual\\_Conference.aspx/](https://www.pppcouncil.ca/web/Events/Annual_Conference.aspx/)

**OCC** : Ontario Chamber of Commerce

<https://occ.ca/>

**CCC** : Chambre de commerce du Canada

<https://chamber.ca/>

**MaRS** : MaRS Discovery District

<https://marsdd.com/>

## Habilitation de nos ressources humaines

### Travailler à la Corporation commerciale canadienne

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

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

- Le bien-être de nos employés nous tient à cœur, et c'est pourquoi nous offrons une allocation pour la santé et le mieux-être, l'accès à un centre de conditionnement physique gratuit sur les lieux du travail avec des cours en ligne ainsi que l'accès à un programme d'aide aux employés et à leur famille tout à fait exceptionnel.
- Nous encourageons une culture de mobilisation des employés, par des groupes de discussion, des cafés-causeries avec la haute direction, des discussions ouvertes, des activités de renforcement d'équipe, la reconnaissance des employés, et des possibilités de croître sur le plan professionnel grâce à des affectations par intérim et des rôles de direction de projet.
- Nous fournissons à tous les employés de la CCC un équipement complet permettant de travailler à domicile, y compris un ordinateur portable, un téléphone cellulaire, un écran, une souris, un clavier, une chaise de bureau (sur demande) et des conseils sur l'installation ergonomique d'un bureau à domicile. De plus, une nouvelle directive sur le télétravail a été créée pour fournir des indications claires sur le travail à distance et le maintien de la sécurité de l'information.

#### Effectif de la CCC

**112** employés, gestionnaires et cadres dévoués :



**52 %**  
femmes



**48 %**  
hommes

- 2 % s'identifient comme étant des Autochtones
- 29 % s'identifient comme étant membre d'une minorité visible
- 5 % s'identifient comme étant une personne handicapée

**79** employés sont membres de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada.

#### Nos employés



**64 %**  
femmes



**36 %**  
hommes

- 43 % s'identifient comme étant membre d'une minorité visible ou une personne handicapée

#### Les membres de notre équipe de gestion



**21 %**  
femmes



**79 %**  
hommes

- 17 % s'identifient comme étant une personne autochtone ou un membre d'une minorité visible

#### Les membres de notre équipe de direction



**60 %**  
femmes



**40 %**  
hommes

- 40 % s'identifient comme membre d'une minorité visible ou personne handicapée

#### Notre conseil d'administration



**50 %**  
femmes



**50 %**  
hommes

## Comité de la diversité et de l'inclusion

Le comité de la diversité et de l'inclusion rassemble les employés pour célébrer la diversité, cerner des occasions d'améliorer la culture organisationnelle et supprimer les obstacles possibles à la réussite individuelle et à la réussite organisationnelle. Le comité fournit des mises à jour sur les initiatives organisationnelles au Comité de la haute direction de la CCC.

- **Parité des genres au travail**

*La Gouvernance au Féminin* a effectué une évaluation sur la parité des sexes au sein de la CCC, et a attribué une certification de niveau bronze à la CCC. La Corporation continuera à s'efforcer de mettre en œuvre les pratiques

exemplaires relevées par ce processus, afin de maintenir ou d'améliorer son niveau de certification. Voir la section sur l'engagement de la [CCC envers les considérations ESG](#) pour obtenir plus d'information.

- **Comité d'équité salariale**

Ce comité a été créé pour veiller au respect des exigences établies par la *Loi sur l'équité salariale* pour les employeurs sous réglementation fédérale. Cette Loi importante s'assure que les employeurs offrent une rémunération égale aux hommes et aux femmes réalisant un travail de valeur égale dans les catégories d'emplois à prédominance masculine ou féminine. L'équité salariale s'attaque à la sous-évaluation du travail des femmes, qui contribue à l'écart salarial entre les sexes.



### FAVORISER LA RÉUSSITE CANADIENNE :

#### En lumière : **Journée internationale des femmes 2022**

Afin de souligner la Journée internationale des femmes, la CCC a organisé une table ronde virtuelle mettant en vedette des dirigeantes éminentes. La discussion portait sur le thème de la campagne de la Journée internationale des femmes 2022, « Briser les préjugés ». La table ronde était animée par trois femmes cadres : Isabelle Hudon, ancienne ambassadrice du Canada en France et nouvellement nommée présidente et cheffe de la direction de BDC; Marie-Claude Dumas, présidente et cheffe de la direction de WSP au Canada; et Michelle Cohen, ambassadrice de la République dominicaine au Canada. Bien que l'événement visait les employés de la CCC, on a aussi invité les équipes de direction de EDC, de la BDC et d'AMC à écouter la discussion et à prendre part aux échanges avec les expertes pendant la séance de questions et réponses après la table ronde.

## Aide liée à la pandémie

Au cours de cette deuxième année de la pandémie de COVID-19, la CCC a continué de prendre des mesures pour soutenir la santé et le bien-être de tous ses employés :

- S'assurer que le Programme d'aide aux employés est offert à tous les employés en tout temps
- Offrir de la formation en santé mentale
- Approuver des modalités de travail flexibles pour répondre aux besoins des employés
- Fournir des conseils sur l'aménagement ergonomique des bureaux à domicile
- Prêter des équipements ergonomiques disponibles pour garantir la sûreté des environnements de travail
- Organiser des séances de discussion ouverte à distance
- Organiser des cafés-causeries informels avec les cadres supérieurs

- Offrir de la formation sur le travail à distance aux employés et aux gestionnaires
- Donner de la formation sur la prévention du harcèlement et de la violence à l'intention des employés et des gestionnaires

## Comité du retour en milieu de travail et du travail à distance

Le Comité du retour en milieu de travail et du travail à distance a été créé en réponse à la pandémie de COVID-19 pour assurer la prise de décision stratégique concernant le plan de retour au bureau après la pandémie. Ce comité est maintenant chargé de communiquer au personnel toute mise à jour liée à la COVID-19, de fournir des directives pour le travail à domicile, ainsi que de transmettre au Comité de la haute direction de la CCC de l'information à jour sur les tendances liées au travail hybride, les directives de santé publique sur la COVID-19, et les préoccupations des employés.





## FAVORISER LA RÉUSSITE CANADIENNE

### En lumière : **Le modèle de travail hybride de la CCC**

Depuis octobre 2021, la CCC fonctionne dans un environnement de travail hybride où les employés ont la possibilité de travailler au bureau ou à domicile. Dans le cadre de sa stratégie de transformation du lieu de travail, la CCC prévoit de maintenir un modèle de travail hybride à l'avenir.

Le modèle de travail hybride repose sur le programme de gestion de l'information de la CCC, les initiatives de numérisation et les nouvelles politiques de gestion et de sécurisation de l'information d'entreprise lors du télétravail, c'est-à-dire le maintien de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité de l'information d'entreprise conformément à la législation et aux politiques. En parallèle, la CCC élabore des directives à l'intention des employés et des gestionnaires pour les aider dans cette transition.



## Investir dans nos capacités

La CCC continue à investir dans la cybersécurité, la gestion de l'information, la numérisation, les systèmes et contrôles informatiques afin de permettre aux entreprises canadiennes de faire plus facilement des affaires avec nous.

### Programme de gestion de l'information

Lancé en 2021, le Programme de gestion de l'information centralise la reddition de comptes et la responsabilité pour l'information organisationnelle.

### Numérisation

La CCC a continué la mise en œuvre de sa stratégie de migration vers le nuage, notamment par la migration des documents d'affaires vers Microsoft SharePoint Online et par la mise en œuvre et l'optimisation du système électronique de gestion des documents et des dossiers (SEGDD). De nouveaux outils de communication et de collaboration ont été mis en œuvre pour faciliter le travail d'équipe ainsi que le contact avec les partenaires commerciaux et les intervenants de la CCC. Grâce à ses efforts de numérisation, la CCC continue de réduire son utilisation de papier et ses coûts d'entreposage, car elle imprime moins et fait une destruction contrôlée des documents papier. Depuis le début de la pandémie, la CCC a diminué l'impression de documents de 65 %.

## Amélioration continue des systèmes et des contrôles informatiques

La CCC a continué d'aligner ses pratiques de cybersécurité avec National Institute of Standards and Technology (NIST). De plus, on a mis en œuvre une nouvelle approche pour la gestion des vulnérabilités afin de réduire les risques que posent les menaces externes. Tous les employés, gestionnaires et cadres de la CCC ont suivi la formation annuelle de sensibilisation à la cybersécurité, qui vise à réduire les risques informatiques ainsi que les risques de perte ou d'exposition accidentelle de données. De plus, la CCC a effectué un test de reprise après sinistre de la TI pour ses composantes essentielles de l'infrastructure informatique. Ensemble, les mécanismes de contrôle susmentionnés ont contribué à une année au cours de laquelle les opérations informatiques de la CCC ont été exemptes de cyberincidents.





# ➤ Rendement organisationnel

Objectifs stratégiques et le tableau de bord de l'entreprise pour 2021-2022

35





## Objectifs stratégiques et le tableau de bord de l'entreprise pour 2021-2022

Comme il est indiqué dans le plan d'entreprise 2021-2022 de la CCC<sup>7</sup>, la Corporation a élaboré des objectifs annuels avec des indicateurs de rendement et des cibles connexes. Les indicateurs de rendement sont essentiels pour démontrer les résultats de la CCC par rapport aux objectifs et la valeur créée pour les exportateurs canadiens et le gouvernement du Canada.

Pour l'exercice 2021-2022, la CCC s'est concentrée sur trois objectifs stratégiques :

1. Accroître les exportations canadiennes
2. Offrir de la valeur aux Canadiens grâce à une excellence opérationnelle
3. Intégrer des pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans toutes nos activités.

Sept indicateurs de rendement ont été utilisés pour faire un suivi des progrès, et un résumé est présenté dans la fiche organisationnelle de la CCC.

| Objectif stratégique                                                                                                                   | Indicateur de performance                     | Cible 2021-22 | Réalisé 2021-22 | Résultat    | Commentaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|-----------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1) Augmenter les exportations canadiennes</b><br> | <b>Valeur des contrats signés (M\$)</b>       | <b>1 334</b>  | <b>1 394</b>    | <b>60</b>   | Le VCS a dépassé son objectif de 60 millions de dollars. L'APPD a dépassé de 18 millions de dollars son objectif de 850 millions de dollars, avec des projets importants dans les secteurs des TIC, de l'aérospatiale, de la défense, de la fabrication avancée et de la santé. MOI a atteint 99 % de son objectif, avec des projets importants dans les secteurs des TIC, de l'agriculture, des infrastructures et de la défense. Le service d'approvisionnement a contribué à hauteur de 50 millions de dollars à l'excédent du VCS, lié à l'aide internationale d'urgence en Europe.                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                        | APPD                                          | 850           | 868             | 18          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        | MOI                                           | 474           | 466             | (-8)        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        | Service d'approvisionnement                   | 10            | 60              | 50          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        |                                               |               |                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        | <b>Total des clients servis</b>               | <b>360</b>    | <b>422</b>      | <b>62</b>   | Le nombre total de clients servis mesure la portée des services de la CCC aux entreprises canadiennes à diverses étapes du continuum d'exportation. Cette mesure comprend les clients sous contrat avec la CCC, les clients qui travaillent avec la CCC sur des pistes d'affaires actives et les clients qui utilisent la série de connaissances et de services consultatifs supplémentaires de la CCC.<br><br>La CCC a dépassé l'objectif du nombre total de clients servis de 62, ce qui reflète l'utilisation des produits du savoir et des services consultatifs de la CCC par les exportateurs canadiens existants et émergents. Il est important de noter que la CCC a connu une activité plus importante que prévue de l'APPD au cours de l'année, qui a été compensée par une activité plus faible que prévue du MOI. |
|                                                                                                                                        | <b>Clients sous contrat</b>                   | <b>155</b>    | <b>151</b>      | <b>(-4)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        | APPD                                          | 87            | 90              | 3           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        | MOI                                           | 50            | 47              | (-3)        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        | Service d'approvisionnement                   | 19            | 14              | (-5)        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        |                                               |               |                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        | <b>Services d'exportation fournis</b>         | <b>205</b>    | <b>271</b>      | <b>66</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        | Pistes d'affaires                             | 56            | 63              | 7           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        | APPD                                          | 11            | 40              | 29          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        | MOI                                           | 45            | 23              | (-22)       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        | Service d'approvisionnement                   | 0             | 0               | 0           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                        | Produits de connaissance, services de conseil | 149           | 208             | 59          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

7 On peut consulter le plan d'entreprise 2021-2022 de la CCC à l'adresse : <https://www.ccc.ca/fr/a-propos/rapports-dentreprise/>.

| Objectif stratégique                                                                                                                          | Indicateur de performance                       | Cible 2021-22 | Réalisé 2021-22 | Résultat | Commentaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------|-----------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1) Augmenter les exportations canadiennes (suite)</b><br> | <b>PME servies</b>                              | 286           | 323             | 37       | <p>Le nombre total de PME desservies mesure la portée des services de la CCC auprès des PME canadiennes.</p> <p>En 2021-22, la CCC a dépassé l'objectif de 37, ce qui reflète l'utilisation des services d'exportation par les PME canadiennes. Plus précisément, les produits du savoir et les services consultatifs de la CCC ont contribué au dépassement de l'objectif, et il est à noter que les PME étaient les principaux utilisateurs de ces services, représentant 84 % du total des utilisateurs de produits du savoir et de services consultatifs en 2021-22.</p> <p>De plus, le nombre plus élevé que prévu de pistes d'affaires de l'APPD en cours de développement avec la CCC a été partiellement compensé par un nombre plus faible que prévu de PME poursuivant des pistes internationales et de PME sous contrat.</p> |
|                                                                                                                                               | <b>PME clientes sous contrat</b>                | 116           | 107             | (-9)     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                               | APPD                                            | 65            | 65              | 0        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                               | MOI                                             | 36            | 35              | (-1)     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                               | Service d'approvisionnement                     | 14            | 7               | (-7)     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                               |                                                 |               |                 |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                               | <b>Services d'exportation fournis aux PME</b>   | 170           | 216             | 46       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                               | Pistes d'affaires                               | 28            | 42              | 14       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                               | APPD                                            | 6             | 30              | 25       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                               | MOI                                             | 23            | 12              | (-11)    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                               | Service d'approvisionnement                     | 0             | 0               | 0        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                               | Produits de connaissance, services consultatifs | 142           | 174             | 32       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| Objectif stratégique                                                                                                               | Indicateur de performance                                                 | Cible 2021-22 | Réalisé 2021-22 | Résultat | Commentaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2) Offrir de la valeur aux Canadiens</b><br> | <b>Bénéfice d'exploitation (en milliers de dollars)</b>                   | 2 114         | 2 981           | 867      | <p>Le bénéfice d'exploitation a dépassé les attentes en raison de la combinaison du suivi des revenus par la direction et de la gestion prudente des dépenses tout au long de l'année, de la réduction des dépenses de voyage découlant des restrictions de voyage liées à la pandémie, et des revenus plus élevés que prévus provenant d'une activité accrue à la fin de l'exercice.</p> <p>Pour une analyse complète des résultats d'exploitation, veuillez consulter le <a href="#">rapport de gestion</a>.</p>                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                    | <b>Économies liées à l'amélioration continue (en milliers de dollars)</b> | 300           | 683             | 383      | <p>Les économies liées à l'amélioration continue ont dépassé l'objectif de 383 mille dollars, conformément aux efforts de gestion des dépenses stratégiques de la CCC. Le chiffre total de 683 milliers de dollars se compose de 191 milliers de dollars d'économies d'efficacité – mises à jour des systèmes, processus et procédures de la CCC pour améliorer l'impact sur les clients et réaffecter les ressources ETP, et de 493 milliers de dollars d'économies liées à des réductions permanentes de la structure de coûts de la CCC ainsi que des économies temporaires en cours d'année résultant de décisions de dépenses de gestion.</p> |

| Objectif stratégique                                                                                                                    | Indicateur de performance                                                     | Cible 2021-22 | Réalisé 2021-22 | Résultat | Commentaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3) Intégrer l'ESG dans toutes nos activités</b><br> | <b>Score d'engagement des employés (%)</b>                                    | 65            | 65              | 0        | La CCC a mené une enquête condensée en 2021-22, comprenant 26 questions sur tous les moteurs d'engagement, et a obtenu un taux de participation de 85 %. Le score global d'engagement des employés a atteint l'objectif de 65 %, soit une hausse de 3 % par rapport au sondage mené en 2020-21. Cette tendance positive reflète les efforts continus déployés dans l'ensemble de l'organisation pour donner la priorité à l'engagement, y compris des soutiens améliorés pour la santé mentale, et un engagement régulier et continu avec la direction et les cadres. La CCC continue d'utiliser les commentaires sur l'engagement des employés pour éclairer la prise de décision des gestionnaires. |
|                                                                                                                                         | <b>Mesure ESG (% de clients rapportant des mesures de diversité à la CCC)</b> | 50            | 55              | 5        | L'enquête sur le genre et la diversité de la CCC vise à créer un profil de base de la propriété et du leadership des clients sous contrat avec la CCC. En 2021-22, la première année de cette enquête, la CCC a atteint un taux de réponse de 55 %.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |



# ➤ Commentaires et analyse de la direction

Fondement de la préparation  
et de la divulgation 39

Structure hiérarchique  
des secteurs d'activité 39

Valeur des contrats signés 40

Opérations commerciales 43

Importance du taux de change 44

Résumé des résultats financiers 46

Perspectives du plan d'entreprise  
pour 2022-2023 54

Engagement de la CCC à l'égard  
de la gestion du risque 54

## Fondement de la préparation et de la divulgation

Les commentaires et l'analyse de la direction qui suivent doivent être lus parallèlement avec les états financiers annuels vérifiés de la Corporation et les notes complémentaires pour l'exercice terminé le 31 mars 2022. Tous les montants présentés sont en dollars canadiens, sauf indication contraire.

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

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

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

Aux fins de présentation, les exercices terminés le 31 mars 2021 et le 31 mars 2022 sont désignés respectivement par 2021 et 2022.

## Structure hiérarchique des secteurs d'activité

La CCC a trois principaux secteurs d'activité (et plusieurs sous-secteurs d'activité basés sur un marché, un produit et des exigences financières en particulier) qui appuient des entreprises canadiennes dans un éventail de secteurs industriels dans des marchés partout dans le monde.

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

La CCC soutient des activités d'exportation canadienne importantes dans le cadre de l'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. En facilitant l'accès de cette manière, la CCC offre aux exportateurs canadiens des occasions d'affaires qui stimulent les exportations et les emplois au Canada, tout en générant des avantages économiques au Canada et aux États-Unis. La CCC n'impose pas de frais pour la prestation des services relatifs à l'APPD.

L'APPD continue de soutenir la sécurité collective du Canada et des États-Unis en nous permettant de tirer parti des forces industrielles et technologiques de l'autre pour répondre aux besoins respectifs en matière d'approvisionnement de matériel de défense. Le commerce transfrontalier lié à l'APPD offre également des possibilités importantes pour les entreprises de certains des secteurs les plus novateurs du Canada et pour une variété de petites et moyennes entreprises (« PME »). Le budget 2021 accorde un crédit annuel à la CCC pour l'administration de l'APPD. Une description plus complète de ce crédit est présentée dans la section [Résumé des résultats financiers](#) ci-dessous.

## Maître d'œuvre international (MOI)

Le secteur d'activité du service de maître d'œuvre international (« MOI ») de la Corporation est un service tarifé comprenant l'établissement de contrats GàG avec des acheteurs gouvernementaux étrangers.

La Corporation travaille avec des exportateurs canadiens de toutes tailles, dans des secteurs industriels canadiens nombreux et diversifiés. L'objectif de ces activités commerciales est d'accroître le nombre d'exportateurs que la CCC sert, tout en appuyant un vaste éventail de priorités du gouvernement du Canada. Chacun de ces contrats est unique, et la garantie d'exécution du contrat de la CCC fournit une incitation supplémentaire pour convaincre les gouvernements étrangers de profiter de l'expertise canadienne, et souvent de réaliser des projets stratégiques prioritaires dans différents domaines (transport, infrastructure, sécurité nationale, etc.).

## Approvisionnement

La CCC aide les ministères et les organismes du gouvernement du Canada à répondre efficacement aux besoins urgents et complexes en matière d'approvisionnement. Pour ce faire, elle doit trouver des biens et des services qui permettent de respecter divers engagements internationaux ou de répondre à des besoins de programmes. La Corporation perçoit des frais pour couvrir les coûts de gestion de ces programmes.

De plus, la CCC gère dix bureaux commerciaux canadiens en Chine au nom d'Affaires mondiales Canada (« AMC »). Ces bureaux, situés dans des villes chinoises de second rang qui se développent rapidement, fournissent du soutien aux entreprises canadiennes qui cherchent à pénétrer le marché chinois, tout en offrant une solution de représentation commerciale rentable pour AMC. La CCC recouvre tous les coûts de ce programme et facture des frais à AMC pour ses services.

## Valeur des contrats signés

La valeur des contrats signés (« VCS ») est une mesure non définie par les principes comptables généralement reconnus (« PCGR »), utilisée par la Corporation, qui représente la valeur des contrats conclus et de leurs modifications pendant un exercice financier donné. Elle mesure la valeur totale des biens et services à fournir pendant toute la durée d'un contrat et, par la même occasion, représente la valeur totale du contrat au moment de sa signature.

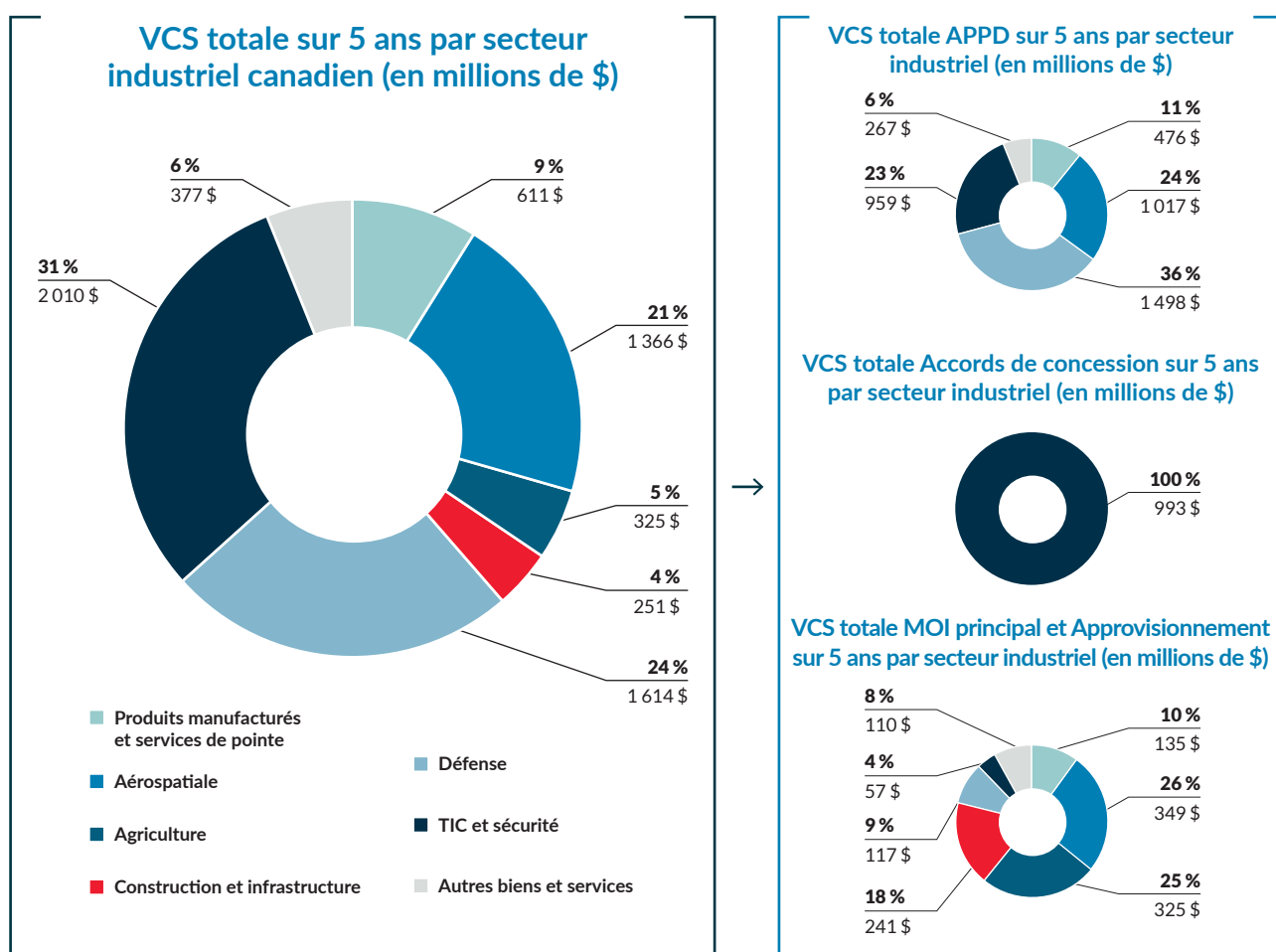
Le tableau ci-dessous présente la VCS par secteur d'activité pour 2022 et 2021.

| Valeur des contract signés<br>par secteur d'activité<br>(en milliers de \$) | POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS |                     |                  |            |               |              |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------|------------------|------------|---------------|--------------|
|                                                                             | 2022                               | 2021                | Écart en \$      | Écart en % | En % du total |              |
|                                                                             |                                    |                     |                  |            | 2022          | 2021         |
| APPD                                                                        | 867 839 \$                         | 921 685 \$          | (53 846) \$      | (6 %)      | 62 %          | 68 %         |
| MOI                                                                         |                                    |                     |                  |            |               |              |
| MOI principal                                                               | 273 631                            | 237 961             | 35 670           | 15 %       | 20 %          | 18 %         |
| Accords de concession                                                       | 192 144                            | 164 284             | 27 860           | 17 %       | 14 %          | 12 %         |
| Approvisionnement                                                           | 59 903                             | 21 739              | 38 164           | 176 %      | 4 %           | 2 %          |
| <b>Total</b>                                                                | <b>1 393 517 \$</b>                | <b>1 345 669 \$</b> | <b>47 848 \$</b> | <b>4 %</b> | <b>100 %</b>  | <b>100 %</b> |



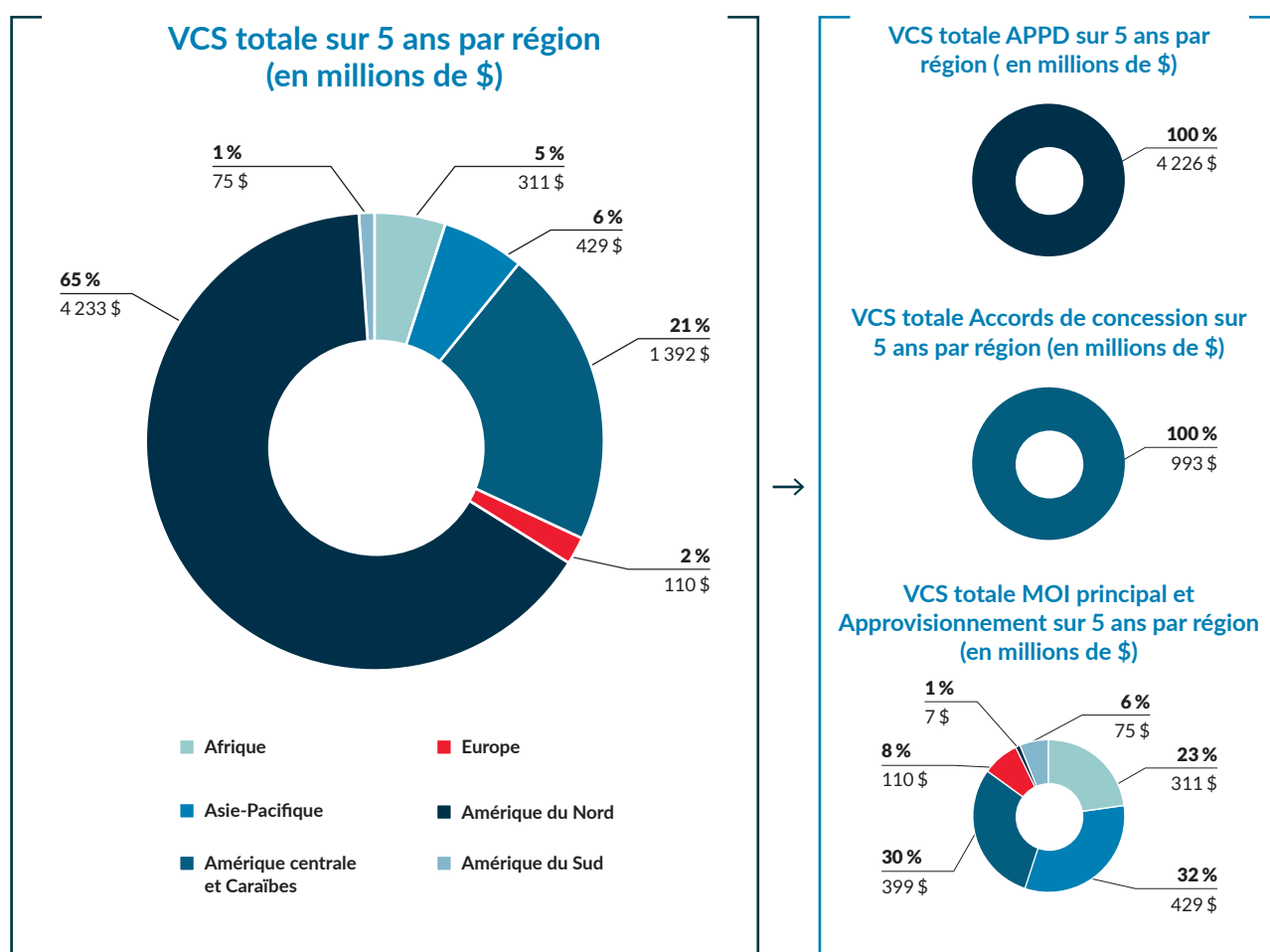
Bien que les répercussions de la pandémie de COVID-19 et l'appréciation du dollar canadien continuent d'être importantes, la VCS totale en 2022 a dépassé les résultats de 2021 de 4 %. Comme on l'explique dans la section [Importance du taux de change](#), la VCS de l'APPD est restée constante en 2022 par rapport à 2021 en dollars américains indiqués aux contrats, mais affiche une diminution d'année en année quand on présente l'information en dollars canadiens aux fins de rapport. Le Programme de contrats avec Cuba, faisant partie du MOI, continue à faire face à des défis liés à la pandémie car la pandémie a eu un impact important sur le tourisme cubain, qui est le principal bénéficiaire des biens et des services fournis dans le cadre de ce programme. À l'inverse, les Accords de concession (dont la valeur repose sur la vente brute de billets du programme de loterie) ont rebondi en 2022 comme les ventes de billets ont augmenté après une faible activité en 2021. L'Approvisionnement a obtenu un résultat sans précédent en 2022, en dépassant de 176 % le résultat solide de 2021. Cela s'explique par les activités à la fin de l'exercice financier et la réponse du Canada à l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022. Dans le cadre de l'engagement du gouvernement du Canada, la CCC a travaillé en étroite collaboration avec Affaires mondiales Canada et le ministère de la Défense nationale afin de fournir rapidement une aide militaire à l'Ukraine.

Les graphiques ci-dessous présentent le cumul des VCS des cinq dernières années, par secteur industriel et secteur d'activité de la Corporation.



Au cours des cinq dernières années, la Corporation a facilité des ventes à l'exportation d'une valeur de plus de 6,5 milliards de dollars d'un vaste éventail de secteurs industriels canadiens. Il s'agit principalement d'exportations du Canada provenant des secteurs des technologies de l'information et de la communication (« TIC ») ainsi que de la sécurité, de la défense et de l'aérospatiale, qui représentent au total presque 5 milliards de dollars, soit 76 %. Les 1,5 milliard de dollars restants, soit 24 %, ont été tirés par les exportations issues des secteurs de produits manufacturés de pointe (véhicules et pièces non militaires, équipement agricole et de construction), de l'agriculture, de la construction et de l'infrastructure, de l'environnement, ainsi que de la santé et des produits pharmaceutiques. Les TIC comprennent l'établissement de systèmes de loterie (illustrés dans le graphique ci-dessus à titre d'Accords de concession) par un exportateur canadien au nom de gouvernements étrangers qui génèrent des revenus utilisés pour réduire la pauvreté et soutenir les programmes sociaux à l'étranger. À l'occasion, le portefeuille de contrats de la Corporation a inclus de grands projets d'infrastructure (par exemple, le réaménagement et la construction en 2017 de l'aéroport international LF Wade aux Bermudes). Autrement, les ventilations sectorielles décrites dans les graphiques ci-dessus sont cohérentes sur une base annuelle. La stratégie de croissance de la Corporation vise à continuer d'accroître et de diversifier l'étendue des secteurs industriels desservis par la CCC.

Les graphiques ci-dessous présentent le total cumulé des VCS sur cinq ans par région géographique et par secteur d'activité.



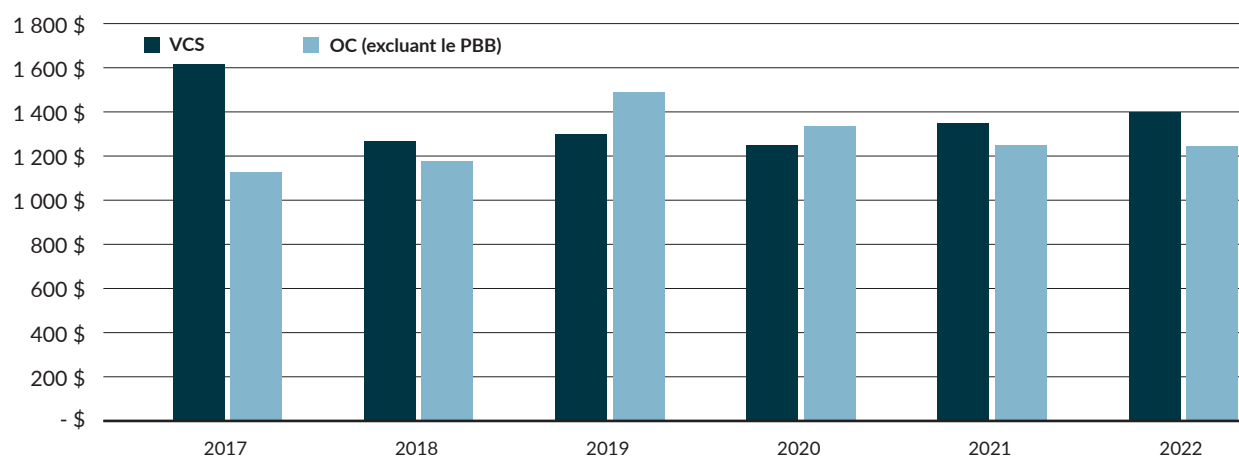
Au cours des cinq dernières années, la Corporation a facilité des ventes à l'exportation d'une valeur de plus de 6,5 milliards de dollars à des gouvernements partout dans le monde. Les ventes à l'exportation vers les États-Unis (représenté comme l'Amérique du Nord) par l'intermédiaire de l'APPD représentent 4,2 milliards de dollars, soit 65%. Sur les 2,3 milliards de dollars restants, 1,4 milliard de dollars, soit 21 %, ont été fournis dans la région de l'Amérique centrale et des Caraïbes, principalement à travers les Accords de concession. Les activités du MOI sont importantes en Afrique, en Asie et en Amérique central et Caraïbes, où les pratiques contractuelles GàG sont fréquemment utilisées pour atténuer les risques liés aux acheteurs et aux exportateurs. La stratégie de croissance de la Corporation vise à continuer d'accroître l'adoption de l'approche commerciale GàG du Canada par les gouvernements du monde entier.

## Opérations commerciales

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

Le graphique ci-dessous présente les OC (à l'exclusion du PBB) par rapport aux VCS au cours des six dernières années.

### OC (excluant le PBB) comparées aux VCS (en millions de \$)



Afin de bien illustrer les tendances de la relation entre les OC (à l'exclusion du PBB) et les VCS, on les compare en détail sur six ans ci-dessus. En résumé, la VCS est définie comme la valeur totale du contrat à la signature, alors que les OC sont définies comme les livraisons prévues et effectuées tout au long de l'exécution du contrat. Les OC accusent donc naturellement un retard par rapport à la VCS, comme l'exécution du contrat peuvent varier selon la nature du contrat; les grands contrats d'infrastructure, d'aérospatiale ou de défense nécessitant généralement plusieurs années d'exécution. En 2017, deux grands contrats d'infrastructure ont été signés en fin d'année, pour une valeur totale d'environ 500 millions de dollars. Par conséquent, la VCS était beaucoup plus élevée que les OC cette année-là. Lorsque les travaux progressaient et s'intensifiaient sur les deux contrats d'infrastructure en 2019 et 2020, la relation inverse s'est produite, les OC étant supérieures à la VCS au cours de ces années; la VCS est revenue à des niveaux d'activité plus traditionnels.



Le tableau ci-dessous présente les OC par secteur d'activité pour 2022 et 2021.

| Opérations commerciales<br>par secteur d'activité<br>(en milliers de \$) | POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS |                     |                     |               |               |              |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------|---------------|--------------|
|                                                                          | 2022                               | 2021                | Écart en \$         | Écart en %    | En % du total |              |
|                                                                          |                                    |                     |                     |               | 2022          | 2021         |
| APPD                                                                     | 803 913 \$                         | 850 043 \$          | (46 130) \$         | (5 %)         | 33 %          | 29 %         |
| MOI                                                                      |                                    |                     |                     |               |               |              |
| MOI principal                                                            | 188 335                            | 212 242             | (23 907)            | (11 %)        | 8 %           | 7 %          |
| Accords de concession                                                    | 192 217                            | 164 284             | 27 933              | 17 %          | 8 %           | 6 %          |
| Approvisionnement                                                        | 60 212                             | 20 117              | 40 095              | 199 %         | 2 %           | <1 %         |
| Total excluant PBB                                                       | 1 244 677 \$                       | 1 246 686 \$        | (2 009) \$          | (0 %)         | 51 %          | 43 %         |
| PBB                                                                      | 1 200 810                          | 1 674 629           | (473 819)           | (28 %)        | 49 %          | 57 %         |
| <b>Total incluant PBB</b>                                                | <b>2 445 487 \$</b>                | <b>2 921 315 \$</b> | <b>(475 828) \$</b> | <b>(16 %)</b> | <b>100 %</b>  | <b>100 %</b> |

En 2022, les OC ont diminué de 476 millions de dollars; cette baisse était entièrement attribuable au PBB en raison des retards de production. Autrement, le total des OC en 2022, si on exclut le PBB, était pratiquement égal au résultat de 2021. Les éléments notables sont les suivants : (1) bien que les OC de l'APPD en 2022 sont inférieures par rapport à l'année précédente si l'on tient compte des fluctuations des taux de change en 2022, l'équivalent en dollars américains est en fait en hausse par rapport à l'année précédente. (2) les OC du Programme de contrats avec Cuba (dans le cadre du MOI principal) pour 2022 est révélateur du ralentissement du tourisme lié à la pandémie à Cuba; (3) les Accords de concession ont rebondi en 2022, les ventes de billets ayant augmenté après une activité plus faible en 2021; (4) les OC du service d'Approvisionnement ont augmenté de manière significative en 2021 grâce au soutien de la CCC pour l'aide militaire fourni par le gouvernement du Canada à l'Ukraine.

## Importance du taux de change

Les contrats que la Corporation conclut avec des acheteurs étrangers sont dans la même devise que les contrats correspondants signés avec des exportateurs canadiens. Les montants reçus et versés dans le cadre des contrats avec la CCC doivent être effectués dans la même devise pour minimiser le risque de change. La CCC dispose ainsi d'une protection naturelle contre les gains ou les pertes de change, variations qui, sinon, se répercuteraient sur le résultat d'exploitation net et sur son résultat global. Les soldes à découvert en monnaies étrangères font l'objet d'une surveillance et sont maintenus à des niveaux négligeables.

Toutefois, les résultats financiers et les statistiques clés de la Corporation sont rapportés et présentés en dollars canadiens. Les résultats rapportés peuvent varier considérablement d'une année à l'autre en raison des fluctuations des taux de change, car la grande majorité des transactions de la CCC sont effectuées en dollars américains.

Les mesures non définies par les PCGR mesurant les volumes de transactions, y compris la VCS et les OC, sont des indicateurs clés de la performance de la CCC au niveau de son impact sur les exportations et l'économie en général. Ces chiffres importants sont reliés à des transactions facilitées presque entièrement en dollars américains, soit de l'ordre de 95 %.

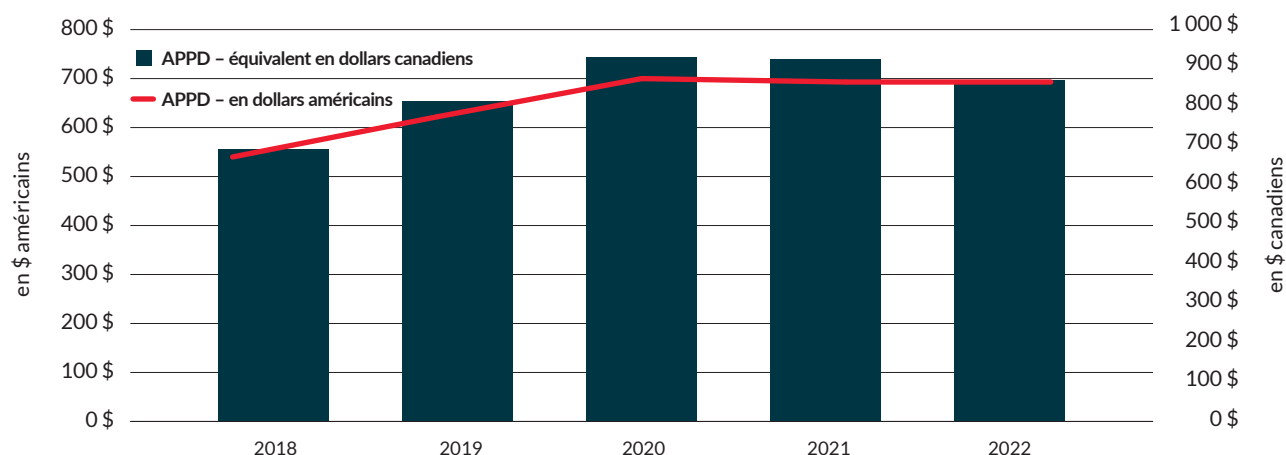
En moyenne, 75 % des frais de service sont réglés en dollars américains, les espèces en dollars américains étant reçus et en suite converties en dollars canadiens régulièrement afin de payer les charges de la Corporation, qui sont en grande partie traitées en dollars canadiens. Un très faible pourcentage des charges, environ 2 %, sont traités en dollars américains.

En résumé, un dollar canadien plus fort a généralement un effet diminutif sur les mesures et les résultats financiers et statistiques de la CCC.

Le tableau ci-dessous présente la valeur des contrats signés dans le cadre de l'APPD au cours des cinq dernières années, et illustre l'impact du taux de change sur les transactions de l'APPD.

|                                       | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>VCS APPD (en millions de \$)</b>   |        |        |        |        |        |
| APPD- équivalent en dollars canadiens | 693 \$ | 816 \$ | 928 \$ | 922 \$ | 868 \$ |
| APPD- en dollars américains           | 540 \$ | 622 \$ | 700 \$ | 693 \$ | 693 \$ |
| Taux de change                        | 1,2829 | 1,3112 | 1,3253 | 1,3291 | 1,2518 |

### VCS- APPD- Tendance sur 5 ans (en millions de \$)



En présentant les données en leurs équivalents en dollars canadiens aux fins de production de rapport, la VCS dans le cadre de l'APPD semble être légèrement inférieure en 2022 par rapport aux deux exercices précédents. Cependant, en dollars américains, la VCS de l'APPD pour 2022 est entièrement comparable au résultat de 2021.

## Résumé des résultats financiers

Les faits saillants financiers de la CCC pour l'exercice terminé le 31 mars 2022 sont présentés ci-après.

### Réintroduction du financement gouvernemental (crédit) au modèle financier de la CCC

Avant 2018, la Corporation recevait un crédit annuel pour administrer l'APPD au nom du gouvernement du Canada.

Le budget 2021 a reconnu l'importance du rôle de la CCC dans l'administration de l'APPD et a proposé de rétablir un crédit annuel de 13 millions de dollars, à compter de l'exercice 2023. Dans l'intervalle, un paiement forfaitaire unique du gouvernement du Canada a été reçu au cours de l'exercice 2022 à cette fin.

### Analyse de l'état du résultat global

| Résultat global (en milliers de \$)                              | POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS |                   |                 |              |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------|-----------------|--------------|
|                                                                  | 2022                               | 2021              | Écart en \$     | Écart en %   |
| Frais de service                                                 | 14 076 \$                          | 18 400 \$         | (4 324) \$      | (24 %)       |
| Produits financiers et autres produits                           | 443                                | 395               | 48              | 12 %         |
| Financement public                                               | 13 000                             | 4 000             | 9 000           | 225 %        |
| MOINS: Charges (incluant les autres éléments du résultat global) | 24 427                             | 23 960            | 467             | 2 %          |
| Perte de change                                                  | (111)                              | (658)             | 547             | 83 %         |
| <b>Total</b>                                                     | <b>2 981 \$</b>                    | <b>(1 823) \$</b> | <b>4 804 \$</b> | <b>263 %</b> |

En 2022, la Corporation a enregistré un résultat global totalisant 3,0 millions de dollars, soit une amélioration de 4,8 millions de dollars par rapport à la perte globale de l'année précédente. L'écart favorable était principalement dû à un transfert plus élevé du gouvernement du Canada (9,0 millions de dollars) et à l'écart favorable lié aux taux de change (547 mille dollars), qui ont été compensés par des frais de service moins élevés (4,3 millions de dollars) et une augmentation des charges (467 mille dollars).



## Produits

### Frais de service par secteur d'activité

| Frais de service par secteur d'activité (en milliers de \$) | POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS |           |             |            |               |       |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------|-------------|------------|---------------|-------|
|                                                             | 2022                               | 2021      | Écart en \$ | Écart en % | En % du total |       |
|                                                             |                                    |           |             |            | 2022          | 2021  |
| MOI                                                         |                                    |           |             |            |               |       |
| MOI principal                                               | 4 058 \$                           | 5 917 \$  | (1 859) \$  | (31 %)     | 29 %          | 32 %  |
| Accords de concession                                       | 737                                | 702       | 35          | 5 %        | 5 %           | 4 %   |
| Approvisionnement                                           | 1 459                              | 1 138     | 321         | 28 %       | 10 %          | 6 %   |
| Bureaux commerciaux canadiens et autres                     | 981                                | 977       | 4           | <1 %       | 7 %           | 5 %   |
| Total excluant PBB                                          | 7 235 \$                           | 8 734 \$  | (1 499) \$  | (17 %)     | 51 %          | 47 %  |
| PBB                                                         | 6 841                              | 9 666     | (2 825)     | (29 %)     | 49 %          | 53 %  |
| Total incluant PBB                                          | 14 076 \$                          | 18 400 \$ | (4 324) \$  | (23 %)     | 100 %         | 100 % |

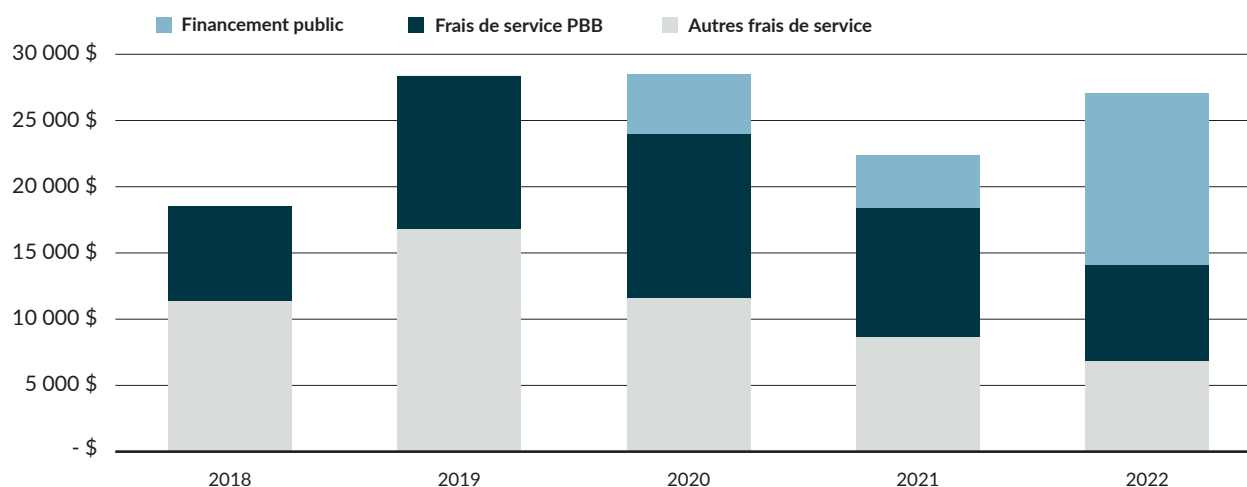
La Corporation facture des frais de service pour tous les programmes, à l'exception de l'APPD. Les frais sont généralement calculés en pourcentage de la valeur du contrat. Les frais sont négociés contrat par contrat et, dans une fourchette acceptable, reflètent généralement le profil de risque d'un projet et les conditions du marché concurrentiel. Les frais peuvent être comptabilisés différemment en produits, selon l'obligation d'exécution du service se rapportant aux différents secteurs d'activité. Toutefois, la grande majorité des frais sont comptabilisés selon 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. Ces frais sont généralement proportionnels aux OC.

Pour 2022, les frais de service totaux de 14,1 millions de dollars constituaient un recul de 4,3 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Comme ces frais sont généralement proportionnels aux OC, les explications des écarts détaillés dans la section [Opérations commerciales](#) s'appliquent aussi à la discussion sur la variation des frais, comme suit : (1) 2,8 millions de dollars de la diminution globale de 4,3 millions de dollars sont attribuables à la diminution des activités de livraison du PBB découlant des retards de production encourus dans ce programme; (2) le Programme de contrats avec Cuba (faisant partie du MOI principal) a connu des difficultés pendant les années de la pandémie, et les répercussions se sont fait davantage sentir au cours de la deuxième année; (3) les Accords de concession ont rebondi en 2022, les ventes de billets ayant augmenté après une activité plus faible en 2021; (4) les activités d'Approvisionnement ont augmenté en fin d'exercice, en réponse à la crise ukrainienne.

Compte tenu du décalage entre les livraisons (OC) et les signatures de contrats (VCS), la diminution au niveau du MOI principal s'explique par la baisse du nombre de contrats signés en 2020 et en 2021 par rapport aux exercices précédents. En 2020, la Corporation a connu seulement 31 millions de dollars de VCS dans le cadre du MOI principal, ce qui a limité les activités de livraison dans les années subséquentes sur lesquelles la majorité des frais sont gagnés. Les conditions des marchés étrangers ainsi que les événements politiques étrangers peuvent influencer sur les flux de revenus, ce qui contribue à l'imprévisibilité d'année en année. Le raffermissement du dollar canadien et l'impact du taux de change conséquent ont aussi contribué à cette diminution en 2022. Sur les 4,3 millions de dollars de baisse, environ 3,7 millions (86 %) sont dus à un niveau inférieur de livraison au niveau des contrats du MOI principal, tandis que 0,6 million de dollars sont liés aux fluctuations du taux de change.

Le graphique ci-dessous présente les frais de service et le financement public pour la dernière période de cinq ans.

### Frais de service et Financement public (en milliers de \$)



Le graphique ci-dessus illustre une diminution des frais de service au cours des cinq dernières années étant donnée la forte corrélation entre les frais et les OC telle que discutée dans la section [Opérations commerciales](#). Des contrats d'infrastructure d'une valeur approximative de 500 millions de dollars signés en 2017 ont contribué aux augmentations des OC (sur lesquelles des frais sont perçus) en 2019 et en 2020, tandis qu'une baisse des contrats générant des frais de service signés en 2019 et en 2020 a fait en sorte qu'il y a eu moins d'OC et de frais connexes pendant les exercices 2020 et 2021. La feuille de route de la CCC en matière de viabilité financière prévoit une croissance continue du secteur d'activité du MOI et des frais.

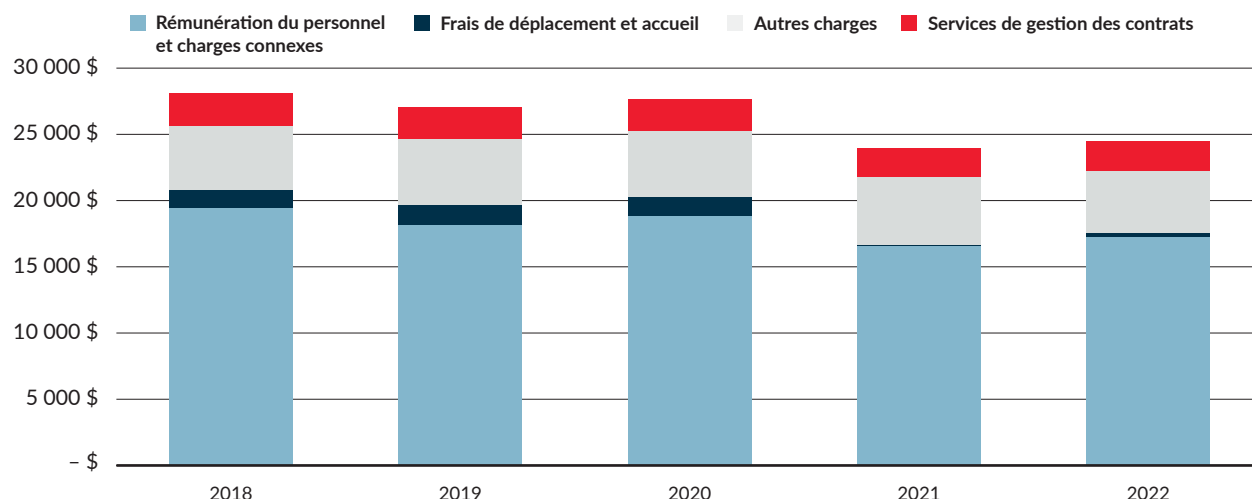
### Charges (à l'exception des autres éléments de résultat global)

| Frais d'administration<br>(en milliers de \$) | POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS |                  |               |            |               |              |
|-----------------------------------------------|------------------------------------|------------------|---------------|------------|---------------|--------------|
|                                               | 2022                               | 2021             | Écart en \$   | Écart en % | En % du total |              |
|                                               |                                    |                  |               |            | 2022          | 2021         |
| Rémunération du personnel et charges connexes | 17 232 \$                          | 16 654 \$        | 578 \$        | 3 %        | 71 %          | 69 %         |
| Services de gestion des contrats              | 2 270                              | 2 222            | 48            | 2 %        | 9 %           | 9 %          |
| Consultants                                   | 1 667                              | 1 440            | 227           | 16 %       | 7 %           | 6 %          |
| Loyer et frais connexes                       | 923                                | 1 090            | (167)         | (15 %)     | 4 %           | 5 %          |
| Logiciels, matériel informatique et soutien   | 788                                | 780              | 8             | 1 %        | 3 %           | 3 %          |
| Amortissement                                 | 585                                | 729              | (144)         | (20 %)     | 2 %           | 3 %          |
| Communications                                | 258                                | 368              | (110)         | (30 %)     | 1 %           | 2 %          |
| Frais de déplacement et accueil               | 248                                | 32               | 216           | >100 %     | 1 %           | <1 %         |
| Autres charges (incluant charges financières) | 486                                | 659              | (173)         | (26 %)     | 2 %           | 3 %          |
| <b>Total</b>                                  | <b>24 457 \$</b>                   | <b>23 974 \$</b> | <b>483 \$</b> | <b>2 %</b> | <b>100 %</b>  | <b>100 %</b> |

En 2022, les charges étaient de 24,5 millions de dollars, soit une hausse de 483 mille dollars ou 2 % par rapport à l'exercice précédent. Cet écart s'explique principalement par une augmentation de la rémunération du personnel et des charges connexes (578 mille dollars), les postes clés vacants de l'année précédente ayant été pourvus.

Le graphique ci-dessous présente les charges de la CCC par type de dépense, pour les cinq dernières années.

### Charges annuelles de la CCC par catégorie (en milliers de \$)



En général, les charges de la CCC sont classées comme suit : 67 % pour les salaires, les avantages sociaux et les charges connexes; 20 % d'obligations contractuelles fixes pour des éléments tels que le loyer, les services de Services publics et Approvisionnement Canada (gestion des contrats), les licences de logiciels, les services de télécommunications et le conseil d'administration; 13 % de dépenses discrétionnaires liées aux déplacements d'affaires pour obtenir et gérer les contrats, et pour les consultants offrant différents services.

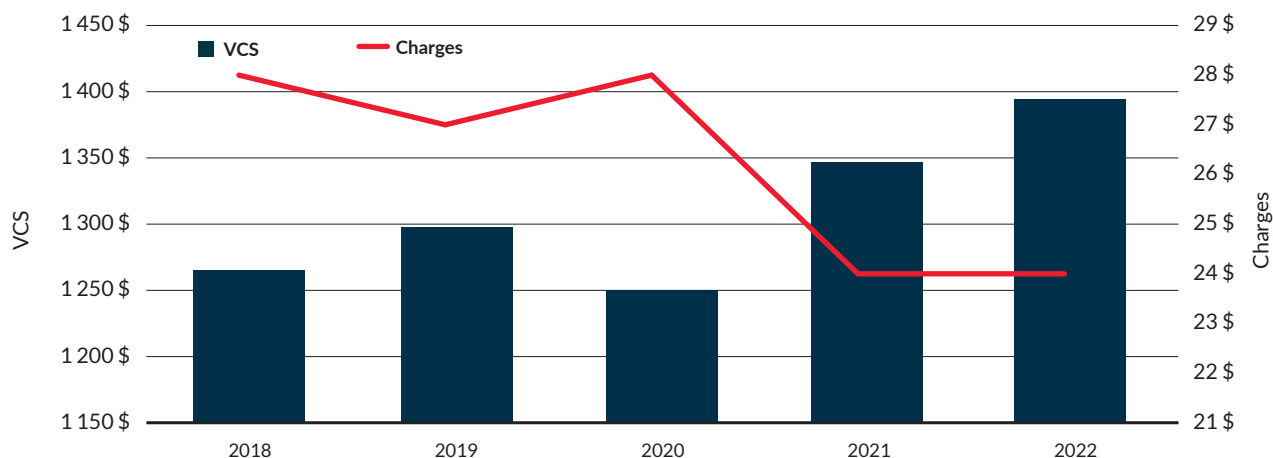
Le tableau ci-dessus révèle une tendance à la baisse des charges sur la période de cinq ans. Pendant les années avant la pandémie (2018 à 2020), les charges globales étaient d'environ 27,6 millions de dollars en moyenne, alors que pendant les deux années de pandémie (2021 et 2022), les charges étaient d'environ 24,4 millions de dollars en moyenne.

La CCC évalue constamment les niveaux de charges pour faire des gains d'efficacité dans la mesure du possible. La Corporation établit les budgets et les prévisions à long terme à partir des hypothèses quant à la capacité requise pour fournir le volume commercial projeté. Elle assure une gestion constante de ses budgets à compter du début de l'exercice en vue de contrôler les charges en les comparant aux produits réalisés durant toute l'année. Cette approche proactive de gestion des charges a été renforcée dès les débuts de la pandémie en 2021, compte tenu des répercussions immédiates et de l'imprévisibilité pour les sources de produits reliés aux frais de service. De plus, en 2021, la Corporation a réduit de manière proactive sa base de charges en éliminant la représentation régionale en Amérique du Sud et au Moyen-Orient et en restructurant son approche sectorielle du développement commercial, ce qui a permis de réaliser des économies permanentes d'environ 1,2 million de dollars.

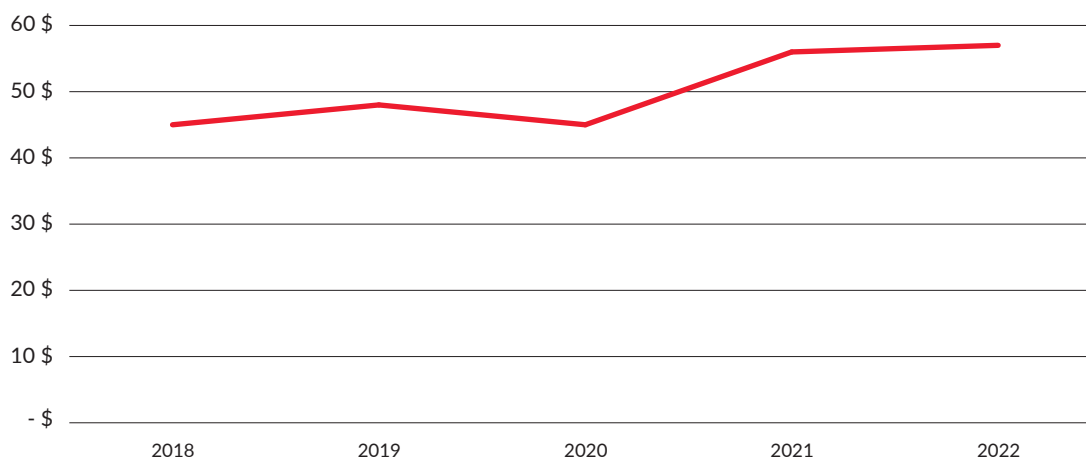
La CCC ne cesse de renforcer sa philosophie de l'amélioration continue, grâce à la mise en œuvre des changements apportés aux processus pour améliorer l'efficacité et permettre la redistribution des ressources, entraînant une capacité globale accrue.

Les graphiques ci-dessous présentent les tendances en matière de charges par rapport à la valeur des contrats signés pour les cinq dernières années.

### VCS par rapport aux charges (en millions de \$)



### Ratio: VCS/Charges pour chaque \$ dépensé



Les graphiques montrent que, compte tenu de l'approche prudente de la direction concernant les postes vacants et les autres charges, et de l'imprévisibilité engendrée par la pandémie, la main-d'œuvre résiliente de la CCC a persévéré pour maintenir son haut niveau de service habituel, en plus de faciliter plus d'activités contractuelles que les années précédentes.



## Analyse de l'état de la situation financière

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

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

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

### Actifs

| Actifs (en milliers de \$) aux          | 31 mars 2022     | 31 mars 2021     | Écart en \$      | Écart en %  | En % du total |              |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------|---------------|--------------|
|                                         |                  |                  |                  |             | 31 mars 2022  | 31 mars 2021 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 66 814 \$        | 49 448 \$        | 17 366 \$        | 35 %        | 69 %          | 62 %         |
| Créances                                | 24 268           | 23 834           | 434              | 2 %         | 25 %          | 30 %         |
| Autres actifs                           | 5 594            | 5 922            | (328)            | (6 %)       | 6 %           | 8 %          |
| <b>Total</b>                            | <b>96 676 \$</b> | <b>79 204 \$</b> | <b>17 472 \$</b> | <b>22 %</b> | <b>100 %</b>  | <b>100 %</b> |

Au 31 mars 2022, le total de l'actif de 96,7 millions de dollars avait augmenté de 17,5 millions de dollars, soit de 22 %, par rapport à la fin de l'exercice précédent. Ce résultat s'explique principalement par une augmentation de la trésorerie et équivalents de trésorerie de 17,4 millions de dollars.

### Passifs

| Passifs (en milliers de \$) aux | 31 mars 2022     | 31 mars 2021     | Écart en \$      | Écart en %  | En % du total |              |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------|---------------|--------------|
|                                 |                  |                  |                  |             | 31 mars 2022  | 31 mars 2021 |
| Créditeurs et charges à payer   | 38 669 \$        | 26 847 \$        | 11 822 \$        | 44 %        | 54 %          | 47 %         |
| Avances et produits différés    | 25 680           | 22 545           | 3 135            | 14 %        | 36 %          | 40 %         |
| Avantages du personnel          | 1 283            | 1 303            | (20)             | (2 %)       | 2 %           | 2 %          |
| Obligations locatives           | 5 972            | 6 418            | (446)            | (7 %)       | 8 %           | 11 %         |
| <b>Total</b>                    | <b>71 604 \$</b> | <b>57 113 \$</b> | <b>14 491 \$</b> | <b>25 %</b> | <b>100 %</b>  | <b>100 %</b> |

Le total des passifs de 71,6 millions de dollars avait augmenté de 14,5 millions de dollars, soit de 25 %, par rapport à l'exercice précédent. Ce résultat s'explique principalement par une augmentation des créditeurs et charges à payer de 11,8 millions de dollars et des avances et produits différés de 3,1 millions de dollars.

Les augmentations semblables du total de l'actif et des passifs reflètent la nature des contrats gérés et l'incidence sur les soldes du calendrier des encaissements et des versements effectués.

## Analyse de l'état des flux de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent une vue momentanée à un moment précis. Les soldes de trésorerie de la Corporation fluctuent considérablement d'un jour à l'autre car des sommes considérables sont reçues des acheteurs étrangers puis versées aux exportateurs canadiens lorsque les obligations contractuelles d'exécution sont remplies. Parfois, ces montants peuvent représenter des dizaines de millions de dollars pouvant être reçus un jour et versés le lendemain ou vice versa.

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

| Flux de trésorerie<br>(en milliers de \$)                               | POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS |                    |                  |                |               |              |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------|------------------|----------------|---------------|--------------|
|                                                                         | 2022                               | 2021               | Écart en \$      | Écart en %     | En % du total |              |
|                                                                         |                                    |                    |                  |                | 2022          | 2021         |
| Activités d'exploitation                                                | 18 610 \$                          | (12 898) \$        | 31 508 \$        | (244 %)        | 107 %         | 79 %         |
| Activités d'investissement                                              | (72)                               | (110)              | 38               | (35 %)         | (0 %)         | <1 %         |
| Activités de financement                                                | (446)                              | (418)              | (28)             | 7 %            | (3 %)         | 3 %          |
| Effet des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie | (726)                              | (2 944)            | 2 218            | (75 %)         | (4 %)         | 18 %         |
| <b>Total</b>                                                            | <b>17 366 \$</b>                   | <b>(16 370) \$</b> | <b>33 736 \$</b> | <b>(206 %)</b> | <b>100 %</b>  | <b>100 %</b> |

Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2022, la trésorerie et les équivalents de trésorerie de la Corporation ont augmenté de 17,4 millions de dollars, principalement en raison de flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation de 18,6 millions de dollars, partiellement compensés par des sorties de fonds d'un total de 1,2 million de dollars issues des activités d'investissement et de financement, ainsi que par l'effet défavorable des variations des taux de change. Les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation étaient principalement le résultat du bénéfice net de 3,0 millions de dollars, ajusté pour l'incidence des éléments hors caisse de 1,3 million de dollars, plus une variation nette favorable du fonds de roulement de 14,3 millions de dollars.

## Comparaison des résultats financiers avec le budget

Les résultats financiers pour 2022 sont comparés au budget comme suit :

| Résultat global (en milliers de \$)<br>Pour l'exercice terminé le 31 mars 2022 | Montant réel    | Budget          | Écart en \$   | Écart en %    |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
| <b>Produits</b>                                                                |                 |                 |               |               |
| Frais de service                                                               | 14 076 \$       | 15 914 \$       | (1 838) \$    | (12 %)        |
| Produits financiers et autres produits                                         | 443             | 327             | 116           | 35 %          |
|                                                                                | 14 519          | 16 241          | (1 722)       | (11 %)        |
| <b>Financement public</b>                                                      | 13 000          | 13 000          | –             | 0 %           |
| <b>Charges (incluant les autres éléments du résultat global)</b>               |                 |                 |               |               |
| Charges liées à l'APPD                                                         | 13 142          | 13 000          | (142)         | (1 %)         |
| Charges non liées à l'APPD                                                     | 11 285          | 13 911          | 2 626         | 19 %          |
|                                                                                | 24 427          | 26 911          | 2 484         | 9 %           |
| Perte de change                                                                | (111)           | (217)           | 106           | (49 %)        |
| <b>Résultat global</b>                                                         | <b>2 981 \$</b> | <b>2 113 \$</b> | <b>868 \$</b> | <b>(41 %)</b> |

Le résultat global total de la Corporation s'est élevé à 3,0 millions de dollars en 2022, ce qui est supérieur de 0,9 million de dollars au montant prévu au budget. Cet écart favorable est dû au contrôle prudent de la direction et à la surveillance des charges par rapport aux produits tout au long de l'année. Les économies sur les charges prévues au budget (2,5 millions de dollars) et un écart favorable sur le taux de change (0,1 million de dollars) ont été compensés par des produits inférieurs aux prévisions (1,7 million de dollars).

Il y a eu un écart défavorable des frais de service car il y a eu moins de facturations générant des frais de service que prévu. Les transactions de facturation générant des frais de service sont souvent imprévisibles, en raison des retards inattendus dans les livraisons ou les signatures de contrat sur les grands contrats internationaux de la CCC. Quelques transactions générant des frais de service considérables prévues à la fin de l'exercice 2022 ont plutôt été conclues au début de l'exercice 2023.

L'écart favorable des charges de 2,5 millions de dollars s'explique par : (1) de la rémunération du personnel et des charges connexes moins élevées en raison de postes vacants et du contrôle par la direction des initiatives de dotation (1,0 million de dollars); (2) des frais de déplacement et d'accueil moins élevés que prévu en raison des restrictions liées à la pandémie de COVID-19 (562 mille dollars); (3) des coûts inférieurs à ceux prévus pour les services de Services publics et Approvisionnement Canada (330 mille dollars); (4) une maîtrise des coûts pour les initiatives de consultation et de communication (166 mille dollars); (5) plusieurs autres charges moins élevées que prévu (362 mille dollars).

## Perspectives du plan d'entreprise pour 2022-2023

Le plan d'entreprise de 2022-2023 à 2026-2027 de la CCC a été approuvé par le conseil d'administration de la Corporation et présenté comme il se doit à la ministre du Commerce international, de la Promotion des exportations, de la Petite Entreprise et du Développement économique.

Pour 2023, le résultat global total devrait être inférieur à celui de 2022.

Pour 2023, on prévoit que les produits seront plus élevés qu'en 2022. Comme les frais de service sont prélevés des transactions contractuelles, on s'attend à ce qu'il y ait plus de transactions de facturation en 2023 qu'en 2022, principalement en raison de l'augmentation des contrats générant des frais de service qui ont été signés ou dont la signature est prévue dans les années 2021 à 2023 par rapport au faible nombre de contrats signés dans les années précédentes. Comme il a déjà été expliqué dans les sections **Produits** et **Opérations commerciales**, les OC (transactions générant des frais de service) tendent à accuser un décalage de six à dix-huit mois par rapport à la VCS, selon le type de contrat.

Pour 2023, on prévoit que les charges seront plus élevées qu'en 2022. Les effectifs et les exigences en matière de déplacement devraient augmenter, en vue d'un retour aux niveaux d'avant la pandémie. La direction assurera un suivi proactif des charges par rapport aux produits prévus selon les besoins tout au long de l'année.

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

### Gestion du risque

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

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

### Gouvernance en matière de risque

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

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



## Catégories de risques

### Risques d'entreprise

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

#### *Risque associé au mandat :*

Ce risque découle de la nécessité pour la Corporation a) d'exercer uniquement des activités qui sont conformes à son mandat et b) de remplir son mandat au moyen de son offre de services. Pour atténuer ce risque, la Corporation définit dans son Plan d'entreprise tous ses secteurs d'activité ainsi que l'ensemble des activités principales qu'elle compte entreprendre au cours de la période de planification. En outre, le CROA examine toutes les opérations proposées dans l'ensemble des contrats potentiels afin de veiller au respect du mandat de la CCC. Tout au long de l'année, la Corporation a cherché à appuyer l'orientation souhaitée indiquée dans l'Énoncé des priorités et des responsabilités émis par sa Ministre. La conformité à l'Énoncé des priorités et des responsabilités réduit davantage les risques se rapportant à la réalisation d'activités hors du mandat de la CCC.

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

Le risque associé à l'environnement commercial est le risque que tout changement de la situation sur les plans économique, social, juridique ou environnemental entraîne une baisse de la demande à l'égard des services de la CCC. La Corporation suit de près les changements dans l'environnement commercial afin de gérer ce risque et adapte ses processus au besoin. Les objectifs du Plan d'entreprise sont établis dans le contexte de l'environnement commercial prévu. Au cours de l'année, le risque associé à l'environnement commercial a reflété les pressions protectionnistes continues exercées aux États-Unis et l'incidence continue de la COVID-19 sur les exigences d'approvisionnement des acheteurs étrangers et la communauté des exportateurs de la CCC. La guerre en Ukraine a aussi déstabilisé l'économie mondiale et a eu des répercussions sur les chaînes d'approvisionnement.

#### *Risque financier :*

Ce risque est associé à la capacité financière de la Corporation (mesurée sur la base de ses capitaux) de remplir son mandat et de gérer ses obligations financières. Le Modèle d'affectation du capital de la CCC permet de déterminer son exposition au risque opérationnel, au risque associé au rendement et au risque de crédit, et il garantit le niveau de capitaux disponibles nécessaire afin de se protéger contre cette exposition. Les résultats sont transmis au conseil d'administration sur une base trimestrielle. La réintroduction du crédit de la CCC pour couvrir son soutien de l'Accord sur le partage de la production de défense a fourni le financement requis pour garantir que le modèle de suffisance du capital demeure au-dessus du seuil minimum que la Corporation s'est imposée.

#### *Risque d'atteinte à la réputation :*

Le risque d'atteinte à la réputation est associé à la nécessité pour la Corporation d'exercer ses activités de manière à éviter de ternir son image de marque auprès de son actionnaire et de ses parties prenantes. Pour atténuer les risques à cet égard, la Corporation mise sur une solide vérification préalable des transactions intégrant les meilleures pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (« ESG ») y compris la conduite responsable des affaires. Cependant, le rôle de la CCC dans la vente de produits et services de défense à l'échelle internationale peut entraîner des problèmes de réputation auprès de certains groupes de la société civile. La Corporation s'assure de communiquer régulièrement avec toutes ses parties prenantes, et veille à ce que ses activités soient conformes à la politique commerciale internationale du gouvernement du Canada.

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

Le risque lié à la conduite responsable des affaires est à la base de l'approche de la CCC en matière d'ESG. Ce risque est lié à la possibilité d'entreprendre des activités sans respecter les politiques et les engagements de la CCC. Les sujets de préoccupation englobent la participation de la CCC à des transactions d'exportation dans le cadre desquelles l'exportation proposée a des répercussions néfastes sur les droits de la personne ou le droit humanitaire, ou dans le cadre desquelles des actes de corruption sont présumés avoir été commis. Au cours de l'année, la Corporation a continué à peaufiner ses processus relatifs aux droits de la personne et à la conformité en matière d'intégrité. Elle a aussi amélioré ses processus de diligence raisonnable en raison de préoccupations liées à la conduite responsable des affaires au sein des chaînes d'approvisionnement des exportateurs. L'accent mis par la CCC sur la diligence raisonnable exemplaire et l'évaluation des risques est considéré comme une approche efficace pour gérer les risques liés au cadre de conduite responsable des affaires. La formation continue offerte aux employés en matière de conduite responsable des affaires garantit que les principes en matière d'ESG demeurent au premier plan des préoccupations de la Corporation lorsqu'elle examine de nouveaux contrats d'exportation éventuels.

## **Risques organisationnels**

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

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

Ce risque est lié à la gestion du cycle de vie des données et des informations, y compris ce qui est conservé et ce qui est détruit et comment et où les données et les informations sont accessibles. En 2021-2022, une politique de télétravail a été publiée sur l'accès et le traitement sécurisés des informations organisationnelles en dehors des bureaux de la CCC. Des directives ont été publiées pour soutenir l'identification des documents organisationnels et des candidats à la destruction dans le cadre de la transition vers un environnement de travail hybride. En outre, des conseils sur les niveaux de sécurité de l'information ont été publiés, ainsi qu'une mise à jour des messages sur l'utilisation des appareils personnels.

À partir de 2022-2023, un examen de la gouvernance des données sera lancé à la CCC pour créer une stratégie et un plan d'action visant à améliorer la responsabilité, la qualité, l'utilité et la disponibilité des données organisationnelles.

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

Ce risque concerne les menaces et les vulnérabilités du réseau et des applications de la CCC. En 2021-2022, l'équipe des technologies de gestion de l'information a continué à migrer les applications clés vers l'environnement infonuagique. Pour gérer le risque lié aux fournisseurs de tierce partie, la CCC s'est associée à des parties externes pour mettre en œuvre une protection et des protocoles de cybersécurité de haut niveau. Les contrôles informatiques des fournisseurs ont été évalués avant de conclure des contrats de service impliquant le traitement ou le stockage de données et d'informations sensibles de la CCC.

Dans le cadre des tests réguliers de reprise après sinistre, l'équipe de gestion et de technologie de l'information a également réussi à récupérer à distance une application organisationnelle essentielle et à restaurer ses données afin de tester la capacité de la CCC à se remettre d'une interruption du système.

**Risque associé à la sécurité :**

Ce risque est lié à la probabilité que des événements négatifs nuisent aux employés de la CCC, à ses biens de valeur et à sa capacité à fournir des services essentiels. Tout au long de l'année, le principal risque de sécurité était lié aux cybermenaces. Une formation obligatoire a été offerte à l'échelle de la Corporation, soulignant spécifiquement les principaux cyberrisques qui sont apparus pendant la pandémie. De plus, la tendance continue d'une main-d'œuvre hybride a soulevé des préoccupations quant à l'accès à distance des employés aux données et aux informations de la CCC et à la manipulation de documents papier en dehors des bureaux de la CCC. L'équipe de gestion des risques a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe de gestion et de technologie de l'information et le comité du travail à distance et du retour au travail pour s'assurer que ces risques étaient gérés par le biais de politiques, de sensibilisation, de systèmes et de contrôles.

**Risque associé aux politiques, aux processus et à la passation de contrats :**

Le risque associé aux politiques, aux processus et à la passation de contrats se rapporte à l'éventualité de pertes financières ou à l'utilisation inefficace de ressources qui pourraient découler de lacunes dans la mise en place de politiques, de systèmes et de processus adéquats. L'équipe de vérification interne examine des secteurs clés de la Corporation pour veiller à ce que les contrôles et les pratiques soient respectés, conformément aux politiques et aux procédures approuvées. Au cours de l'année, les principaux risques dans ce domaine ont continué de refléter ceux liés au travail à distance; ils ont été traités par une formation en cybersécurité, des améliorations des systèmes et l'application de mesures de contrôle ou l'élaboration de nouvelles mesures de contrôle reflétant l'évolution de l'environnement de travail. La Corporation a également réalisé une mise à jour importante de son ensemble de politiques.

**Risque associé aux ressources humaines et risque organisationnel :**

Le risque associé aux ressources humaines et le risque organisationnel se rapportent à la possibilité de ne pas posséder de structure organisationnelle adéquate ou de ressources humaines et de compétences suffisantes pour répondre aux attentes des clients, gérer les risques opérationnels et transactionnels et atteindre les objectifs généraux de la CCC. Au cours de l'année, le marché du travail est devenu de plus en plus serré, ce qui a fait en sorte qu'il soit encore plus difficile d'attirer de bons candidats; il est donc nécessaire d'assurer une solide planification de la relève.

Les séquelles persistantes de la COVID-19 sur la santé mentale des employés sont la principale préoccupation; on a ainsi fait la promotion du programme d'aide aux employés de la CCC afin d'aider le personnel à composer avec les difficultés liées à la pandémie.

La CCC surveille les niveaux de mobilisation et de satisfaction de ses employés au moyen de sondages annuels auprès des employés. L'enquête de 2021-2022 a montré une amélioration par rapport à l'année précédente, ce qui indique que les programmes visant à accroître la mobilisation ont un effet positif.

**Risque associé à la fraude :**

Il s'agit du risque que la Corporation fasse l'objet d'une fraude interne ou externe. La CCC a établi des politiques et des procédures assorties de contrôles internes pour s'assurer de réduire le plus possible ce risque. Au cours de l'année, la direction a mis à jour son autoévaluation annuelle du risque associé à la fraude, en incluant la hausse possible du risque associé à la fraude en raison de la situation économique difficile en général. En outre, des formations et une sensibilisation à l'hameçonnage frauduleux et à d'autres types de cyber-attaques ont eu lieu pour limiter ces risques.

## Risques transactionnels

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

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

Ce risque est associé à la livraison, dans les délais prévus, des biens et des services liés aux obligations contractuelles d'exportation de la CCC. Le processus de diligence raisonnable de la Corporation consiste à examiner tous les exportateurs potentiels afin de confirmer que leurs capacités financières, administratives et techniques sont solides et qu'il n'y a pas d'enjeux d'intégrité. Au cours de l'année, le risque associé au rendement des fournisseurs est demeuré élevé en raison des répercussions de la COVID-19 sur les exportateurs de la CCC. Non seulement les exportateurs sont directement affectés par la pandémie, mais les répercussions de la pandémie sur la chaîne d'approvisionnement ont occasionné des difficultés pour les exportateurs en ce qui concerne la livraison de leurs produits et de leurs services selon leurs obligations contractuelles.

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

Ce risque renvoie à la possibilité de corruption ou d'un lien entre le produit exporté et des répercussions néfastes dans le domaine des droits de la personne ou du droit humanitaire. La CCC a créé un Comité de conformité en matière d'intégrité et un Comité des droits de la personne pour garantir la diligence raisonnable et effectuer des évaluations des risques qui éclairent la prise de décisions de la CCC lorsqu'elle envisage une transaction d'exportation. Au cours de l'année, on a accordé plus d'attention aux risques au sein des chaînes d'approvisionnement des exportateurs pour garantir que les enjeux comme le travail des enfants ou le travail forcé soient abordés.

### *Risque lié au projet, au contrat et à l'environnement étranger :*

Il s'agit des risques particuliers liés aux transactions d'exportation envisagées ou en cours. Au cours de l'année, la Corporation a géré trois contrats au moyen de son processus de gestion des contrats problématiques. À la fin de l'année, le processus de résolution de ces contrats était encore en cours, mais on ne s'attend pas à des répercussions financières pour la CCC.

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



# > États financiers

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers | 60 |
| Rapport de l'auditeur indépendant                             | 61 |
| États financiers                                              | 65 |
| État de la situation financière                               | 65 |
| État du résultat global                                       | 66 |
| État des variations des capitaux propres                      | 67 |
| État des flux de trésorerie                                   | 68 |

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Notes aux états financiers                                                       | 69  |
| 1. Nature, organisation et financement                                           | 69  |
| 2. Normes de présentation                                                        | 69  |
| 3. Principales conventions comptables                                            | 73  |
| 4. Trésorerie et équivalents de trésorerie                                       | 84  |
| 5. Créances                                                                      | 85  |
| 6. Autres actifs                                                                 | 85  |
| 7. Immobilisations corporelles                                                   | 86  |
| 8. Actifs au titre de droits d'utilisation                                       | 87  |
| 9. Créiteurs et charges à payer                                                  | 87  |
| 10. Produits différés                                                            | 88  |
| 11. Obligations locatives                                                        | 88  |
| 12. Prestations de retraite et avantages sociaux                                 | 89  |
| 13. Gestion du capital                                                           | 92  |
| 14. Gestion du risque et instruments financiers                                  | 92  |
| 15. Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients | 97  |
| 16. Autres produits                                                              | 98  |
| 17. Transferts du gouvernement du Canada                                         | 98  |
| 18. Frais d'administration                                                       | 98  |
| 19. Opérations entre parties liées                                               | 99  |
| 20. Éventualités                                                                 | 102 |

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

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

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

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



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



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

Ottawa, Canada  
Le 7 juin 2022



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

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

### 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 2022, et l'état du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Corporation au 31 mars 2022, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

#### *Fondement de l'opinion*

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

#### *Autres informations*

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

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

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

significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

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

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

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

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

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

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

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

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



- 3 -

- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de 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 IFRS ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

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

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

- 4 -

*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,

A handwritten signature in black ink, reading "Dennis Fantinich". The signature is fluid and cursive, with the first name "Dennis" and last name "Fantinich" clearly distinguishable.

Dennis Fantinich, CPA, CGA  
Directeur principal

Ottawa, Canada  
Le 7 juin 2022

# États financiers

## État de la situation financière

| AU 31 MARS                                       | Notes | 2022             | 2021             |
|--------------------------------------------------|-------|------------------|------------------|
| <b>ACTIFS</b>                                    |       |                  |                  |
| <b>Actifs courants</b>                           |       |                  |                  |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie          | 4     | 66 814 \$        | 49 448 \$        |
| Créances                                         | 5, 14 | 24 268           | 22 699           |
| Autres actifs                                    | 6     | 752              | 567              |
|                                                  |       | 91 834           | 72 714           |
| <b>Actifs non courants</b>                       |       |                  |                  |
| Créances                                         | 5, 14 | –                | 1 135            |
| Immobilisations corporelles                      | 7     | 1 893            | 2 098            |
| Actifs au titre de droits d'utilisation          | 8     | 2 949            | 3 257            |
|                                                  |       | 4 842            | 6 490            |
| <b>Total des actifs</b>                          |       | <b>96 676 \$</b> | <b>79 204 \$</b> |
| <b>PASSIFS</b>                                   |       |                  |                  |
| <b>Passifs courants</b>                          |       |                  |                  |
| Créditeurs et charges à payer                    | 9, 14 | 38 669 \$        | 26 847 \$        |
| Avances                                          |       | 25 073           | 22 140           |
| Produits différés                                | 10    | 607              | 405              |
| Obligations locatives                            | 11    | 505              | 446              |
| Avantages du personnel                           | 12    | 1 110            | 1 111            |
|                                                  |       | 65 964           | 50 949           |
| <b>Passifs non courants</b>                      |       |                  |                  |
| Obligations locatives                            | 11    | 5 467            | 5 972            |
| Avantages du personnel                           | 12    | 173              | 192              |
|                                                  |       | 5 640            | 6 164            |
| <b>Total des passifs</b>                         |       | <b>71 604</b>    | <b>57 113</b>    |
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                          |       |                  |                  |
| Capital d'apport                                 |       | 10 000           | 10 000           |
| Bénéfices non répartis                           |       | 15 072           | 12 091           |
| <b>Total des capitaux propres</b>                |       | <b>25 072</b>    | <b>22 091</b>    |
| <b>Total des passifs et des capitaux propres</b> |       | <b>96 676 \$</b> | <b>79 204 \$</b> |
| Engagements locatifs                             | 11    |                  |                  |
| Éventualités                                     | 20    |                  |                  |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

La publication de ces états financiers a été approuvée par le Conseil d'administration le 7 juin 2022

Le président du Conseil d'administration,



Douglas J. Harrison

Le président du Comité de vérification,



Guy Desrochers

## État du résultat global

| EXERCICE CLOS LE 31 MARS                                                                                | Notes | 2022      | 2021       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|------------|
| <b>PRODUITS</b>                                                                                         |       |           |            |
| Frais de service                                                                                        | 15    | 14 076 \$ | 18 400 \$  |
| Autres produits                                                                                         | 16    | 262       | 258        |
| Produits financiers                                                                                     |       | 181       | 137        |
|                                                                                                         |       | 14 519    | 18 795     |
| <b>FINANCEMENT PUBLIC</b>                                                                               |       |           |            |
| Transferts du gouvernement du Canada                                                                    | 17    | 13 000    | 4 000      |
|                                                                                                         |       | 13 000    | 4 000      |
| <b>CHARGES</b>                                                                                          |       |           |            |
| Frais d'administration                                                                                  | 18    | 24 228    | 23 746     |
| Charges financières                                                                                     | 11    | 229       | 228        |
|                                                                                                         |       | 24 457    | 23 974     |
| <b>Résultat net avant perte de change</b>                                                               |       | 3 062     | (1 179)    |
| Perte de change                                                                                         |       | (111)     | (658)      |
| <b>Résultat net</b>                                                                                     |       | 2 951 \$  | (1 837) \$ |
| <b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL<br/>ÉLÉMENTS QUI NE SERONT PAS RECLASSÉS DANS LE RÉSULTAT NET</b> |       |           |            |
| Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel                                              | 12    | 30        | 14         |
| <b>Résultat global total</b>                                                                            |       | 2 981 \$  | (1 823) \$ |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



## État des variations des capitaux propres

| POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2022                       | Capital d'apport | Bénéfices non répartis | Total     |
|------------------------------------------------------------|------------------|------------------------|-----------|
| SOLDE AU 31 MARS 2021                                      | 10 000 \$        | 12 091 \$              | 22 091 \$ |
| Résultat net                                               |                  | 2 951                  | 2 951     |
| Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel |                  | 30                     | 30        |
| Résultat global total                                      |                  | 2 981                  | 2 981     |
| SOLDE AU 31 MARS 2022                                      | 10 000 \$        | 15 072 \$              | 25 072 \$ |

| POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2021                       | Capital d'apport | Bénéfices non répartis | Total     |
|------------------------------------------------------------|------------------|------------------------|-----------|
| SOLDE AU 31 MARS 2020                                      | 10 000 \$        | 13 914 \$              | 23 914 \$ |
| Résultat net                                               |                  | (1 837)                | (1 837)   |
| Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel |                  | 14                     | 14        |
| Résultat global total                                      |                  | (1 823)                | (1 823)   |
| SOLDE AU 31 MARS 2021                                      | 10 000 \$        | 12 091 \$              | 22 091 \$ |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## État des flux de trésorerie

| EXERCICE CLOS LE 31 MARS                                                                         | Notes | 2022                | 2021             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------|------------------|
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>                                      |       |                     |                  |
| Résultat net                                                                                     |       | 2 951 \$            | (1 837) \$       |
| Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation :      |       |                     |                  |
| Amortissement d'immobilisations corporelles                                                      | 7     | 277                 | 416              |
| Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation                                        | 8     | 308                 | 313              |
| Charges pour avantages du personnel                                                              | 12    | 64                  | 115              |
| Avantages du personnel payés                                                                     | 12    | (54)                | (82)             |
| Perte de change                                                                                  |       | 726                 | 2 944            |
| Variation du fonds de roulement provenant des :                                                  |       |                     |                  |
| Créances                                                                                         | 5, 14 | (434)               | 2 499            |
| Autres actifs                                                                                    | 6     | (185)               | 214              |
| Créditeurs et charges à payer                                                                    | 9, 14 | 11 822              | (13 721)         |
| Retenues de garantie                                                                             | 20    | -                   | (5 003)          |
| Avances                                                                                          |       | 2 933               | 1 386            |
| Produits différés                                                                                | 10    | 202                 | (142)            |
| Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation                                   |       | 18 610              | (12 898)         |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>                                    |       |                     |                  |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles                                                       | 7     | (72)                | (110)            |
| Sorties de fonds liées aux activités d'investissement                                            |       | (72)                | (110)            |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>                                      |       |                     |                  |
| Remboursement sur le principal des obligations locatives                                         | 11    | (446)               | (418)            |
| Sorties de fonds liées aux activités de financement                                              |       | (446)               | (418)            |
| Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie     |       | (726)               | (2 944)          |
| Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie                |       | 17 366              | (16 370)         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice                                   |       | 49 448              | 65 818           |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice</b>                            |       | <b>\$ 66 814 \$</b> | <b>49 448 \$</b> |
| <b>Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b> |       |                     |                  |
| Intérêts encaissés                                                                               |       | 181 \$              | 137 \$           |
| Intérêts payés                                                                                   |       | 199 \$              | 205 \$           |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

# Notes aux états financiers

## 1. Nature, organisation et financement

La Corporation commerciale canadienne (« la Corporation ») a été établie en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* (« Loi sur la CCC »). Étant une société d'État mandataire, appartenant entièrement au gouvernement du Canada, la Corporation est visée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (« LGFP ») et est responsable de ses affaires devant le Parlement par l'entremise de la ministre du Commerce international, de la Promotion des exportations, de la Petite Entreprise et du Développement économique (la « 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 Corporation agit comme maître d'œuvre pour les exportateurs canadiens lorsque des gouvernements étrangers, des organisations internationales ou des acheteurs étrangers du secteur privé veulent acheter des produits et services du Canada par l'entremise du gouvernement du Canada. La Corporation conclut des contrats de maître d'œuvre avec ces acheteurs étrangers ainsi que des contrats domestiques correspondants avec des exportateurs canadiens. De plus, la Corporation conclut certains accords de services d'approvisionnement visant à fournir des biens et des services destinés aux utilisateurs à l'échelle internationale au nom du gouvernement du Canada et de gouvernements étrangers.

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

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

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

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

## 2. Normes de présentation

### (a) Conformité aux Normes internationales d'information financière (IFRS)

Les présents états financiers ont été établis conformément aux IFRS tel que présentées dans le manuel de comptabilité des comptables professionnels agréés (« CPA ») Canada, en date du 31 mars 2022 et pour l'exercice clos à cette date.

### (b) Base d'évaluation

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

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

## (c) Établissement d'estimations et exercice du jugement

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

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes font l'objet d'un examen approfondi de façon régulière, en date des états financiers. Tout changement aux estimations est comptabilisé dans les états financiers pour la période où il est constaté et pour les périodes futures si celles-ci sont également visées.

### Sources principales d'incertitude relatives aux estimations

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

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

Lorsqu'elle mesure les pertes de crédit attendues pour ses créances et ses produits non facturés, la Corporation se fonde sur l'expérience passée en matière de pertes de crédit et détermine si le risque de crédit des acheteurs étrangers a changé en incorporant des informations prospectives qui sont disponibles sans devoir engager des coûts ou d'efforts déraisonnables. Des changements tels qu'une détérioration importante de la cote de crédit externe des acheteurs étrangers, 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 (h).

#### ii) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles dont la durée d'utilité est déterminée sont amorties sur leur durée d'utilité. La durée d'utilité est fondée sur les estimations de la direction quant aux périodes de service des actifs. Les durées d'utilité de ces actifs sont examinées chaque année pour s'assurer du maintien de leur pertinence. Les changements apportés aux estimations de la durée d'utilité auraient une incidence sur le calendrier de la charge d'amortissement future et sur la valeur comptable future des actifs. Les valeurs comptables des immobilisations corporelles à la fin des exercices de référence sont présentées à la note 7.

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

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

#### iv) Obligations de prestation non remplies (ou remplies partiellement)

Les obligations de prestation non remplies, ou remplies partiellement, sont principalement attribuables aux services qui n'ont pas encore été fournis par la Corporation pour la durée résiduelle du contrat. Les montants réels peuvent différer des prix des transactions estimatifs attribués aux obligations de prestation non remplies (ou remplies partiellement) en raison de divers facteurs, notamment la nature imprévisible du comportement des clients, la réglementation du secteur et le contexte économique et politique dans lequel la Corporation exerce ses activités. De plus amples renseignements sur les obligations de prestation non remplies, ou remplies partiellement de la Corporation sont fournis à la note 15 (b).



#### v) Provisions et passifs éventuels

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

#### vi) 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 basée sur les ressources utilisées pour son administration. L'évaluation de comment la Corporation utilise ses ressources à travers ses divers secteurs d'activité est revue périodiquement afin de s'assurer qu'elle demeure appropriée. 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 aux transferts du gouvernement du Canada, car le transfert de l'exercice actuel doit être utilisé exclusivement pour les charges liées à l'administration de l'APPD. De plus amples informations sur l'affectation des charges liées à l'APPD et le transfert connexe du gouvernement du Canada sont fournies dans la section « Exercice du Jugement » de la présente note, aux notes 3 (b) et 17.

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

La direction a évalué l'impact de la COVID-19 sur la Corporation lors de la préparation des états financiers en se fondant sur les informations disponibles sans engager des coûts ou d'efforts déraisonnables et n'a comptabilisé aucune provision pour pertes de crédit attendues ni d'autres provisions et n'a identifié aucun passif éventuel à divulguer reliés à la COVID-19 au 31 mars 2022. Toutefois l'évolution de l'ampleur et de la durée de la pandémie pourrait entraîner des changements futurs d'estimations susceptibles d'influer sur le calendrier de comptabilisation des produits futurs, la comptabilisation ainsi que la divulgation des provisions, des passifs éventuels et de la provision pour pertes de crédit attendues sur les créances. De plus amples renseignements sur l'incidence de la COVID-19 sur la Corporation figurent dans la note 14 (d).

### Exercice du jugement

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

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

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

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

## ii) Transactions de recouvrement des coûts

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

## iii) Affectation des charges indirectes liées à l'administration de l'APPD

La direction a exercé 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 frais d'administration de la Corporation, ont une incidence sur la comptabilisation des produits liés aux transferts du gouvernement du Canada, car les produits sont comptabilisés dans la période où les charges connexes sont engagées alors que le transfert de l'exercice actuel doit être utilisé exclusivement pour les charges liées à l'administration de l'APPD (voir notes 3 (b) et 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 les notes 3 (h) et 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'un contrat de location comprennent, sans toutefois s'y limiter :
  - l'existence d'un bien déterminé – le bien peut être précisé explicitement ou implicitement, et doit être physiquement distinct ou représenter la quasi-totalité de la capacité d'un bien physiquement distinct. Si le fournisseur dispose d'un droit de substitution substantiel, alors le bien ne peut pas être déterminé;
  - s'il existe un droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques;
  - si la Corporation a le droit de décider de l'utilisation du bien. La Corporation a ce droit lorsqu'elle dispose des droits de décision les plus pertinents pour modifier la manière dont le bien est utilisé et à quelle fin il est utilisé.
- La durée appropriée du contrat de location, en tenant compte des options de résiliation anticipée ou de prolongation, à prendre en considération pour évaluer l'obligation locative. Pour procéder à cette évaluation, la direction prend en compte un certain nombre de facteurs, notamment les pratiques passées, les conditions du marché, les améliorations locatives récentes, les avantages économiques liés à l'exercice des options et les clauses de résiliation propres au contrat. La Corporation réévalue s'il est raisonnablement certain qu'une option sera exercée lorsqu'un événement important se produit ou lorsque les circonstances changent considérablement.
- Le taux d'emprunt marginal utilisé pour actualiser les paiements de loyers lorsque le taux d'intérêt implicite du contrat de location ne peut être déterminé facilement. Le taux d'emprunt marginal est le taux d'intérêt que la Corporation aurait à payer pour emprunter, pour une durée et avec une garantie similaires, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire à l'actif au titre du droit d'utilisation visé par le contrat de location. Le taux d'emprunt marginal de la Corporation est fondé sur les rendements des obligations à coupon zéro du gouvernement du Canada dont l'échéance se rapproche de la durée du contrat de location, ajustée en fonction de l'écart de financement de la Corporation.

- La durée appropriée sur laquelle l'actif au titre du droit d'utilisation doit être amorti; et si les actifs au titre de droits d'utilisation existants font l'objet d'une dépréciation. Certains indices de dépréciation que la direction peut prendre en considération incluent les changements dans l'utilisation actuelle et future prévue de l'actif au titre du droit d'utilisation et l'obsolescence ou les dommages physiques causés à l'actif au titre du droit d'utilisation. De plus amples renseignements sur les obligations locatives et les actifs au titre de droits d'utilisation de la Corporation figurent dans la note 3 (j).

#### 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 (k).

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

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

## 3. Principales conventions comptables

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

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

### (a) Contrats

La section suivante discute de la méthode de comptabilisation des produits provenant des contrats générant des frais de service pour la Corporation.

#### Produits tirés des frais de service

##### Obligations de prestation

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

## Contrats de maître d'œuvre internationaux

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

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

Les frais de service sont comptabilisés progressivement, au fur et à mesure que la Corporation exécute les activités requises pour remplir son obligation de prestation envers l'exportateur canadien. Cela se produit tout au long de la durée des contrats, à mesure que les exportateurs canadiens bénéficient des services de la Corporation. Les frais de service sont évalués sous forme de pourcentage des montants facturés à l'acheteur étranger une fois que la Corporation a exécuté toutes les activités requises pour que l'exportateur canadien reçoive le paiement. Une fois le paiement reçu de la part de l'acheteur étranger, la Corporation verse les fonds à l'exportateur canadien, déduction faite des frais de service, selon les modalités de paiement stipulées dans le contrat domestique. Tout montant reçu d'un acheteur de gouvernement étranger payable à l'exportateur canadien à la fin de la période de présentation est inclus dans les 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 façon fiable à la date de passation du contrat, les produits sont évalués à la fin de chaque période de présentation et comptabilisés comme une modification du prix de transaction. Puisqu'il n'existe qu'une seule obligation de prestation, le prix de transaction n'est pas réparti entre plusieurs obligations de prestation.

## Approvisionnement

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

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



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

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

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

## APPD

La Corporation administre, au nom du gouvernement du Canada, l'Accord sur le partage de la production de défense (« APPD »), un accord bilatéral avec les États-Unis dans le secteur de la défense. À titre de mandataire, la Corporation ne présente pas la vente de biens et la prestation de services issues des contrats dans le cadre de l'APPD. Cependant, la Corporation continue de présenter les mouvements des fonds entre l'acheteur étranger et les exportateurs canadiens en vertu de ces contrats ce qui peut avoir une incidence sur les soldes de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des créances, 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 effectués 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 engagées par la Corporation pour l'administration de l'APPD sont financées par des transferts du 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 reçue des clients pour laquelle les produits tirés des frais de service n'ont pas encore été gagnés et sont comptabilisés à titre de soldes non monétaires.

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

## Retenues de garantie

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

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

## Avances

Les avances sont des passifs financiers et représentent les fonds reçus d'acheteurs étrangers et d'autres parties détenus par la Corporation aux fins de versements futurs aux exportateurs canadiens et à d'autres parties. La Corporation comptabilise les avances reçues de la part des acheteurs étrangers et d'autres parties dans les passifs à titre d'avances, lesquels sont réduits au fur et à mesure que les montants deviennent payables aux exportateurs canadiens et à d'autres parties.

### (b) Transferts du gouvernement du Canada

Les transferts du gouvernement du Canada en 2021-2022 sont des fonds reçus devant être utilisés exclusivement pour l'administration de l'APPD. Le transfert reçu en 2020-2021 était destiné aux dépenses opérationnelles et était non affecté et non remboursable.

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

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

### (c) Autres produits et paiements anticipés versés aux exportateurs

Les autres produits comprennent principalement les produits provenant de paiements anticipés versés par la Corporation aux exportateurs canadiens pour les travaux exécutés, mais dont le paiement n'est pas encore exigible de l'acheteur étranger. Les paiements anticipés sont versés principalement aux exportateurs associés à l'APPD, mais ils peuvent également être versés aux exportateurs qui ne sont pas liés à l'APPD. Les paiements anticipés sont versés aux exportateurs canadiens à des montants escomptés et comptabilisés dans les créances dans l'état de la situation financière, auquel moment les revenus d'escompte sont également comptabilisés comme produits gagnés par la Corporation. Les créances sont réduites à mesure que les montants sont perçus auprès de l'acheteur étranger ou recouvrés auprès de l'exportateur canadien. Le montant d'escompte des paiements anticipés est calculé sur la base d'un pourcentage déterminé pouvant varier de 0,01 %, pour un jour de paiement anticipé, à 0,40 %, pour 29 jours de paiement anticipé. En outre, les autres produits comprennent également des montants divers, principalement liés à des ajustements relatifs aux contrats.

### (d) Produits financiers

Les produits financiers comprennent les intérêts gagnés sur les soldes de trésorerie et équivalents de trésorerie détenus au cours de l'exercice ainsi que les intérêts facturés aux acheteurs étrangers sur les paiements en souffrance. Les produits financiers présentés sont réduits des intérêts versés sur les soldes de trésorerie et équivalents de trésorerie détenus au nom des acheteurs étrangers ou exportateurs canadiens conformément aux modalités des contrats sous-jacents avec la Corporation.

### (e) Charges financières

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

### (f) Conversion de monnaies étrangères

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

## (g) Évaluation de la juste valeur

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

- Niveau 1** – Données qui reflètent les prix cotés non rajustés dans des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques auxquels la Corporation peut avoir accès au moment de l'évaluation.
- Niveau 2** – Données autres que les prix cotés qui sont observables pour l'actif ou le passif, soit directement, soit indirectement, y compris les données sur des marchés qui ne sont pas considérés comme actifs.
- Niveau 3** – Données qui ne sont pas observables compte tenu d'une faible activité ou d'une activité inexistante du marché. Données utilisées dans l'évaluation de la juste valeur nécessitant des exercices importants de jugement ou d'estimation de la part de la direction.

La juste valeur des créances, produits non facturés, avances, retenues de garantie et des créditeurs et charges à payer se rapproche de leur valeur comptable compte tenu de leur nature à court terme. Pour certaines créances dont le recouvrement est attendu sur une plus longue période, la Corporation a déterminé que leur juste valeur se rapproche de leur valeur comptable (voir les notes 5 et 14).

## (h) Instruments financiers

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

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

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

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

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

### *Instruments financiers non dérivés*

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

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent l'encaisse, les dépôts à vue et les placements temporaires venant à échéance dans un délai de moins de trois mois suivant la date d'acquisition et sont comptabilisés à leur juste valeur, nets de tout découvert bancaire. Les équivalents de trésorerie sont considérés hautement liquides, pouvant être convertis facilement en un montant connu de trésorerie et ne sont pas sujet à un risque significatif de changement de valeur. Tous les produits, gains et pertes d'intérêts sont comptabilisés dans les produits financiers au cours de la

période où ils se produisent. La juste valeur de la trésorerie et des équivalents de trésorerie se rapproche de leur valeur comptable en raison de leur maturité à court terme. Ils sont utilisés afin de gérer les besoins de trésorerie. La Corporation gagne des produits d'intérêts sur les soldes de trésorerie non requis pour les besoins opérationnels immédiats. La Corporation a comptabilisé sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie comme actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net. Toute variation de la juste valeur de la trésorerie et équivalents de trésorerie libellés en monnaies étrangères est comptabilisée au cours de la période où elle se produit, comme gain ou perte de change au résultat net dans l'état du résultat global.

## ii) Créances

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

Dans le cas improbable où un acheteur étranger ferait défaut sur des paiements contractuels, la Corporation ne percevrait pas de frais de service des exportateurs canadiens tant qu'un règlement favorable ne soit reçu de l'acheteur étranger. En tant que société d'État, établie afin d'appuyer les exportateurs canadiens, la Corporation partage le risque de non-paiement de la part des acheteurs étrangers avec les exportateurs canadiens ce qui a une incidence directe sur le recouvrement de ses frais de service. La Corporation surveille de près le classement chronologique des créances et 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) Créanciers et charges à payer, retenues de garantie et avances

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

## Instruments financiers dérivés

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

## Dépréciation des créances et des produits non facturés

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



## 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; et
- 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.

## (i) Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

## Dépréciation d'immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles dont la durée d'utilité est déterminée sont examinées à chaque date de présentation de l'information financière de manière à déterminer s'il existe ou non des indices de dépréciation. Le cas échéant, la valeur recouvrable de l'actif est estimée et une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur comptable de l'actif dépasse la valeur recouvrable estimative. La valeur recouvrable est déterminée en fonction de la valeur la plus élevée entre la juste valeur d'un actif moins les coûts de sa vente, et sa valeur d'utilité.

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

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

### Actifs au titre de droits d'utilisation

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

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

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

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

### Obligations locatives

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

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

- les paiements fixes (y compris en substance, le cas échéant), déduction faite des avantages incitatifs à la location à recevoir;
- les paiements de loyers variables qui sont fonction d'un indice ou d'un taux, initialement évalués au moyen de l'indice ou du taux en vigueur à la date de début du contrat;
- les sommes que la Corporation s'attend à devoir payer au bailleur au titre des garanties de valeur résiduelle;

- le prix d'exercice d'une option d'achat s'il est raisonnablement certain que la Corporation exercera cette option; et
- les pénalités exigées en cas de résiliation du contrat de location, si la durée du contrat de location reflète l'exercice par la Corporation de l'option de résiliation du contrat de location.

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

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

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

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

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

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

## **(k) Provisions et passifs éventuels**

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

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

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

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

### **Prestations de retraite**

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

### **Indemnités de départ**

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

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

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

### **Indemnités de congés de maladie**

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

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

## Autres avantages du personnel

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

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

### Normes adoptées en date du 1<sup>er</sup> avril 2021

En date du 1<sup>er</sup> avril 2021, la Corporation a adopté *Allégements de loyer liés à la COVID-19 (modifications d'IFRS 16 – Contrats de location)* qui vient modifier la norme de telle manière que les preneurs puissent bénéficier de l'exemption d'apprécier si un allègement de loyer lié à la COVID-19 constitue une modification du contrat de location. Les modifications exigent que les preneurs qui appliquent l'exemption ne comptabilisent pas un allègement au titre d'un loyer accordé en raison de la COVID-19 comme une modification du contrat de location; exigent que les preneurs qui appliquent l'exemption présentent l'information s'y rapportant; et exigent que les preneurs appliquent l'exemption de manière rétrospective selon IAS 8, sans qu'ils aient à retraiter les chiffres de la période précédente. L'adoption des modifications n'a pas eu d'incidence sur les états financiers de la Corporation car la Corporation n'a pas bénéficié d'allégements de loyer liés à la COVID-19.

### 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 potentiel sur la Corporation dans le futur.

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

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

En mai 2017, l'IASB a publié IFRS 17 – *Contrats d'assurance*. La nouvelle norme exige que les passifs d'assurance soient évalués à une valeur d'acquittement actuelle et fournit une approche d'évaluation et de présentation plus uniforme pour tous les contrats d'assurance. En juin 2020, l'IASB a publié des modifications à IFRS 17 visant à répondre aux préoccupations et aux défis de mise en place soulevés par les parties prenantes. IFRS 17 telle que modifiée entre en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023. L'incidence sur les états financiers de la Corporation n'a pas encore été déterminée.

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



En juin 2021, l'IASB a publié des modifications à *IAS 1 – Présentation des états financiers*. Les modifications visent à exiger que les entités fournissent des informations sur leurs méthodes comptables significatives plutôt que sur leurs principales méthodes comptables. L'IASB a élaboré des indications et des exemples qui aideront les entités à porter des jugements sur l'importance relative des informations à fournir concernant les méthodes comptables. Les modifications s'appliquent pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2023 et ne devraient pas avoir d'incidence importante sur les états financiers de la Corporation.

En juin 2021 l'IASB a publié des modifications à *IAS 8 – Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*. Les modifications introduisent une définition des estimations comptables et apportent des précisions visant à aider les entités à distinguer les méthodes comptables des estimations comptables. Les modifications s'appliquent pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2023 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 d'équivalents de trésorerie comprennent les avances reçues de la part des acheteurs étrangers et d'autres parties et qui n'ont pas encore été versées aux exportateurs canadiens, ainsi que, lorsque applicable, les montants retenus des exportateurs canadiens devant être versés à des dates ultérieures conformément aux modalités des contrats. De plus, se référer à la note 14 pour consulter la description de la marge de crédit renouvelable de la Corporation, qui est incluse dans le solde de trésorerie.

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

|                                         | 2022      | 2021      |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|
| Trésorerie                              | 66 814 \$ | 30 297 \$ |
| Placements à court terme                | –         | 13 613    |
| Dépôts à préavis                        | –         | 5 538     |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 66 814 \$ | 49 448 \$ |

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

|                    | 2022              |                   | 2021              |                   |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                    | Monnaie originale | Dollars canadiens | Monnaie originale | Dollars canadiens |
| Dollars américains | 26 793            | 33 478 \$         | 23 380            | 29 381 \$         |
| Dollars canadiens  | 32 827            | 32 827            | 19 599            | 19 599            |
| Renminbis chinois  | 2 587             | 509               | 2 440             | 468               |
|                    |                   | 66 814 \$         |                   | 49 448 \$         |

Au 31 mars 2022, la Corporation n'avait aucun dépôt à vue et aucun dépôt à court terme dans une banque canadienne. Pour le solde des dépôts à court terme au 31 mars 2021, la durée moyenne à l'échéance était de un jour et le rendement à l'échéance du portefeuille était de 0,50 %.

## 5. Créances

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

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

|                                           | 2022      | 2021      |
|-------------------------------------------|-----------|-----------|
| Créances                                  | 24 329 \$ | 23 884 \$ |
| Produits à recevoir                       | 11        | 96        |
| Provision pour pertes de crédit attendues | (72)      | (146)     |
|                                           | 24 268 \$ | 23 834 \$ |

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

|             | 2022      | 2021      |
|-------------|-----------|-----------|
| Courant     | 24 268 \$ | 22 699 \$ |
| Non courant | –         | 1 135     |
|             | 24 268 \$ | 23 834 \$ |

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

|                    | 2022              |                   | 2021              |                   |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                    | Monnaie originale | Dollars canadiens | Monnaie originale | Dollars canadiens |
| Dollars américains | 18 231            | 22 779 \$         | 18 343            | 23 051 \$         |
| Dollars canadiens  | 1 489             | 1 489             | 783               | 783               |
|                    |                   | 24 268 \$         |                   | 23 834 \$         |

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 :

|                         | 2022   | 2021   |
|-------------------------|--------|--------|
| Charges payées d'avance | 657 \$ | 456 \$ |
| Produits non facturés   | 95     | 111    |
|                         | 752 \$ | 567 \$ |

## 7. Immobilisations corporelles

| POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2022 | Meubles et équipement | Améliorations locatives | Systèmes d'information – Matériel | Total           |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| <b>Coût</b>                          |                       |                         |                                   |                 |
| Solde au 31 mars 2021                | 1 001 \$              | 2 802 \$                | 588 \$                            | 4 391 \$        |
| Acquisitions                         | –                     | –                       | 72                                | 72              |
| <b>Solde au 31 mars 2022</b>         | <b>1 001 \$</b>       | <b>2 802 \$</b>         | <b>660 \$</b>                     | <b>4 463 \$</b> |
| <b>Amortissement cumulé</b>          |                       |                         |                                   |                 |
| Solde au 31 mars 2021                | 980 \$                | 940 \$                  | 373 \$                            | 2 293 \$        |
| Amortissement                        | 18                    | 175                     | 84                                | 277             |
| <b>Solde au 31 mars 2022</b>         | <b>998 \$</b>         | <b>1 115 \$</b>         | <b>457 \$</b>                     | <b>2 570 \$</b> |
| <b>Valeurs comptables</b>            |                       |                         |                                   |                 |
| Solde au 31 mars 2021                | 21 \$                 | 1 862 \$                | 215 \$                            | 2 098 \$        |
| Solde au 31 mars 2022                | 3 \$                  | 1 687 \$                | 203 \$                            | 1 893 \$        |

| POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2021 | Meubles et équipement | Améliorations locatives | Systèmes d'information – Matériel | Total           |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| <b>Coût</b>                          |                       |                         |                                   |                 |
| Solde au 31 mars 2020                | 1 001 \$              | 2 802 \$                | 478 \$                            | 4 281 \$        |
| Acquisitions                         | –                     | –                       | 110                               | 110             |
| <b>Solde au 31 mars 2021</b>         | <b>1 001 \$</b>       | <b>2 802 \$</b>         | <b>588 \$</b>                     | <b>4 391 \$</b> |
| <b>Amortissement cumulé</b>          |                       |                         |                                   |                 |
| Solde au 31 mars 2020                | 811 \$                | 766 \$                  | 300 \$                            | 1 877 \$        |
| Amortissement                        | 169                   | 174                     | 73                                | 416             |
| <b>Solde au 31 mars 2021</b>         | <b>980 \$</b>         | <b>940 \$</b>           | <b>373 \$</b>                     | <b>2 293 \$</b> |
| <b>Valeurs comptables</b>            |                       |                         |                                   |                 |
| Solde au 31 mars 2020                | 190 \$                | 2 036 \$                | 178 \$                            | 2 404 \$        |
| Solde au 31 mars 2021                | 21 \$                 | 1 862 \$                | 215 \$                            | 2 098 \$        |

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

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

|                              | 2022     |            |          | 2021     |            |          |
|------------------------------|----------|------------|----------|----------|------------|----------|
|                              | Bureaux  | Équipement | Total    | Bureaux  | Équipement | Total    |
| Solde au début de l'exercice | 3 255 \$ | 2 \$       | 3 257 \$ | 3 559 \$ | 11 \$      | 3 570 \$ |
| Amortissement                | (306)    | (2)        | (308)    | (304)    | (9)        | (313)    |
| Solde à la fin de l'exercice | 2 949 \$ | - \$       | 2 949 \$ | 3 255 \$ | 2 \$       | 3 257 \$ |

## 9. Créditeurs et charges à payer

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

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

|                 | 2022      | 2021      |
|-----------------|-----------|-----------|
| Créditeurs      | 35 994 \$ | 24 216 \$ |
| Charges à payer | 2 675     | 2 631     |
|                 | 38 669 \$ | 26 847 \$ |

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

|                    | 2022              |                   | 2021              |                   |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                    | Monnaie originale | Dollars canadiens | Monnaie originale | Dollars canadiens |
| Dollars américains | 27 050            | 33 799 \$         | 18 534            | 23 293 \$         |
| Dollars canadiens  | 4 831             | 4 831             | 3 486             | 3 486             |
| Renminbis chinois  | 199               | 39                | 354               | 68                |
|                    |                   | 38 669 \$         |                   | 26 847 \$         |

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 :

|                                                                                         | 2022   | 2021   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Solde au début de l'exercice                                                            | 405 \$ | 547 \$ |
| Plus : Produits différés supplémentaires, nets de remboursements                        | 141    | 107    |
| Plus : Produits différés supplémentaires provenant d'un ajustement cumulatif (*)        | 169    | -      |
| Moins : Montants des frais de service ou recouvrement des coûts comptabilisés           | (209)  | (285)  |
| Impact du montant net des produits non facturés et différés provenant d'un même contrat | 101    | 36     |
| Solde à la fin de l'exercice                                                            | 607 \$ | 405 \$ |

\* Note 15 (a)

## 11. Obligations locatives

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

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

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

|                              | 2022     |            |          | 2021     |            |          |
|------------------------------|----------|------------|----------|----------|------------|----------|
|                              | Bureaux  | Équipement | Total    | Bureaux  | Équipement | Total    |
| Solde au début de l'exercice | 6 416 \$ | 2 \$       | 6 418 \$ | 6 826 \$ | 10 \$      | 6 836 \$ |
| Charge d'intérêts            | 192      | -          | 192      | 205      | -          | 205      |
| Paievements de loyers        | (636)    | (2)        | (638)    | (615)    | (8)        | (623)    |
| Solde à la fin de l'exercice | 5 972 \$ | - \$       | 5 972 \$ | 6 416 \$ | 2 \$       | 6 418 \$ |

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

|             | 2022     |            |          | 2021     |            |          |
|-------------|----------|------------|----------|----------|------------|----------|
|             | Bureaux  | Équipement | Total    | Bureaux  | Équipement | Total    |
| Courant     | 505 \$   | - \$       | 505 \$   | 444 \$   | 2 \$       | 446 \$   |
| Non courant | 5 467    | -          | 5 467    | 5 972    | -          | 5 972    |
|             | 5 972 \$ | - \$       | 5 972 \$ | 6 416 \$ | 2 \$       | 6 418 \$ |



Les charges d'intérêts liées aux obligations locatives sont incluses dans les charges financières. Les frais d'administration de la Corporation comprennent 773 \$ (810 \$ en 2021) liés aux paiements de loyers variables non pris en compte dans l'évaluation des obligations locatives. Pour les exercices clos le 31 mars 2022 et le 31 mars 2021, 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.

Le profil d'échéance des obligations locatives de la Corporation en date du 31 mars 2022 était le suivant :

|            | Bureaux  | Total    |
|------------|----------|----------|
| 5 à 12 ans | 5 972 \$ | 5 972 \$ |
|            | 5 972 \$ | 5 972 \$ |

La Corporation est exposée à des sorties de trésorerie futures (non actualisées) estimées à 8 231 \$ liées aux paiements de loyers variables et à des paiements de loyers potentiels totalisant 8 333 \$ dans l'éventualité où elle exercerait l'option de prolongation reliée à son bail pour les bureaux de son emplacement actuel. Ces montants ne sont pas inclus dans l'évaluation des obligations locatives de la Corporation.

## 12. Prestations de retraite et avantages sociaux

### (a) Prestations de retraite

Essentiellement tous les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime contributif de prestations définies établi par la loi et administré par le gouvernement du Canada. Des cotisations sont requises à la fois de la part de l'employé et de la Corporation. Le président du Conseil du Trésor du Canada définit les cotisations requises de la part de l'employeur à partir d'un pourcentage de cotisations requises de la part d'employé. Le taux de contribution actuel de la Corporation en vigueur à la fin de l'exercice était de 1,02 fois la contribution requise des employés pour les membres du Régime qui y cotisaient avant le 1<sup>er</sup> janvier 2013 (1,01 fois en 2021) et 1,0 fois pour les membres qui y cotisaient à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 (1,0 fois en 2021). Les contributions totales de la Corporation en 2022 sont de 1 488 \$ (1 359 \$ en 2021) et ont été comptabilisées comme de la rémunération du personnel et charges connexes sous « Frais d'administration » au résultat net dans l'état du résultat global dans l'année où les employés ont rendu le service.

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

### (b) Avantages sociaux

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

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

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

|             | 2022                            |                      |                    | 2021                            |                      |                    |
|-------------|---------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------|
|             | Indemnités de congés de maladie | Indemnités de départ | Indemnités totales | Indemnités de congés de maladie | Indemnités de départ | Indemnités totales |
| Courant     | 1 075 \$                        | 35 \$                | 1 110 \$           | 1 085 \$                        | 26 \$                | 1 111 \$           |
| Non courant | -                               | 173                  | 173                | -                               | 192                  | 192                |
|             | 1 075 \$                        | 208 \$               | 1 283 \$           | 1 085 \$                        | 218 \$               | 1 303 \$           |

La réduction prévue du passif des indemnités de congés de maladie au cours des douze prochains mois est de 74 \$ (74 \$ en 2021).

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

|                                                                                  | Indemnités de congés de maladie |          | Indemnités de départ |        |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------|----------------------|--------|
|                                                                                  | 2022                            | 2021     | 2022                 | 2021   |
| <b>Obligations au titre des indemnités constituées</b>                           |                                 |          |                      |        |
| Solde au début de l'exercice                                                     | 1 085 \$                        | 1 044 \$ | 218 \$               | 240 \$ |
| Coût des services rendus                                                         | 132                             | 124      | 14                   | 13     |
| Intérêts débiteurs                                                               | 34                              | 40       | 6                    | 8      |
| Avantages payés                                                                  | (54)                            | (53)     | -                    | (29)   |
| Gains actuariels                                                                 | (122)                           | (70)     | (30)                 | (14)   |
| Total des obligations au titre des indemnités constituées à la fin de l'exercice | 1 075 \$                        | 1 085 \$ | 208 \$               | 218 \$ |

Les frais d'administration liés à la rémunération du personnel et aux charges connexes incluent une charge de 44 \$ (94 \$ en 2021) au titre des indemnités des congés maladie et une charge de 20 \$ (21 \$ en 2021) au titre des indemnités de départ. Ces montants sont liés au changement dans le passif de ces prestations durant la période de référence et à des changements dans les estimations de la direction.

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

|                                                              | Indemnités de congés de maladie |         | Indemnités de départ |         |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------|----------------------|---------|
|                                                              | 2022                            | 2021    | 2022                 | 2021    |
| <b>Pertes actuarielles (gains actuariels) découlant de :</b> |                                 |         |                      |         |
| Changements dans les hypothèses démographiques               | 2 \$                            | 4 \$    | (3) \$               | - \$    |
| Changements dans les hypothèses économiques                  | (38)                            | 67      | (8)                  | 11      |
| Ajustements liés à l'expérience                              | (86)                            | (141)   | (19)                 | (25)    |
| Total des (gains) actuariels                                 | (122) \$                        | (70) \$ | (30) \$              | (14) \$ |

Au 31 mars 2022, les pertes actuarielles nettes cumulatives au titre des obligations liées aux indemnités de départ, comptabilisées au titre des Autres éléments du résultat global et immédiatement transférées dans les bénéfices non répartis ont été de 650 \$ (680 \$ en 2021).

|                                                            | Indemnités de congés de maladie |        | Indemnités de départ |        |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------|----------------------|--------|
|                                                            | 2022                            | 2021   | 2022                 | 2021   |
| <b>Hypothèses économiques</b>                              |                                 |        |                      |        |
| Obligations au titre des indemnités constituées au 31 mars |                                 |        |                      |        |
| Taux d'actualisation                                       | 3,90 %                          | 3,05 % | 3,77 %               | 2,60 % |
| Taux d'augmentation économique du barème de rémunération   | 2,00 %                          | 2,50 % | 2,00 %               | 2,50 % |
| Coût des indemnités pour l'exercice terminé le 31 mars     |                                 |        |                      |        |
| Taux d'actualisation                                       | 3,05 %                          | 3,73 % | 2,60 %               | 3,44 % |
| Taux d'augmentation économique du barème de rémunération   | 2,50 %                          | 2,50 % | 2,50 %               | 2,50 % |

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

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

|                                                          | Indemnités de congés de maladie |          | Indemnités de départ |         |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------|----------|----------------------|---------|
|                                                          | 2022                            | 2021     | 2022                 | 2021    |
| <b>Effet d'une augmentation de 1 %</b>                   |                                 |          |                      |         |
| Taux d'actualisation                                     | (103) \$                        | (103) \$ | (11) \$              | (13) \$ |
| Taux d'augmentation économique du barème de rémunération | 127 \$                          | 125 \$   | 12 \$                | 16 \$   |
| <b>Effet d'une diminution de 1 %</b>                     |                                 |          |                      |         |
| Taux d'actualisation                                     | 122 \$                          | 121 \$   | 12 \$                | 15 \$   |
| Taux d'augmentation économique du barème de rémunération | (109) \$                        | (108) \$ | (11) \$              | (14) \$ |

L'analyse de sensibilité est hypothétique et doit être utilisée avec circonspection. Les fluctuations des montants en fonction des variations indiquées ne peuvent généralement pas faire l'objet d'une extrapolation étant donné que le rapport entre la variation de l'hypothèse et celle du montant n'est peut-être pas linéaire. Les sensibilités ont été calculées indépendamment des variations des autres hypothèses. Les variations d'un facteur peuvent entraîner la variation d'autres facteurs, ce qui pourrait amplifier ou réduire certaines sensibilités. Les méthodes qui ont servi à l'établissement de cette

analyse de sensibilité sont conformes à celles qui avaient été retenues pour calculer les obligations au titre des indemnités constituées des régimes relatifs aux indemnités de congés de maladie à long terme et aux avantages postérieurs à l'emploi relatif aux indemnités de départ au 31 mars 2022.

Les durées moyennes pondérées des obligations au titre des indemnités constituées des régimes relatifs aux indemnités de congés de maladie à long terme et aux avantages postérieurs à l'emploi étaient respectivement de 10,84 ans (10,57 ans en mars 2021) et 5,6 ans (6,6 ans en mars 2021).

## 13. Gestion du capital

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

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

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

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

Au cours de l'exercice, la Corporation a élaboré une politique de dividendes pour régir le versement de dividendes à son actionnaire. La Corporation n'a versé ni déclaré de dividende en date du 31 mars 2022 ou du 31 mars 2021. Le 7 juin 2022, conformément à la politique de dividendes, le conseil d'administration de la Corporation a approuvé le versement d'un dividende de 1 million de dollars payable à son actionnaire.

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

|                        | 2022      | 2021      |
|------------------------|-----------|-----------|
| Capital d'apport       | 10 000 \$ | 10 000 \$ |
| Bénéfices non répartis | 15 072    | 12 091    |
|                        | 25 072 \$ | 22 091 \$ |

## 14. Gestion du risque et instruments financiers

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

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

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

## (a) Risque de crédit

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

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

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

### Créances

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

Étant donné que l'acheteur étranger assujéti à l'APPD bénéficie d'une cote de crédit AAA par des agences d'évaluation du crédit reconnues, l'exposition au risque de crédit est ramenée à un niveau acceptable. En ce qui concerne les acheteurs étrangers qui ne sont pas 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 2022, 63 % (26 % en 2021) des créances de la Corporation provenaient de contreparties ayant une cote de crédit AAA.

La Corporation évalue une provision pour perte sur ses créances à un montant correspondant aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie de l'actif financier. Les pertes de crédit attendues pour la durée de vie sont estimées en fonction de l'expérience historique de la Corporation en matière de pertes de crédit, ajustées en fonction des facteurs propres aux acheteurs étrangers ou autres entités y compris la cote de crédit, les conditions économiques générales et une évaluation, à la fois, de la conjoncture actuelle et des prévisions à la date de clôture ainsi que l'incidence de tout problème contractuel non résolu sur la recouvrabilité des créances. La provision pour pertes de crédit attendues est liée aux risques de crédit identifiés qui sont associés à des soldes individuels de créances.



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

|                                                                 | 2022   | 2021   |
|-----------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Solde au début de l'exercice                                    | 146 \$ | - \$   |
| Réévaluation de la provision pour pertes attendues, montant net | (32)   | 147    |
| Montants radiés                                                 | (42)   | -      |
| Gain de change                                                  | -      | (1)    |
| Solde à la fin de l'exercice                                    | 72 \$  | 146 \$ |

Lorsque applicable, les variations de la provision pour pertes de crédit attendues sont comptabilisées dans la composante « autres charges » des frais d'administration.

La Corporation a comptabilisé une provision pour pertes de crédit attendues de 15 \$ (89 \$ en 2021) reliée à des créances à recevoir des acheteurs étrangers et autres entités découlant des contrats conclus avec des clients. Il n'y eu aucun changement dans les techniques d'estimation ni dans les hypothèses importantes utilisées au cours de l'exercice considéré.

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

|                               | 2022      | 2021      |
|-------------------------------|-----------|-----------|
| États-Unis                    | 14 032 \$ | 5 445 \$  |
| Asie*                         | 8 231     | 17 019    |
| Canada                        | 1 329     | 772       |
| Amérique centrale et Caraïbes | 484       | 554       |
| Afrique                       | 192       | -         |
| Amérique du Sud               | -         | 44        |
|                               | 24 268 \$ | 23 834 \$ |

\*Inclut le Moyen-Orient

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

|                           | 2022     | 2021     |
|---------------------------|----------|----------|
| < 30 jours                | 1 277 \$ | 390 \$   |
| > 30 jours et < 180 jours | 1 344    | 4 495    |
| > 180 jours               | 2 941    | 1 115    |
|                           | 5 562 \$ | 6 000 \$ |

À l'exception des montants inclus dans la provision pour pertes de crédit attendues, toutes les créances en souffrance sont considérées comme entièrement recouvrables en date du 31 mars 2022. 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.

Lorsque applicable, les créances issues du contrat du PBB visées par des paiements dont le recouvrement est prévu au-delà de 12 mois après la période de référence sont présentées comme étant à long terme. En date du 31 mars 2022, il n'y avait aucune créance à long terme provenant du contrat du PBB. En date du 31 mars 2021, ces créances ont été classées au niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs et la Corporation a déterminé que leur juste valeur se rapprochait de leur valeur comptable en utilisant une approche par le résultat.

## **(b) Risque de marché**

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

### **Risque de change**

Le risque de change est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des cours des monnaies étrangères. La Corporation est exposée au risque de change sur 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. En supposant que toutes les autres variables demeurent les mêmes, une appréciation hypothétique de 5 % de la valeur du dollar américain par rapport au dollar canadien diminuerait le résultat net de la Corporation d'environ 551 \$ pour l'exercice clos le 31 mars 2022 (542 \$ pour l'exercice clos le 31 mars 2021). Une dépréciation hypothétique de 5 % du dollar américain par rapport au dollar canadien aurait un effet contraire d'environ la même ampleur. Afin de gérer le risque de change, les contrats avec des acheteurs étrangers et les contrats réciproques avec des exportateurs canadiens sont ordinairement conclus dans la même monnaie. Dans certains cas où le paiement entre les parties est effectué en monnaie différente, la Corporation peut conclure des contrats de change à terme. En général, la Corporation a recours à ces techniques pour transférer le risque de change à l'exportateur canadien.

### **Risque de taux d'intérêt**

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

## **(c) Risque de liquidité**

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

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

Une demande d'indemnisation potentielle suite à un manquement sur ses contrats résiduels pourrait créer un risque de liquidité pour la Corporation. Afin d'atténuer ce risque, la Corporation dispose d'un recours contractuel, découlant, à tous les égards importants, des obligations prévues dans les contrats réciproques avec les exportateurs canadiens à même valeur que les contrats de maître d'œuvre. En outre, la Corporation reçoit une indemnité de la part de l'exportateur pour tout coût supplémentaire engagé en concluant des contrats réciproques. Pour atténuer davantage son exposition au risque de liquidité global suite à des manquements contractuels, la Corporation peut aussi exiger que les exportateurs canadiens fournissent des garanties commerciales, y compris des retenues de garantie, des garanties bancaires, des cautions, des

cautions de la société mère, des cessions d'indemnités d'assurance, des privilèges sur biens, des garanties personnelles et des espèces des actionnaires placées en fiducie auprès de la Corporation.

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

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

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

La Corporation a une marge de crédit renouvelable lui donnant accès à des fonds de l'ordre de 40,0 millions de dollars canadiens (40,0 millions de dollars en 2021) 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 2022 sous réserve d'une prolongation par le ministre des Finances ou de l'approbation d'un plan d'entreprise. Au 31 mars 2022, le montant prélevé sur cette marge de crédit était nul (nul en 2021).

### Créditeurs et charges à payer

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

|        | 2022      | 2021      |
|--------|-----------|-----------|
| < 1 an | 38 669 \$ | 26 847 \$ |
|        | 38 669 \$ | 26 847 \$ |

### (d) Risque associé à la COVID-19

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

#### Risque associé à l'environnement commercial

La COVID-19 peut avoir un impact sur les exigences d'approvisionnement des acheteurs étrangers de la Corporation ce qui pourrait entraîner une baisse de la demande pour les services fournis par la Corporation et ainsi, avoir une incidence sur son potentiel de génération de revenus. La Corporation surveille de près les changements dans l'environnement commercial découlant de la COVID-19 afin de gérer ce risque et adapte ses processus au besoin. De plus, l'ampleur des répercussions négatives de la COVID-19 sur l'économie peut varier d'un pays à l'autre, ce qui peut avoir une incidence sur le risque de crédit associé aux créances et aux produits non facturés à recevoir auprès des acheteurs étrangers de la Corporation. Pour gérer ce risque, la Corporation surveille de près le classement chronologique de ses créances et produits non facturés et surveille la conjoncture économique générale de ses acheteurs étrangers afin de déterminer s'il y a eu une augmentation du risque de crédit et si une provision pour pertes de crédit attendues doit être comptabilisée. Le solde de la provision pour pertes de crédit attendues de la Corporation au 31 mars 2022 et 2021 n'est pas lié à la pandémie de COVID-19.

## Risque associé au rendement des fournisseurs

Le risque associé au rendement des fournisseurs demeure élevé reflétant l'impact de la COVID-19 sur les exportateurs de la Corporation. Non seulement les exportateurs sont directement touchés mais l'impact de la pandémie sur les chaînes d'approvisionnement a présenté des défis aux exportateurs lorsqu'ils fournissent leurs produits et services conformément aux obligations contractuelles. Pour gérer ce risque, la Corporation surveille les capacités financières, de gestion et techniques de son portefeuille d'exportateurs et évalue si une provision pour les frais de remédiation des contrats doit être comptabilisée ou si un passif éventuel doit être divulgué. Au 31 mars 2022 et 2021, la Corporation n'a comptabilisé aucune provision ni déterminé de passif éventuel à divulguer en raison de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur le rendement des fournisseurs.

## 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 :

|                                       | 2022      | 2021      |
|---------------------------------------|-----------|-----------|
| Affaires internationales              | 10 899 \$ | 15 583 \$ |
| Programmes de loterie                 | 737       | 702       |
|                                       | 11 636 \$ | 16 285 \$ |
| Initiatives du gouvernement du Canada | 2 440     | 2 115     |
|                                       | 14 076 \$ | 18 400 \$ |

Au cours de l'exercice, un ajustement cumulatif de 169 \$ (nul en 2021) a été comptabilisé réduisant les produits de frais de service et augmentant les produits différés.

### (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 2022. 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.

|        | 2022      |
|--------|-----------|
| < 1 an | 15 476 \$ |
| > 1 an | 18 162    |
|        | 33 638 \$ |

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

## 16. Autres produits

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

|                    | 2022   | 2021   |
|--------------------|--------|--------|
| Produits divers    | 149 \$ | 66 \$  |
| Revenus d'escompte | 113    | 192    |
|                    | 262 \$ | 258 \$ |

## 17. Transferts du gouvernement du Canada

En mai 2021, la Corporation a reçu 13,0 millions de dollars du ministère des Finances du Canada pour l'exercice 2021-2022. Ce financement a été constaté à titre de produit au cours de l'exercice et a été utilisé exclusivement pour financer les dépenses d'administration reliées à l'APPD. Ces dépenses se sont élevées à 13,1 millions de dollars en 2022.

Le transfert du gouvernement du Canada de 4,0 millions de dollars constaté à titre de produit au cours de l'exercice précédent était pour des dépenses opérationnelles. Le montant reçu du ministère des Finances du Canada était non affecté et non remboursable.

## 18. Frais d'administration

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

|                                               | 2022      | 2021      |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------|
| Rémunération du personnel et charges connexes | 17 232 \$ | 16 654 \$ |
| Services de gestion des contrats              | 2 270     | 2 222     |
| Consultants                                   | 1 667     | 1 440     |
| Loyer et frais connexes                       | 923       | 1 090     |
| Logiciels, matériel informatique et soutien   | 788       | 780       |
| Amortissement                                 | 585       | 729       |
| Communications                                | 258       | 368       |
| Frais de déplacement et accueil               | 248       | 32        |
| Autres charges                                | 257       | 431       |
|                                               | 24 228 \$ | 23 746 \$ |



## 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 en date du 31 mars :

|                                                                    | 2022      | 2021      |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Créances                                                           | 1 313 \$  | 758 \$    |
| Autres actifs                                                      | 12 \$     | 23 \$     |
| Créditeurs et charges à payer                                      | 915 \$    | 928 \$    |
| Avances des ministères et des organismes du gouvernement du Canada | 15 797 \$ | 10 051 \$ |
| Produits différés                                                  | 8 \$      | 8 \$      |

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

### (a) Services Publics et Approvisionnement Canada (SPAC)

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

|      | 2022     | 2021     |
|------|----------|----------|
| SPAC | 2 270 \$ | 2 222 \$ |
|      | 2 270 \$ | 2 222 \$ |

### (b) Investir au Canada

La Corporation a une entente de services partagés avec Investir au Canada concernant la prestation des services de paie. Pour l'exercice clos le 31 mars, les produits liés à la prestation de ces services inclus dans les frais de service sont comme suit :

|                    | 2022   | 2021   |
|--------------------|--------|--------|
| Investir au Canada | 141 \$ | 142 \$ |
|                    | 141 \$ | 142 \$ |

### (c) Autres ministères et organismes du gouvernement du Canada

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

|                           | 2022     | 2021     |
|---------------------------|----------|----------|
| Affaires mondiales Canada | 1 949 \$ | 1 973 \$ |
| Défense nationale         | 350      | -        |
|                           | 2 299 \$ | 1 973 \$ |

Affaires mondiales Canada (AMC) a fourni des services de soutien à la Corporation relatifs à son bureau régional installé dans l'ambassade du Canada en Asie. Le coût de ces services inclus dans les frais d'administration était le suivant pour l'exercice clos le 31 mars :

|                           | 2022   | 2021   |
|---------------------------|--------|--------|
| Affaires mondiales Canada | 137 \$ | 443 \$ |
|                           | 137 \$ | 443 \$ |

Au cours de l'exercice, la Corporation a encouru des frais administratifs et des charges financières totalisant 31 \$ (18 \$ en 2021) auprès de l'Agence du revenu du Canada.

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

|                                     | 2022      | 2021      |
|-------------------------------------|-----------|-----------|
| Affaires mondiales Canada           | 15 147 \$ | 9 434 \$  |
| Défense nationale                   | 617       | 617       |
| Exportation et développement Canada | 33        | -         |
|                                     | 15 797 \$ | 10 051 \$ |

La Corporation a également participé à des programmes d'échange de ressources humaines avec Emploi et Développement social Canada.

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

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

Il n'y a eu aucune transaction en cours avec des exportateurs canadiens gérés exclusivement ou conjointement par des principaux dirigeants pour les exercices clos le 31 mars 2022 et 31 mars 2021.

## (e) Rémunération des principaux dirigeants

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

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

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

|                                  | 2022     | 2021     |
|----------------------------------|----------|----------|
| <b>Conseil d'administration</b>  |          |          |
| Avantages à court terme          | 201 \$   | 180 \$   |
|                                  | 201      | 180      |
| <b>Dirigeants</b>                |          |          |
| Avantages à court terme          | 1 366    | 1 163    |
| Avantages postérieurs à l'emploi | 314      | 212      |
|                                  | 1 680    | 1 375    |
|                                  | 1 881 \$ | 1 555 \$ |

## 20. Éventualités

### (a) Garanties

La valeur résiduelle des obligations de performance des exportateurs canadiens pour lesquelles la Corporation, au nom du gouvernement du Canada, a garanti le rendement aux acheteurs étrangers en date du 31 mars 2022 s'élevait à 7,8 milliards de dollars (9,4 milliards de dollars en date du 31 mars 2021).

Afin de gérer son risque de rendement sur ses livrables en cours, la Corporation peut exercer un recours sur une base contractuelle contre des exportateurs canadiens découlant, à tous les égards importants, des livrables prévus de même valeur dans les contrats. Les garanties promises par les exportateurs canadiens servent à atténuer le risque de contrepartie sur les livrables garantis par la Corporation dans l'éventualité de réclamations contre la Corporation suite à un manquement au cas où des exportateurs canadiens ne parviennent pas à remplir les modalités de leurs contrats. 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.

En date du 31 mars 2022, 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 et de cautions de sociétés mères totalisant 7,2 milliards de dollars (cautions de sociétés mères totalisant 8,9 milliards de dollars en date du 31 mars 2021). 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 2022, la Corporation avait certains problèmes contractuels non résolus qui sont activement gérés en vue de leur résolution. À l'exception des montants inclus dans la provision pour pertes de crédit attendues (note 14 (a)), toute incidence financière sur la Corporation, y compris la possibilité de dépenses de remédiation des contrats dans le futur, ne peut être raisonnablement estimée pour le moment.

# Gouvernance et leadership organisationnels

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| Structure de gouvernance organisationnelle | 104 |
| Conseil d'administration                   | 104 |
| Équipe de direction                        | 110 |
| Vérification interne                       | 112 |



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'entremise de la ministre du Commerce international, de la Promotion des exportations, de la Petite Entreprise et du Développement économique.

## Structure de gouvernance organisationnelle



## Conseil d'administration

Le conseil est responsable de la gestion de la Corporation et veille à ce que cette dernière exécute comme il se doit son mandat légal et les politiques d'intérêt public pour le compte du gouvernement du Canada. Il conseille l'équipe de direction de la CCC et s'assure que l'orientation stratégique à long terme de l'organisation repose sur l'Énoncé des priorités et des responsabilités annuel établi par la ministre du Commerce international, de la Promotion des exportations, de la Petite Entreprise et du Développement économique.

- Le conseil examine le Plan d'entreprise et le Rapport annuel, et présente les deux à la ministre pour examen. L'approbation du Plan d'entreprise soumis par le ministre pour approbation par le Conseil du Trésor. Une fois approuvé, le résumé et les budgets du Plan d'entreprise sont déposés devant le Parlement.
- Le conseil se réunit tous les trimestres pour examiner l'ensemble des résultats de la performance de la Corporation, recevoir les rapports des comités et discuter de la stratégie de la CCC. Il examine son rendement tous les ans 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 remplit ses fonctions de surveillance par l'intermédiaire du Comité de vérification, du Comité de gouvernance et des ressources humaines, et du Comité des opérations.

## Membres du conseil d'administration

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

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

## Conseil d'administration de la CCC (2020-2021) (note 1)

**Douglas J. Harrison**

Président  
Burlington (Ontario)

Nomination : 7 février 2018  
Mandat : 4 ans  
Renouvellement de mandat : 7 février 2022

Comités : Vérification (*membre nommé d'office*),  
Opérations (*membre nommé d'office*),  
Gouvernance et ressources humaines  
(*membre nommé d'office*)

**Christa Wessel**

Administratrice  
Toronto (Ontario)

Nomination : 1<sup>er</sup> juillet 2019  
Mandat : 3 ans  
Renouvellement de mandat : 1<sup>er</sup> juillet 2020

Comités : Vérification, Gouvernance et  
ressources humaines (*présidente*),  
Comité ESG spécial (*coprésidente*)

**Guy Desrochers**

Administrateur  
Candiac (Quebec)

Nomination : 13 décembre 2021  
Mandat : 3 ans

Comités : Vérification (*président*)

**Nicole Verkindt**

Administratrice (*note 2*)  
Toronto (Ontario)

Nomination : 17 décembre 2013  
Mandat : 3 ans  
Renouvellement de mandat : 25 juin 2018

Comités : Opérations (*présidente*), Comité  
ESG spécial

**Dyanne Carenza**

Administratrice  
Montréal (Québec)

Nomination : 25 juin 2018  
Mandat : 4 ans

Comités : Opérations, Comité ESG spécial

**Julian Ovens**

Administrateur  
Ottawa (Ontario)

Nomination : 11 décembre 2020  
Mandat : 4 ans

Comités : Opérations, Comité ESG spécial

**Michael Johnson**

Administrateur  
Whitehorse (Yukon)

Nomination : 1<sup>er</sup> juillet 2019  
Mandat : 4 ans

Comités : Opérations, Gouvernance  
et ressources humaines

**Mora Johnson**

Administratrice  
Ottawa (Ontario)

Nomination : 1<sup>er</sup> juillet 2019  
Mandat : 3 ans

Comités : Opérations, Gouvernance et  
ressources humaines, Comité ESG spécial

**Bobby Kwon**

Administrateur, président et chef de la direction  
Toronto (Ontario)

Nomination : 8 mars 2021  
Mandat : 5 ans

Comités : Opérations (*membre nommé d'office*),  
Gouvernance et ressources humaines  
(*membre nommé d'office*)



Pour les biographies complètes des  
membres du conseil d'administration,  
veuillez consulter la page suivante :  
[https://www.ccc.ca/fr/a-propos/  
leadership-et-gouvernance](https://www.ccc.ca/fr/a-propos/leadership-et-gouvernance).

## Remarques :

- Il y a actuellement deux postes à pourvoir sur le conseil; la CCC prévoit qu'ils seront pourvus d'ici la fin de l'exercice financier.
- Même si son mandat est échu, un administrateur demeure en poste jusqu'à ce que son successeur soit nommé ou jusqu'à ce que son mandat soit renouvelé<sup>8</sup>

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

<sup>8</sup> En vertu du paragraphe 105(4) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) : « Malgré le paragraphe (1), s'il n'est pas pourvu à leur succession, le mandat des administrateurs d'une société d'État mère, autres que les administrateurs-dirigeants, se prolonge jusqu'à la nomination de leur remplaçant. »

## Comités du conseil

Le conseil d'administration remplit ses fonctions de surveillance par l'intermédiaire des comités suivants : le Comité de vérification, le Comité de gouvernance et des ressources humaines, et le Comité des opérations. En 2021-2022, un Comité ad hoc sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) a été créé. Ce comité consultatif conjoint du conseil d'administration et de la direction aide le conseil à développer et à intégrer les questions ESG dans le tissu et la culture de la CCC.

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 les pratiques ESG 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.

### Comité de vérification



**Président :**  
**Guy Desrochers**

**Membres :**

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

**Nombre de  
réunions :** **7**

**Fonctions du comité :**

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



**Présidente :**  
**Christa Wessel**

**Membres :**

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

**Nombre de  
réunions :** **5**

**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.



**Présidente :**  
**Nicole Verkindt**

**Membres :**

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

**Nombre de réunions :** **4**

**Fonctions du comité :**

- Superviser l'élaboration de nouvelles initiatives commerciales, notamment de nouveaux secteurs de produits et services.
- Examiner tous les projets de plus de 100 millions de dollars, de même que tous les autres projets qui lui sont soumis pour examen par la direction.
- Examiner les profils de risque des projets en cours, y compris les répercussions en matière de droits de l'homme.
- Faire des recommandations au conseil d'administration concernant l'approbation des projets.
- Remarque : Pour faire suite à l'Instruction relative aux projets importants de la CCC, une approbation de la ministre du Commerce international, de la Promotion des exportations, de la Petite Entreprise et du Développement économique, avec l'accord de la 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.

## Comité spécial sur les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG)



**Coprésidentes :**  
**Christa Wessel**



**Diane Montambault**  
(cadre)

**Membres :**

- Dyanne Carenza
- Mora Johnson
- Julian Ovens
- Nicole Verkindt

**Membres de l'équipe des cadres :**

- Michel Chartrand
- Susannah Denovan-Fortier
- Jason Hann

**Nombre de réunions :** **3**

**Fonctions du comité :**

- Se pencher sur les pratiques exemplaires et les enjeux se rapportant aux considérations environnementales, sociales et de gouvernance et recommander au conseil toutes les mesures à prendre, les plans et les produits de travail qui peuvent être nécessaires ou jugés utiles pour atteindre son objectif spécial.
- Déployer toute autre initiative nécessaire ou souhaitable en matière de gouvernance pour s'assurer que les processus, les structures et l'information appropriés sont en place selon les besoins pour élaborer, adopter et mettre en œuvre une stratégie ESG.
- Entretenir un dialogue ouvert avec les autres comités du conseil d'administration afin de s'assurer que toutes les questions sur les considérations environnementales, sociales et de gouvernance sont traitées adéquatement.
- S'assurer que la Corporation a des politiques et des procédures adéquates en place pour relever et gérer les risques ESG principaux par rapport à ses affaires.



## Rémunération du conseil, membres des comités et présence pendant l'exercice 2021-2022

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

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

### Rémunération du conseil, membres des comités et présence en 2021-2022 (remarque 1)

| Membre du conseil                                      | Rémunération totale (honoraires et indemnités quotidiennes) (note 2) | Réunions du Comité de vérification | Réunions du Comité des opérations | Réunions du Comité de gouvernance et des ressources humaines | Réunions du Comité spécial sur les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) | Réunions du conseil d'administration |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Douglas J. Harrison</b><br>(président) (remarque 3) | 22 525 \$                                                            | 7/7                                | 1/4                               | 5/5                                                          |                                                                                                       | 7/7                                  |
| <b>Christa Wessel</b>                                  | 32 637 \$                                                            | 7/7                                |                                   | 5/5                                                          | 2/3                                                                                                   | 7/7                                  |
| <b>Claude Robillard</b><br>(remarque 4)                | 11 639 \$                                                            | 4/4                                |                                   |                                                              |                                                                                                       | 4/5                                  |
| <b>Guy Desrochers</b><br>(remarque 5)                  | 8 210 \$                                                             | 3/3                                |                                   |                                                              |                                                                                                       | 2/2                                  |
| <b>Nicole Verkindt</b><br>(remarque 6)                 | 21 408 \$                                                            | 1/1                                | 4/4                               |                                                              | 2/3                                                                                                   | 6/7                                  |
| <b>Dyanne Carenza</b>                                  | 14 168 \$                                                            |                                    | 4/4                               |                                                              | 2/3                                                                                                   | 7/7                                  |
| <b>Julian Ovens</b>                                    | 13 325 \$                                                            |                                    | 4/4                               |                                                              | 3/3                                                                                                   | 7/7                                  |
| <b>Martin Gagné</b><br>(remarque 7)                    | 12 425 \$                                                            |                                    | 1/1                               |                                                              |                                                                                                       | 2/2                                  |
| <b>Michael Johnson</b>                                 | 14 544 \$                                                            |                                    | 4/4                               | 5/5                                                          |                                                                                                       | 7/7                                  |
| <b>Mora Johnson</b>                                    | 14 075 \$                                                            |                                    | 4/4                               | 5/5                                                          | 3/3                                                                                                   | 7/7                                  |
| <b>Bobby Kwon</b><br>(remarque 8)                      | N/A                                                                  |                                    | 4/4                               | 5/5                                                          |                                                                                                       | 7/7                                  |
| <b>Total</b>                                           | <b>164 957 \$</b>                                                    | <b>S.O.</b>                        | <b>S.O.</b>                       | <b>S.O.</b>                                                  | <b>S.O.</b>                                                                                           | <b>S.O.</b>                          |

Remarques :

1. Le dénominateur de chaque encadré ci-dessus représente le nombre maximal de réunions auxquelles chaque membre aurait pu assister selon sa date d'arrivée au conseil ou de départ.
2. Conformément à la Politique de rémunération et de remboursement des frais des membres du Conseil d'administration, la rémunération varie pour chaque membre et est basée sur la fréquence, la durée des activités réalisées en relation avec leurs fonctions ainsi que leur appartenance à divers sous-comités du Conseil.
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 le président doit assister en cas de conflit d'horaire 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. Le mandat d'administrateur de Claude Robillard a pris fin le 7 octobre 2021.
5. Le mandat d'administrateur de Guy Desrochers a commencé le 13 décembre 2021. Il a été nommé au Comité de vérification le 22 décembre 2021.
6. Nicole Verkindt a été nommée temporairement au Comité de vérification, du 26 octobre 2021 au 22 décembre 2021.
7. Le mandat d'administrateur de Martin Gagné a pris fin le 25 juin 2021.
8. 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 en cas de conflit d'horaire 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.

En date du 31 mars 2022



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



**Diane Montambault**  
Vice-présidente, Gestion des contrats et opérations



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



**Kim Douglas**  
Vice-présidente, Développement des affaires et Ventes



**Michel Chartrand**  
Vice-président, Services juridiques, avocat général et secrétaire de la Corporation



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

## Comités de gestion

Le président et chef de la direction est responsable de la direction et de la gestion des activités de la Corporation et est assisté par le Comité de la haute direction, le Comité

du risque et des occasions d'affaires (CROA), le Comité de conformité en matière d'intégrité (CCMI) et le Comité des droits de la personne (CDP).

### Comité de la haute direction

Le Comité de la haute direction est composé du président et chef de la direction et de quatre vice-présidents. Avec l'approbation du conseil d'administration, le Comité établit la stratégie organisationnelle et les objectifs stratégiques connexes à l'appui du mandat de la CCC. Lié par le *Code de*

*conduite et de déontologie des affaires* de la CCC, le Comité 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.

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

Ce Comité a été établi en tant que comité consultatif auprès du président et chef de la direction pour assurer la mise en place de pratiques de gestion prudente du risque 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 d'entreprise, organisationnels et transactionnels, tels qu'ils sont définis dans le cadre de gestion du risque d'entreprise de la Corporation. Ce comité est présidé par le chef des services financiers, et se réunit chaque semaine.

Le Comité a les rôles et les responsabilités suivants :

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

## Comité de conformité en matière d'intégrité (CCMI)

La Corporation commerciale canadienne (CCC) continue d'améliorer son approche à l'égard de la conduite responsable des affaires, y compris la conduite d'une diligence raisonnable en matière d'intégrité et de conformité, dans ses efforts pour lutter contre la corruption et les pratiques commerciales contraires à l'éthique. Le travail du CCMI aide à cerner les problèmes d'intégrité aux premières étapes des activités commerciales lors de transactions possibles et à élaborer des stratégies pour atténuer tous les risques possibles. Ce comité est présidé par le responsable des affaires juridiques et de la conformité, et se réunit toutes les deux semaines, ou plus fréquemment selon les circonstances organisationnelles.

Le Comité a les rôles et les responsabilités suivants, entre autres :

- 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.

De plus, et conformément aux lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques pour les entreprises multinationales adoptées par le gouvernement du Canada, le CCMI incite les exportateurs canadiens à 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.

Le CDP est un comité transversal qui réalise des évaluations de diligence raisonnable concernant les risques liés aux droits de la personne et qui communique ses constatations au Comité du risque et des occasions d'affaires (CROA). Les membres du CDP relèvent des équipes de la gestion du risque, du développement des affaires, des services juridiques et de la passation des contrats. Le CDP examine les transactions et fournit des recommandations sur les projets, tenant le rôle 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 responsable des affaires juridiques et de la conformité, et se réunit toutes les deux semaines, ou plus fréquemment selon les circonstances organisationnelles.

## 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 salaires de tous les cadres de direction de la CCC, à l'exception du président, sont conformes aux facteurs de comparaison du personnel des secteurs privé et public, et se situent dans l'échelle suivante : 178 915 \$ à 210 396 \$.
- La rémunération du président et chef de la direction est comprise entre 226 000 \$ et 265 800 \$. Elle est régie par le Programme de gestion du rendement pour les personnes nommées par le gouverneur en Conseil et est approuvée par celui-ci à la suite d'une recommandation du conseil d'administration.

## Vérification interne

La vérification interne s'assure que des pratiques de gestion des risques sont en place et fonctionnent comme prévu, et fournit une assurance objective sur les contrôles internes fixés par la haute direction et le conseil d'administration pour atteindre les objectifs organisationnels. La fonction de vérification 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 de vérification axé sur les risques est approuvé par le Comité de vérification de la CCC.

|                  |                                                                                          |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AIAC</b>      | Association des industries aérospatiales du Canada                                       |
| <b>AMC</b>       | Affaires mondiales Canada                                                                |
| <b>APPD</b>      | Accord sur le partage de la production de défense                                        |
| <b>ASEAN</b>     | Association des nations de l'Asie du Sud-Est                                             |
| <b>BDC</b>       | Banque de développement du Canada                                                        |
| <b>BVG</b>       | Bureau du vérificateur général                                                           |
| <b>CABC</b>      | Conseil d'affaires Canada-ASEAN                                                          |
| <b>CAD</b>       | Commentaires et analyse de la direction                                                  |
| <b>CADSI</b>     | Association des industries canadiennes de défense et de sécurité                         |
| <b>CCC</b>       | Corporation commerciale canadienne                                                       |
| <b>CCI</b>       | Comité de conformité à l'intégrité                                                       |
| <b>CCPPP</b>     | Conseil canadien pour les partenariats public-privé                                      |
| <b>CDP</b>       | Comité des droits de la personne                                                         |
| <b>CNRC PARI</b> | Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada |
| <b>CPA</b>       | Comptable professionnel agréé                                                            |
| <b>CRA</b>       | Conduite responsable des affaires                                                        |
| <b>CRO</b>       | Comité des risques et des opportunités                                                   |
| <b>DBRS</b>      | Dominion Bond Rating Service                                                             |
| <b>DND</b>       | Ministère de la Défense nationale                                                        |
| <b>DoD</b>       | Ministère de la Défense américaine                                                       |
| <b>DPR</b>       | Déclaration des priorités et des responsabilités                                         |
| <b>EDC</b>       | Exportation et développement Canada                                                      |
| <b>ESG</b>       | Environnement, social et gouvernance                                                     |
| <b>ETP</b>       | Employé à temps plein                                                                    |
| <b>GàG</b>       | Gouvernement à gouvernement                                                              |
| <b>GRE</b>       | Gestion des risques d'entreprise                                                         |
| <b>IAC</b>       | Investir au Canada                                                                       |
| <b>IASB</b>      | International Accounting Standards Board (Conseil international des normes comptables)   |
| <b>IBR</b>       | Incremental borrowing rate (taux d'emprunt marginal)                                     |
| <b>IFRS</b>      | Normes internationales d'information financière                                          |
| <b>ISED</b>      | Innovation, science et développement économique Canada                                   |

|                |                                                                                                                          |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IWD</b>     | Journée internationale de la femme                                                                                       |
| <b>LCEE</b>    | Loi canadienne sur l'évaluation environnementale                                                                         |
| <b>LRC</b>     | Loi sur la gestion des finances publiques                                                                                |
| <b>MOI</b>     | Maitre d'œuvre international                                                                                             |
| <b>NASA</b>    | National Aeronautics and Space Administration (Administration nationale de l'aéronautique et de l'espace)                |
| <b>NAVSEA</b>  | Commandement des systèmes maritimes de la marine américaine                                                              |
| <b>NIST</b>    | National Institute of Standards and Technology (Institut national des normes et de la technologie)                       |
| <b>OC</b>      | Opérations commerciales                                                                                                  |
| <b>Outil</b>   | outil de recherche d'occasions d'affaires                                                                                |
| <b>OCDE</b>    | Organisation de coopération et de développement économiques                                                              |
| <b>PBB</b>     | Programme des Brigades Blindées                                                                                          |
| <b>PCGR</b>    | Principes comptables généralement reconnus                                                                               |
| <b>PDG</b>     | Chef de la direction                                                                                                     |
| <b>PME</b>     | Petite et moyenne entreprise                                                                                             |
| <b>PSPC</b>    | Services publics et Approvisionnement Canada                                                                             |
| <b>R&amp;R</b> | Retour et distance                                                                                                       |
| <b>REÉC</b>    | Relance des entreprises, de l'économie et du commerce                                                                    |
| <b>S&amp;P</b> | Standard and Poor's                                                                                                      |
| <b>SAA</b>     | Accord sur les arrangements en matière d'approvisionnement                                                               |
| <b>SDC</b>     | Service des délégués commerciaux                                                                                         |
| <b>SDG</b>     | Objectifs de développement durable                                                                                       |
| <b>TCFD</b>    | Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (groupe de travail sur les informations financières liées au climat) |
| <b>TIC</b>     | Technologies de l'information et des communications                                                                      |
| <b>UNGP</b>    | Principes directeurs des Nations Unies                                                                                   |
| <b>U.S.</b>    | États-Unis (d'Amérique)                                                                                                  |
| <b>VCS</b>     | Valeur des contrats signés                                                                                               |





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

CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE  
50, rue Albert, bureau 700  
Ottawa (Ontario) K1A 0S6

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

**Questions à propos de nos services**

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

**Relations avec les médias**

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

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

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

**Site Web :**

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