



Croissance et diversification des exportations canadiennes

Rapport annuel 2019-2020

AGENCE CANADIENNE DE PASSATION DE CONTRATS INTERNATIONAUX DE GOUVERNEMENT À GOUVERNEMENT

MANDAT

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

MISSION

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

ENGAGEMENT

La Corporation commerciale canadienne (CCC) s'est engagée à être **un partenaire de confiance** des exportateurs canadiens et de leurs clients en contribuant à élargir le marché mondial d'exportation pour les entreprises canadiennes qui concluent des contrats avec des gouvernements étrangers.



350, rue Albert, bureau 700
Ottawa (Ontario) K1A 0S6
Tél. : 1-613-996-0034
Télééc. : 1-613-995-2121

Sans frais au Canada et
aux États-Unis : 1-800-748-8191
www.ccc.ca/fr-ca

La Corporation commerciale canadienne et son logo 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, 2020. Tous droits réservés.

TABLE DES MATIÈRES

La CCC partout dans le monde	4
Points saillants des projets	6
Points saillants du rendement de 2019-2020	7
Message du président	8
Message du président et chef de la direction	10
Vue d'ensemble de l'organisation	12
Notre engagement	18
Vision et stratégie d'entreprise de la CCC	19
Rendement organisationnel	20
Rendement par rapport aux objectifs	31
Résultats financiers	35
Commentaires et analyse de la direction	36
Engagement de la CCC à l'égard de la gestion du risque	50
Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers	54
Rapport de l'auditeur indépendant	55
Notes aux états financiers	63
Gouvernance d'entreprise	95
Conseil d'administration	103
Haute direction	108
Glossaire	110



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

La CCC partout dans le monde

La CCC permet aux exportateurs de faire des affaires sur les marchés mondiaux difficiles. En 2019-2020, elle était active dans 81 pays et a aidé les exportateurs dans plusieurs secteurs industriels

ÉTATS-UNIS

Par l'intermédiaire de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD), la CCC a soutenu 85 exportateurs qui ont effectué des ventes au département de la Défense des États-Unis (DoD).

CUBA

Les exportateurs canadiens, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), tirent des avantages de la présence de longue date de la CCC sur le marché cubain. En 2019-2020, la CCC a aidé 22 exportateurs canadiens à signer des contrats de vente de biens dans les secteurs de l'agriculture et du tourisme.

BERMUDES

Le contrat conclu avec Aecon Construction Group Inc. pour le réaménagement de l'aéroport international L.F. Wade, a franchi plusieurs étapes importantes en 2019-2020. Ce projet est un exemple des efforts de diversification de la CCC et met en lumière les possibilités qui s'offrent aux exportateurs canadiens dans le cadre de projets d'infrastructure gouvernementaux de grande envergure.

PÉROU

La CCC travaille avec General Dynamics Canada pour moderniser quatre hélicoptères SH-2G Super Seasprite en les équipant d'un système de mission intégré. Cette initiative contribue à améliorer la capacité opérationnelle de la marine péruvienne et sa capacité à répondre aux exigences des missions maritimes modernes.

SAINT-KITTS

Grâce au contrat que la CCC a conclu avec JV Driver pour la construction d'un nouveau quai destiné aux navires de croisière à Port Zante, le port peut maintenant accueillir les plus grands paquebots de croisière du monde – de la classe Oasis.

BOLIVIE

La CCC a passé un contrat avec Coulson Aircrane Ltd pour fournir des équipages et des hélicoptères en vue d'appuyer la lutte contre l'incendie assurée par le gouvernement bolivien dans la région de Chiquitania.

BARBADE

La CCC a collaboré avec CowaterSogema et la Barbados Water Authority concernant une solution de technologies propres intégrée de gestion de la demande visant à gérer et à facturer l'approvisionnement en eau potable, à améliorer le service à la clientèle et à obtenir des gains d'efficacité financière et opérationnelle pour appuyer une solution d'approvisionnement en eau plus durable.

ARGENTINE

La CCC a passé un contrat avec Viking Air Limited pour la vente d'avions DHC-6 Twin Otter Série 400 au gouvernement argentin.

A world map with a dark blue landmass and light grey ocean. Three callout boxes are connected to the map by thin lines. The first callout is for Cameroon, the second for China, and the third for Bangladesh. Each callout includes a small flag icon and a text box.

CAMEROUN

La CCC a travaillé avec Magil Construction aux côtés du ministère camerounais des Sports et de l'Éducation physique pour réhabiliter le Stade de la Réunification de Douala en vue de la Coupe d'Afrique des nations.

CHINE

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

BANGLADESH

La CCC soutient De Havilland Aircraft of Canada Limited pour fournir trois nouveaux avions à Biman Bangladesh Airlines Limited. Le Bangladesh, dont l'économie est en plein essor, représente un créneau pour les exportations canadiennes vers ce marché émergent.

POINTS SAILLANTS DES PROJETS

Faire connaître le savoir-faire canadien à l'étranger



SOUTENIR LA LUTTE CONTRE L'INCENDIE EN BOLIVIE

CCC et Coulson Aircrane Ltd. (Coulson) ont aidé le gouvernement bolivien dans sa lutte urgente contre l'incendie à Chiquitania, une région de savanes tropicales proche de la forêt amazonienne bolivienne.

Coulson a fourni un équipage et trois hélicoptères, dont deux Sikorsky S-61 et un Chinook CH-47D sur mesure, à la Bolivie qui avait besoin de capacités de lutte aérienne contre l'incendie.

Cette transaction étant facilitée par le mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC, Coulson a pu atténuer les risques commerciaux, répondre à un besoin environnemental et humanitaire urgent et renforcer ses relations commerciales existantes avec la Bolivie.



METTRE L'INNOVATION ET LES TECHNOLOGIES PROPRES SUR LE MARCHÉ

Grâce à l'APPD, Terragon Environmental Technologies a pu déployer son prototype de technologie de gestion des déchets et de l'eau sur le terrain avec le département de la Défense américain sous la forme d'un système unique et intégré – une étape capitale pour Terragon.

Cette solution technologique propre, brevetée et innovante a de larges applications industrielles, et ce contrat offre à l'entreprise une occasion unique de faire les preuves de sa technologie et de conquérir d'autres marchés.



LIVRER UN AÉROPORT DE CLASSE MONDIALE AUX BERMUDES

La CCC soutient les Bermudes dans le cadre d'un contrat de réaménagement de l'aéroport international L.F. Wade d'une valeur de 274 millions de dollars américains. En 2019-2020, les travaux de construction ont franchi plusieurs étapes importantes et leur achèvement est prévu pour 2020.

Cette installation de classe mondiale comprendra un nouveau terminal ayant un aspect et une atmosphère bermudiens, ainsi que des technologies de pointe sur le plan de la conservation de l'eau et de l'énergie.



SOUTENIR L'ACCÈS DE L'INDUSTRIE AÉROSPATIALE À DE NOUVEAUX MARCHÉS

La CCC a appuyé la vente d'un avion DHC-6 Twin Otter série 400 de Viking Air Limited (Viking) au gouvernement argentin. Le contrat comprend la formation des pilotes au Canada, et notamment la simulation de vol pour les pilotes argentins.

Le Twin Otter, fabriqué dans les usines de Viking à Sidney, en Colombie-Britannique, et à Calgary, en Alberta, est un avion utilitaire de 19 passagers réputé pour sa fiabilité et sa polyvalence.

Il sera équipé de moyens de lutte contre l'incendie et d'autres systèmes évolués correspondant à des rôles multiples (la lutte contre l'incendie, le transport, la recherche et le sauvetage, les évacuations médicales et d'autres capacités), qui feront de cet appareil le premier avion véritablement polyvalent d'Argentine.



Points saillants du rendement de 2019-2020



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

13 000



Valeur des contrats signés

1 250
millions de dollars



Pourcentage de clients CCC qui sont des PME

40 %



157

Nombre de clients



Opérations commerciales*

3,17
milliards de dollars



Nombre de pays dans lesquels la CCC exerçait ses activités

81



Ventes au département américain de la Défense

928
millions de dollars

*Les opérations commerciales font référence à la valeur des biens et services fournis par les exportateurs canadiens.

Message du président



Je suis heureux de présenter le Rapport annuel 2019-2020 de la CCC. Cette année a été difficile pour la CCC qui a dû affronter un ralentissement économique mondial, l'influence de vents contraires sur le commerce partout dans le monde et un climat d'incertitude générale, mais aussi les répercussions de la COVID-19 au quatrième trimestre. En 2019-2020, la CCC a signé des contrats totalisant 1 250 millions de dollars, qui ont permis de soutenir plus de 13 000 emplois canadiens. Bien que ces résultats soient inférieurs aux prévisions, la Corporation est restée concentrée sur l'augmentation de ses produits d'exploitation en mettant en œuvre sa nouvelle stratégie qui vise à accroître le nombre d'exportateurs canadiens accédant à de nouveaux marchés. Elle a également poursuivi ses efforts auprès de sa clientèle de petites et moyennes entreprises (PME). Nous avons continué à fournir des services et un soutien qui permettent aux entreprises canadiennes de toutes tailles de s'internationaliser et de rechercher de nouveaux débouchés. Il est clair que la position de la CCC au sein du portefeuille commercial du Canada et sa capacité à conclure des contrats en cas de besoin urgent restent plus importantes que jamais. Nous continuerons à aider les exportateurs, en particulier les PME, à réussir pendant cette période difficile, car nous savons qu'ils seront essentiels à notre reprise économique future.

Malgré ces défis, l'année a été marquée par de nombreux succès. En 2019-2020, la CCC a travaillé avec 157 entreprises, dont plus de 62 PME. Nous étions actifs dans 81 pays à travers le monde, dont les États-Unis, la Bolivie, Saint-Kitts-et-Nevis, le Cameroun, le Panama et le Bangladesh. Je suis particulièrement fier des investissements stratégiques que la CCC a réalisés dans notre personnel, nos processus et nos systèmes, de nos efforts continus pour intégrer des pratiques commerciales responsables à nos activités, mais aussi de l'importance que nous accordons aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Notre cadre renforcé de

conduite responsable des affaires sera également essentiel à l'atténuation des risques pour un nombre croissant d'entreprises canadiennes lorsqu'elles signent des contrats avec des gouvernements étrangers.

Au cours de l'exercice, la CCC a mis en œuvre son nouveau plan stratégique pour assurer sa croissance future et optimiser le soutien qu'elle offre aux exportateurs canadiens, en mettant l'accent sur les PME. Grâce à ces efforts, les PME canadiennes sont mieux à même de tirer parti des nouvelles occasions d'affaires et d'être compétitives sur le marché mondial. La CCC a également amélioré ses processus

afin qu'ils correspondent mieux aux besoins des exportateurs, à l'évolution des moteurs commerciaux et aux priorités du gouvernement du Canada.

Je tiens à profiter de cette occasion pour saluer le président et chef de la direction sortant de la CCC, Martin Zablocki. Martin s'est joint à la Corporation en novembre 2007 et a occupé plusieurs postes clés au sein de l'organisation avant d'être nommé président et chef de la direction en avril 2014. Pendant son mandat, Martin a grandement contribué aux succès de la CCC.

Je voudrais également souhaiter la bienvenue au nouveau président et chef de la direction de la CCC, Carl Marcotte, qui a été nommé en 2019 et qui fait partie de l'organisation depuis 2017. Carl apporte sa vaste expérience des secteurs public et privé, et il est clairement axé sur la croissance des affaires et l'amélioration des processus et des activités.

Je tiens à souligner le travail et le dévouement sans relâche des membres du Conseil d'administration de la CCC pour le temps et le talent qu'ils consacrent au soutien de la CCC et de son travail. Leur leadership et leurs conseils tout au long de l'année ont joué un rôle clé dans les réalisations de la CCC et demeureront cruciaux pendant les temps incertains à venir. J'aimerais remercier tout particulièrement Derrick Rowe et Stephen Sorocky qui ont achevé leur mandat en 2019. Nous les remercions infiniment pour leur contribution. Je voudrais également souhaiter la bienvenue aux nouveaux membres de notre Conseil d'administration : Mora Johnson, Christa Wessel et Mike Johnson. Nommés au Conseil en juillet 2019, ces trois nouveaux membres mettront largement à profit leur expérience professionnelle au service de la Corporation et, au bout du compte, des exportateurs canadiens.

Au nom de l'ensemble du Conseil d'administration, je tiens également à remercier le personnel dévoué de la CCC pour ses efforts soutenus, son engagement et son professionnalisme tout au

long de l'année et plus particulièrement en cette période difficile. Grâce à leur engagement et à leur dévouement, l'organisation a pu respecter son engagement d'aider les exportateurs canadiens à pénétrer les marchés nouveaux et émergents.

La CCC reste déterminée à appuyer les priorités établies par le gouvernement du Canada et à travailler avec ses partenaires pour mieux aider et servir les entreprises canadiennes de toutes les façons possibles afin qu'elles puissent prospérer et réussir dans les années à venir.

Cordialement,



Douglas J. Harrison
Président, Conseil d'administration

EN 2019-2020, LA CCC A TRAVAILLÉ

AVEC...

157

ENTREPRISES

dont



PLUS DE
62

PME

DANS...

81

PAYS

comprenant



États-Unis



Bolivie



Saint-Kitts-et-Nevis



Cameroun



Panama



Bangladesh

Message du président et chef de la direction



C'est un honneur et un privilège d'être nommé président de la CCC. Je suis très fier des nombreuses réalisations de la Corporation et j'ai hâte de consolider ces réalisations pour aller de l'avant en cette période difficile. L'année à venir est marquée par de nombreuses incertitudes, mais elle offre également l'occasion de renforcer la position de la CCC au sein du portefeuille commercial. La capacité de la Corporation à fournir aux exportateurs canadiens un avantage concurrentiel est de plus en plus évidente en période d'incertitude. Notre modèle de gestion bien conçu soutient l'expansion du commerce international et des relations commerciales bilatérales entre le Canada et d'autres nations, et il offre aux acheteurs gouvernementaux étrangers une option transparente et à faible risque pour se procurer des biens et des services auprès d'entreprises canadiennes novatrices de calibre mondial.

L'année écoulée a été difficile pour la CCC; notre capacité à transformer les occasions d'affaires dans notre liste de projets en signatures de contrats a été affectée par des conditions de marché difficiles, ce qui a entraîné des résultats inférieurs aux attentes, tant en ce qui concerne la valeur des contrats signés que le nombre de clients servis. Malgré ces résultats, la Corporation a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie visant à soutenir un plus grand nombre d'exportateurs canadiens, et elle a signé plusieurs contrats importants durant l'année. Qu'il s'agisse de livrer des avions en Argentine ou de permettre à un gouvernement sud-américain d'avoir accès à l'expertise canadienne pour lutter contre les incendies, le mécanisme de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC a rapidement permis aux exportateurs canadiens

d'atténuer les risques commerciaux et de répondre aux besoins environnementaux et humanitaires urgents. Cette grande réactivité sera probablement de nouveau mise à profit, car la communauté internationale est confrontée à de nombreux défis durant cette pandémie et elle devra en relever d'autres durant les mois et les années à venir.

En tant que gardien de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD), la CCC a continué à remplir avec succès son rôle d'intérêt public au nom du gouvernement du Canada. De fait, la CCC a dépassé ses objectifs l'année dernière en signant des contrats totalisant 928 millions de dollars. L'APPD demeure une composante essentielle des relations commerciales bilatérales entre le Canada et les États-Unis et soutient un portefeuille diversifié de clients qui couvrent de nombreuses industries canadiennes.



Qu'il s'agisse de livrer des avions en Argentine ou de permettre à un gouvernement sud-américain d'avoir accès à l'expertise canadienne pour lutter contre les incendies, le mécanisme de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC a rapidement permis aux exportateurs canadiens d'atténuer les risques commerciaux et de répondre aux besoins environnementaux et humanitaires urgents.

Je suis également fier du soutien que la CCC a apporté aux PME par le biais de ses services de passation de contrats. Il sera essentiel de veiller à atteindre et à soutenir un plus grand nombre de PME pour que notre réussite soit durable. À cette fin, la Corporation a élaboré en 2019-2020 une nouvelle stratégie d'entreprise qui met l'accent sur l'aide aux exportateurs canadiens grâce à un cadre amélioré de gestion des risques. En outre, la CCC a considérablement amélioré ses processus afin de rationaliser, de renforcer et d'améliorer les produits et services existants des clients. Les gains d'efficacité obtenus grâce à ce processus continu sont réinvestis dans la nouvelle stratégie d'entreprise afin de développer de nouveaux produits pour les petites entreprises.

Pour l'avenir, la CCC est bien alignée sur les priorités du gouvernement du Canada afin de soutenir et de reconstruire l'économie canadienne au lendemain de la pandémie de COVID-19. Les efforts de relance économique, soutenus par le modèle de passation de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC, faciliteront les achats urgents et aideront les entreprises canadiennes à fournir du matériel médical, des produits agricoles et des denrées alimentaires, ainsi que d'autres produits et services d'urgence.

Pour conclure, je souhaiterais remercier le Conseil d'administration pour ses conseils et son engagement, mais surtout je voudrais remercier tous nos employés. C'est grâce à leur passion et à leur engagement à fournir un service de qualité aux exportateurs canadiens que la CCC est en mesure de créer et de maintenir des emplois pour les Canadiens.

Cordialement,

Carl Marcotte
Président et chef de la direction



Vue d'ensemble de l'organisation

La CCC, dont le siège social se trouve à Ottawa, en Ontario, est une société d'État mère constituée aux termes de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Elle rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international. En tant qu'entité du gouvernement du Canada autorisée à exécuter des contrats commerciaux avec des acheteurs de gouvernements étrangers, la CCC est bien placée pour appuyer les exportateurs canadiens. Elle cherche à intensifier la présence commerciale du Canada dans des secteurs diversifiés en aidant les entreprises canadiennes à trouver des occasions d'affaires sur des marchés nouveaux et difficiles.

Mandat et rôle d'intérêt public

Fondée en 1946, la Corporation commerciale canadienne (CCC) a été établie en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*¹ et a pour mandat de favoriser les échanges commerciaux entre le Canada et d'autres pays. La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* définit ce rôle et octroie à la CCC un éventail de pouvoirs, tout particulièrement la capacité de favoriser le développement du commerce et d'exporter des biens à partir du Canada en qualité de mandant ou de mandataire. Un nombre croissant de produits et de services canadiens sont exportés vers des marchés du monde entier directement grâce au mandat commercial de la CCC. Dans tous les cas, la CCC est un maillon essentiel qui fournit aux exportateurs un contrat principal de gouvernement à gouvernement, ce qui augmente leur valeur et leur attrait aux yeux des acheteurs gouvernementaux étrangers.



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

– Iwan Jemczyk, Président
Ultra Electronics TCS

Mission et énoncé d'engagement

La CCC a pour mission d'aider le gouvernement du Canada à développer ses échanges commerciaux en offrant différents services à un plus grand nombre d'exportateurs, le but étant d'augmenter le nombre d'entreprises canadiennes qui exportent et d'aider les petites entreprises à se développer plus rapidement. Pour ce faire, la CCC permet principalement aux entreprises canadiennes d'accéder aux marchés publics mondiaux par le biais de contrats de gouvernement à gouvernement. La Corporation fournit également à ces entreprises une expertise en matière d'atténuation des risques transactionnels et contractuels et met à leur disposition sa riche expérience en matière de gestion de projets et de pratiques commerciales responsables. La CCC s'est engagée à servir encore plus de PME désireuses d'exporter leurs produits et services en facilitant l'accès aux marchés internationaux et en tirant plus efficacement parti de ses décennies d'expérience en matière de contrats internationaux.

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

Portefeuille des activités de la CCC

En tant qu'organisation canadienne de passation de contrats de gouvernement à gouvernement, le rôle principal de la CCC est de réduire le risque pour les exportateurs canadiens et les organismes gouvernementaux qui fournissent des biens et des services aux acheteurs gouvernementaux étrangers. Elle conclut ensuite des contrats avec des exportateurs canadiens afin de satisfaire aux exigences de ces contrats de gouvernement à gouvernement. Les risques étant ainsi atténués, cela incite davantage les acheteurs étrangers à s'approvisionner au Canada.

En réduisant les risques liés à l'approvisionnement lors de la passation de contrats avec des gouvernements étrangers, la CCC soutient les exportateurs canadiens, dont de nombreuses PME, et leur ouvre les portes de nouveaux marchés d'exportation qui ne leur seraient peut-être pas accessibles autrement. Pour les exportateurs canadiens de divers secteurs, l'approche de passation de contrats de gouvernement à gouvernement peut constituer un outil supplémentaire sur les marchés mondiaux de plus en plus concurrentiels.

La CCC classe ses activités professionnelles par secteurs de produits qui sont structurés de manière à appuyer la passation de contrats principaux dans les secteurs industriels prioritaires de l'économie et ses activités d'intérêt public. Les secteurs prioritaires comprennent l'aérospatiale, les technologies propres, la construction et les infrastructures, la défense et les technologies de l'information et des communications. Ces activités commerciales ont pour objectif d'accroître le nombre d'exportateurs que la CCC sert, tout en appuyant un vaste éventail de priorités du gouvernement du Canada. Le portefeuille d'activités de la CCC comprend ce qui suit :



Viking a travaillé avec CCC sur de nombreuses ventes. Son expertise en matière de contrats internationaux est essentielle lorsqu'il s'agit d'aider les exportateurs canadiens à conclure des marchés avec des gouvernements étrangers.

– **Robert Mauracher, vice-président directeur, Ventes et marketing, Viking Air Limited**

Secteurs de produits prioritaires



Aérospatiale – L'industrie aérospatiale canadienne jouit d'une réputation internationale. Elle contribue plus de 25 milliards de dollars au PIB et soutient plus de 213 000 emplois dans l'économie canadienne². En tant que chef de file, elle peut facilement accéder le marché, car plus de 90 % des entreprises manufacturières de ce secteur exportent activement, ce qui en fait un important centre d'intérêt pour les services de la CCC³. L'ensemble du secteur présente des occasions d'affaires réparties dans plusieurs grands segments, notamment la construction aéronautique, la fabrication avancée (simulateurs de vol, trains d'atterrissage, moteurs) et les travaux d'entretien, de réparation et de révision. Les acheteurs gouvernementaux typiques de ce secteur sont les ministères de la défense, les ministères des transports, les services nationaux de police, les agences spatiales et les compagnies aériennes d'État.

² Le modèle d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) estime les retombées directes, indirectes et induites sur l'emploi et le PIB en se basant sur les données révisées des multiplicateurs nationaux d'entrées-sorties (2015) de Statistique Canada rajustés en fonction de l'emploi en 2018, ainsi que sur les observations de l'Agence du revenu du Canada, de l'OCDE et des entreprises en 2019.

³ Statistique Canada, Enquête sur l'innovation et la stratégie des entreprises (2017), 2019



Technologies propres – Ce marché mondial connaît une croissance rapide et devrait dépasser les 2,5 billions de dollars d’ici 2022⁴. Il s’agit d’un secteur orienté vers l’exportation qui offre d’importants débouchés aux technologies propres innovantes du Canada dans des domaines tels que l’énergie renouvelable, le traitement de l’eau et des eaux usées, l’assainissement des sols, le génie de l’environnement et le conseil en environnement. Les acheteurs typiques de solutions de gouvernement à gouvernement dans le domaine des technologies propres sont notamment les sociétés de transport public, les services publics, les ministères de l’énergie, les ministères des transports et les municipalités.



Construction et infrastructure – Ce marché mondial estimé à plus de 3 billions de dollars est propulsé par la demande des marchés émergents et en développement. Les investissements de l’État dans ce secteur ciblent en grande partie le développement des infrastructures énergétiques et de transport. Ce secteur offre des perspectives importantes pour des projets tels que la construction et le réaménagement des aéroports, la production d’électricité, les routes et les ponts, les installations de traitement de l’eau et des eaux usées et les transports en commun. Les acheteurs typiques des contrats d’infrastructure de gouvernement à gouvernement sont notamment les autorités aéroportuaires ou portuaires, les autorités responsables de l’eau et des eaux usées, les ministères de l’énergie et les ministères des transports.



Défense – Les dépenses mondiales en matière de défense devraient augmenter d’environ 3 % entre 2019 et 2023 pour atteindre 2,1 billions de dollars⁵. Alors que les défis de sécurité mondiale persistent, la défense et la sécurité devraient rester un poste budgétaire important pour la plupart des pays alliés et partageant les mêmes idées, en particulier les États-Unis. Les acheteurs typiquement intéressés par les contrats de gouvernement à gouvernement sont l’armée de terre, la marine, l’armée de l’air, les garde-côtes, les ministères de la défense, les services nationaux de police et les agences nationales d’approvisionnement en matière de défense.



Technologies de l’information et des communications (« TIC ») – Ce marché mondial estimé à plus de 4,8 billions de dollars devrait atteindre 5,8 billions de dollars d’ici 2023⁶. Dans le domaine des TIC, la CCC gère plusieurs contrats internationaux de loterie. La participation de la CCC apporte de la transparence et de la crédibilité au fonctionnement de deux loteries électroniques nationales consacrées à de *bonnes causes* en Amérique centrale. Ces loteries aident à générer des fonds pour réduire la pauvreté et fournir un soutien éducatif et social aux jeunes et aux aînés, notamment grâce à l’établissement d’un réseau national de centres offrant un accès communautaire à l’informatique. Les acheteurs typiquement intéressés par les contrats de gouvernement à gouvernement dans les TIC comprennent les directeurs de l’information, les hôpitaux et les autorités sanitaires, les ministères de la sécurité publique, les sociétés de loterie publiques et les organismes publics de cybersécurité.

La CCC soutient les activités commerciales d’industries en dehors de ses secteurs de produits prioritaires.

4 https://www.intelliprosperite.ca/content/309?_ga=2.124144265.224049060.1591966036-878816498.1591966036

5 Deloitte, « Deloitte : technological developments and innovation continuously shape the A&D industry », consulté à l’adresse <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/pr-er-2020-global-Aérospatiale-and-defense-industry-outlook.html>

6 IDC, Global TIC Spending Forecast 2020-2023, consulté à l’adresse <https://www.idc.com/promo/global-ict-spending/forecast>

Activités d'intérêt public

PME

Programme des PME – La CCC soutient les PME directement et indirectement par le biais des contrats qu'elle gère. Actuellement, la gamme de produits PME soutient la vente de biens et services dans un large éventail de secteurs industriels. La CCC joue un rôle clé en créant des liens entre les PME exportatrices et les acheteurs étrangers dans ces secteurs pour réduire les risques transactionnels et aider et soutenir ces entreprises dans l'accès aux marchés nouveaux et émergents. En tirant parti de son expertise en matière de passation de marchés, la CCC développe de nouvelles offres pour atteindre plus d'entreprises et les aider à accéder aux opportunités d'exportation mondiales.

APPD

Accord sur le partage de la production de défense (APPD) – L'APPD est un accord commercial bilatéral passé avec les États-Unis dans le secteur de la défense; il est administré par la CCC au nom du gouvernement du Canada depuis 1956. Conformément aux modalités du Defense Federal Acquisition Regulations Supplement (DFARS) 225.870 des États-Unis, la plupart des contrats entre le département de la Défense des États-Unis (DoD) et les exportateurs canadiens qui dépassent le seuil d'acquisition minimum du DoD doivent être évalués par la CCC et lui être attribués. Grâce à cet accord, les entreprises canadiennes peuvent concourir pour des contrats dans le cadre de l'infrastructure industrielle de défense nord-américaine intégrée. Cela permet de maintenir le statut privilégié du Canada en tant que partenaire de confiance du DoD pour les acquisitions à une époque où les États-Unis comptent de plus en plus sur leurs alliés pour être source de technologie et d'innovation. Le rôle d'entrepreneur principal de la CCC contribue à maintenir ce cadre bilatéral et à garantir que les exportateurs canadiens

restent sur un pied d'égalité avec leurs concurrents américains⁷.

L'appui fourni par la CCC dans le cadre de l'APPD s'inscrit dans l'engagement du gouvernement du Canada à maintenir une relation commerciale bilatérale constructive avec les États-Unis dans le secteur des technologies de défense. En 2019-2020, grâce aux contrats de la CCC dans le cadre de l'APPD, 85 exportateurs canadiens ont signé de nouveaux contrats avec le DoD pour un total de 928 millions de dollars. Ces contrats ont directement soutenu plus de 5 500 emplois canadiens dans des secteurs tels que la santé, les infrastructures, les TIC et la défense. En vendant avec succès à des acheteurs du DoD dans le cadre de l'APPD, les entreprises canadiennes – en particulier les PME – acquièrent une expérience précieuse qui leur permet de livrer concurrence sur le marché international.



Approvisionnement – La CCC aide les ministères et les organismes du gouvernement du Canada à répondre efficacement aux besoins 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 du programme. Par son travail, elle soutient un large éventail de programmes de contribution et de renforcement des capacités, notamment dans les buts suivants :

- 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);

⁷ Gouvernement du Canada. Accès des entreprises canadiennes au marché américain de la défense. Accès en ligne à : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/ad-ad.nsf/fra/ad00271.html>

- 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 ou autres).

Autres services

BCC

Bureaux commerciaux canadiens – La CCC gère tous les services de soutien non commercial pour dix bureaux commerciaux canadiens en Chine au nom d'Affaires mondiales Canada. Ces bureaux, situés dans des villes chinoises de second rang en plein développement, offrent un soutien aux entreprises canadiennes qui cherchent à pénétrer le marché chinois, tout en constituant une plateforme de promotion commerciale rentable pour le Service des délégués commerciaux du Canada. La CCC recouvre tous les coûts de ce programme et facture des frais à Affaires mondiales Canada pour ses services.

Portefeuille du commerce international



La CCC fait partie du Portefeuille du commerce international du gouvernement du Canada. L'expertise de la Corporation en passation de contrats et en approvisionnement complète les services consultatifs et les programmes de soutien offerts par le Service des délégués commerciaux (SDC) d'Affaires mondiales Canada ainsi que les services financiers fournis par Exportation et développement Canada (EDC). Grâce au rôle que la CCC joue dans le portefeuille commercial du Canada, elle permet aux exportateurs canadiens d'accéder à des marchés étrangers qui leur seraient autrement restés fermés. La participation de la CCC aux contrats de gouvernement à gouvernement permet également d'uniformiser les règles du jeu pour les entreprises canadiennes, ce qui leur permet d'être concurrentielles sur les

marchés du monde entier. Grâce à ces activités de passation de contrats, la CCC réduit non seulement le risque pour les exportateurs canadiens et les acheteurs gouvernementaux étrangers, mais elle diminue également les coûts de transaction pour les entreprises canadiennes. En agissant comme partie contractante des projets, la CCC fait progresser les échanges commerciaux du Canada, tout en réalisant des objectifs stratégiques comme le renforcement de l'innovation, l'aide aux PME ainsi que la promotion et l'ancrage d'une conduite responsable des affaires⁸.



⁸ Dans ce contexte, la conduite responsable des affaires désigne le fait de mener des affaires à l'étranger en respectant les principes de la responsabilité sociale des entreprises. De plus amples renseignements se trouvent sur le site <https://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-rse.aspx?lang=fra>

Notre engagement



Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

La CCC fait évoluer ses pratiques de gestion des risques environnementaux, sociaux et de corruption tout en maintenant son engagement ferme envers ces valeurs et en agissant de manière responsable. L'année dernière, elle a introduit son cadre de conduite responsable des affaires qui s'aligne sur les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. La CCC possède déjà une politique forte dans le domaine de la conformité en matière d'intégrité, et l'accent mis sur le cadre de conduite responsable des affaires s'est traduit par la révision du code de conduite et de déontologie des affaires, la récente mise à jour de la politique de transparence et de responsabilisation, ainsi que l'adoption d'une politique sur les droits de la personne et d'instructions connexes. Le renforcement de ces politiques aide la CCC à améliorer sa conduite commerciale responsable, sa transparence et ses performances en matière de droits de l'homme, conformément aux attentes croissantes des parties prenantes.

L'ensemble du personnel de la CCC a suivi une formation interne sur mesure portant sur le cadre amélioré de conduite responsable des affaires, la diligence raisonnable en matière de droits de la personne et les évaluations des risques. Les membres du Comité des droits de la personne de la CCC ont également bénéficié d'une formation spécialisée afin que leur travail d'évaluation des risques liés aux opérations de vente à l'exportation de la Corporation se déroule conformément aux engagements pris par le Canada dans le cadre du Traité sur le commerce des armes.

Nous nous efforçons d'intégrer les critères ESG dans l'ensemble de nos activités afin que notre modèle de gestion reste viable à long terme. Dans le cadre de nos activités, nous nous engageons à travailler avec nos clients pour garantir que nos interventions auront un effet positif sur les communautés.

Transparence et données gouvernementales ouvertes

La transparence favorise la responsabilisation de nos exportateurs. En divulguant de manière proactive ses rapports publics comme les rapports annuels et trimestriels, les résumés des plans d'entreprise et les demandes en vertu des dispositions sur la divulgation proactive et de la *Loi sur l'accès à l'information*, la CCC établit avec ses clients et ses parties prenantes une relation de confiance qui est essentielle pour sa réussite à long terme.

Diversité

La CCC s'engage à instaurer une main-d'œuvre diversifiée et un environnement inclusif. Cet engagement commence par le recrutement et s'inscrit dans nos processus et nos pratiques par le biais de notre formation au leadership. En s'attachant à favoriser un environnement inclusif dans lequel chacun peut s'exprimer et développer son potentiel dès son embauche, on s'assure que tous les employés de la CCC ont les mêmes chances d'avancement professionnel, quels que soient leur sexe, leur âge, leur handicap ou leur origine. La CCC a organisé des événements spécialisés tout au long de l'année pour informer les employés et les sensibiliser à ces questions. Grâce aux formations, aux déjeuners et aux conférences proposés, la CCC a amélioré la sensibilisation de ses effectifs dans ce domaine.

Vision et stratégie d'entreprise de la CCC



La CCC s'efforce d'être un partenaire fiable pour les exportateurs en leur permettant de faire affaire sur les marchés mondiaux difficiles. Elle gagne la confiance de ses clients grâce à l'excellence de ses pratiques de passation de contrats et de gestion des risques, et elle mesure sa réussite en fonction de la valeur économique qu'elle crée pour le Canada.

La Corporation offre la plus grande valeur en permettant aux exportateurs canadiens d'être compétitifs sur un marché mondial hautement concurrentiel et de plus en plus complexe, où les occasions d'affaires sont au carrefour des relations internationales et de la politique étrangère.

Les priorités stratégiques actuelles de la CCC sont les suivantes :



■ **Viabilité financière** : Afin de créer une plateforme vers la réussite, la CCC veille à ce que son modèle financier soutienne pleinement son mandat et fournisse le soutien efficace dont les exportateurs canadiens ont besoin.



■ **Partenariats** : La CCC travaille avec ses partenaires commerciaux pour soutenir le programme commercial inclusif du gouvernement. En intégrant et en promouvant la conduite responsable des affaires dans son propre processus décisionnel et par son travail avec les exportateurs, la CCC aidera ces derniers à gérer les risques et à conquérir de nouveaux marchés.



■ **Augmenter le nombre de clients servis** : La CCC peut accroître son influence économique en soutenant un plus grand nombre d'exportateurs. En se concentrant sur les PME et en élargissant le type de soutien qu'elle offre par le biais de produits d'information, la CCC se met en relation avec un plus grand nombre d'exportateurs pour les aider à se développer sur les marchés nouveaux et émergents.



■ **Transformation opérationnelle** : La CCC modernise et améliore ses systèmes et ses processus afin de tirer profit de la technologie et de rationaliser ses activités, ce qui lui permettra de servir plus efficacement les exportateurs canadiens.



■ **Diversification sectorielle** : La CCC aidera les exportateurs à tirer parti des occasions d'affaires grâce à sa stratégie de diversification sectorielle et à son expertise en matière de passation de contrats.



■ **Capacités professionnelles renforcées** : La CCC calibre ses capacités professionnelles pour s'assurer qu'elle est en mesure de servir les exportateurs canadiens aujourd'hui et demain dans un paysage en constante évolution.



Rendement organisationnel

La CCC joue un rôle important pour favoriser les échanges et soutenir le programme commercial du Canada. Elle aide les exportateurs à atténuer les risques liés aux activités commerciales à l'étranger et leur fournit les outils dont ils ont besoin pour remporter et honorer des marchés publics étrangers complexes. Toutefois, l'environnement commercial mondial actuel est difficile et changeant. Compte tenu du ralentissement de la croissance économique mondiale en 2019 et du choc économique soudain et dramatique engendré par la pandémie, le rôle de la CCC était et reste essentiel pour favoriser l'accès des exportateurs canadiens aux marchés publics internationaux.

Croissance et diversification des exportations canadiennes

La CCC en est à sa deuxième année d'exécution de sa nouvelle stratégie d'entreprise. Cette stratégie d'entreprise d'accroître le nombre d'exportateurs qu'elle soutient dans divers secteurs industriels et marchés géographiques. Cette priorité est également appuyée par sa stratégie commerciale et par trois objectifs généraux axés sur la planification stratégique, l'affectation des ressources et la mesure du rendement. Les objectifs stratégiques actuels de la CCC sont la croissance par la diversification, la création de débouchés commerciaux et le statut de partenaire de confiance pour les échanges internationaux.

En 2019-2020, la CCC a atteint ces objectifs en lançant des stratégies innovantes qui misent sur les relations commerciales internationales et en améliorant les services qu'elle fournit à ses clients. Pour ce faire, elle a amélioré ses compétences, ses systèmes et ses processus internes afin que ses employés continuent à fournir un service exceptionnel à la clientèle. La CCC a aussi maintenu son appui au programme général du gouvernement concernant la diversification du commerce, la compétitivité et la création d'emplois, tout en explorant de nouvelles façons d'accroître son efficacité opérationnelle et de limiter ses coûts. Par ailleurs, elle s'est efforcée d'ancrer ses pratiques de conduite responsable des affaires afin de refléter ses valeurs fondamentales, et elle a réitéré son engagement à promouvoir ces pratiques dans toutes ses activités.

Le respect de ces objectifs est tributaire d'investissements constants de la part de la CCC dans son personnel, ses processus et ses systèmes. Dans un environnement mondial difficile, marqué par un risque accru, une évolution démographique et une incertitude économique et politique permanente, ces investissements lui ont permis d'améliorer considérablement son fonctionnement en numérisant ses processus clés et en renforçant son

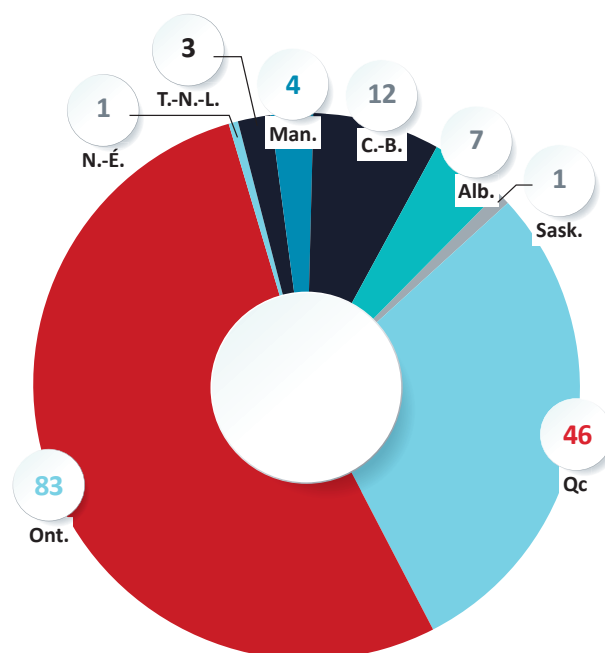
efficacité opérationnelle pour mieux soutenir les clients. Ces investissements reposent sur l'adoption de pratiques exemplaires de gestion des risques, des contrats et du rendement.

Cette année a été une année mouvementée pour la CCC. En 2019-2020, elle a dû faire face au ralentissement de l'économie mondiale, à l'influence de vents contraires sur le commerce partout dans le monde et à un climat d'incertitude générale. Bien que ses résultats soient inférieurs aux prévisions, la Corporation est restée concentrée sur l'augmentation de ses produits d'exploitation et sur ses efforts visant à soutenir un plus grand nombre de PME clientes.

Faits saillants par objectif

En 2019-2020, la CCC a soutenu 13 000 emplois canadiens en concluant des contrats sur divers marchés pour un total de 1,25 milliard de dollars. Elle a signé plusieurs contrats sur de nouveaux marchés étrangers, plus précisément en Bolivie et en Argentine, et a augmenté son volume d'affaires aux États-Unis. Cela a été réalisé grâce à sa nouvelle

Clients par province (%)



stratégie d'entreprise qui se concentre sur la diversification et le soutien aux PME par de nouvelles méthodes. Cette stratégie est renforcée par les trois

objectifs décrits ci-après, qui respectent l'*Énoncé des priorités et des responsabilités* de 2019 du ministre du Commerce international.



OBJECTIF 1 :

Croissance par la diversification

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



OBJECTIF 2 :

Créer des débouchés commerciaux

Les efforts de développement des affaires de la CCC dans les marchés cibles continueront à donner corps à une approche pangouvernementale pour faciliter les ventes d'exportation de gouvernement à gouvernement tout en misant sur les contributions importantes d'autres intervenants du gouvernement du Canada.



OBJECTIF 3 :

Partenaire de confiance en commerce international

La CCC s'efforce d'être un chef de file en matière de conduite responsable des affaires et utilise le commerce inclusif pour promouvoir et ancrer ces valeurs tant au pays qu'à l'étranger. En favorisant des effectifs aux compétences uniques et en définissant des moyens d'accroître la capacité, l'efficacité et la valeur, la Corporation a répondu aux besoins d'un nombre croissant d'exportateurs dans divers marchés. Pour étayer ces réalisations, elle continue d'investir dans l'instauration d'une culture d'amélioration continue afin de garantir un service exceptionnel aux clients.

Rendement par rapport aux objectifs



OBJECTIF 1 :

Croissance par la diversification

La nouvelle stratégie d'entreprise de la CCC et ses investissements dans certaines activités de développement des affaires ont soutenu l'accent mis sur la diversification de son portefeuille en vue d'assurer la croissance et l'expansion sectorielle. En 2019-2020, la CCC a contribué à créer des débouchés pour les exportateurs canadiens dans les domaines de l'infrastructure et des technologies propres, aux côtés des domaines d'intérêt traditionnels comme l'aérospatiale, la défense et la sécurité. Les investissements dans l'expertise régionale et sectorielle et dans les techniques d'atténuation et d'évaluation des risques ont positionné la Corporation en tant que partenaire stratégique des exportateurs canadiens dans des marchés publics complexes.

Au cours de l'exercice financier 2019-2020, la CCC a mis à profit ses forces principales en matière de gestion des contrats et du risque afin de se concentrer sur les secteurs dans lesquels le modèle de gouvernement à gouvernement est le plus avantageux. Cette approche a contribué à accroître les débouchés dans les secteurs prioritaires. Grâce à ce modèle plus flexible, la CCC a par exemple pu soutenir le gouvernement bolivien dans ses efforts de lutte contre l'incendie à Chiquitania. Elle a travaillé avec Coulson Aircrane, une entreprise basée en Colombie britannique, pour fournir des capacités de lutte aérienne contre l'incendie en Bolivie et ainsi combattre les feux de forêt dans la région et sauvegarder des écosystèmes importants. Coulson a fourni au gouvernement bolivien un équipage aérien et trois hélicoptères, dont deux hélicoptères Sikorsky S-61 et un Chinook CH-47D sur mesure. L'expérience et le savoir-faire uniques de la CCC en matière de contrats ont été



Nous sommes honorés que le gouvernement bolivien ait choisi de travailler avec Coulson, et nous sommes reconnaissants à la CCC de son soutien et de son expertise en matière de contrats internationaux, qui ont facilité cette transaction urgente de gouvernement à gouvernement.

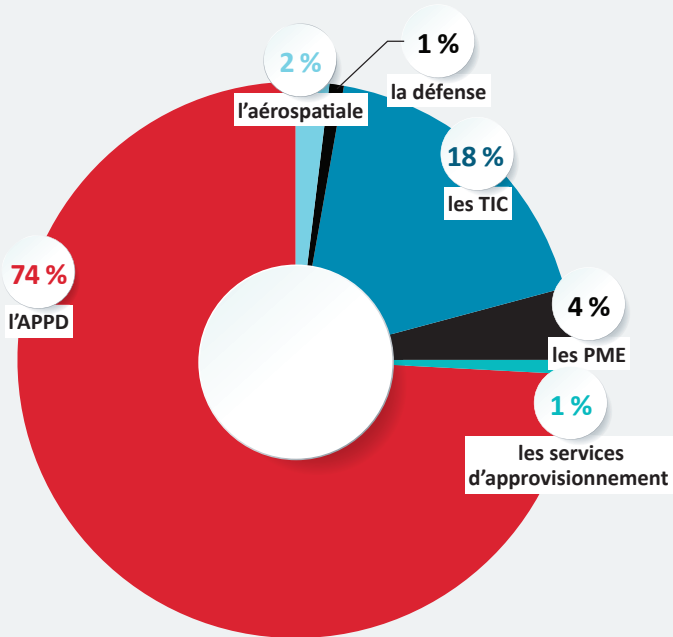
– Wayne Coulson, président et chef de la direction du Coulson Group of Companies

essentiels pour permettre à Coulson d'atténuer les risques commerciaux et de renforcer ses relations commerciales existantes avec la Bolivie – et, en fin de compte, de répondre à un besoin environnemental et humanitaire urgent.

En 2019-2020, la CCC a signé des contrats totalisant 1,25 milliard de dollars et a été active sur 81 marchés à travers le monde grâce à ses secteurs de produits :

- l'aérospatiale
- les technologies propres
- la construction et les infrastructures
- la défense
- les TIC
- les PME
- l'APPD
- les services d'approvisionnement

Valeur des contrats signés par ligne de produits



Soutenir le programme de diversification du commerce du Canada

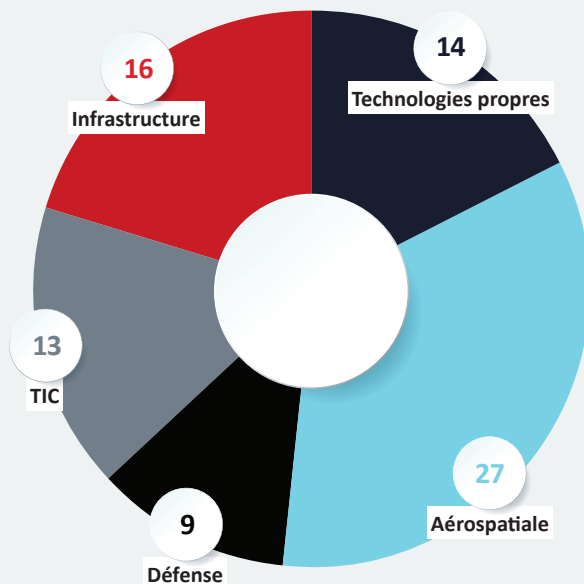
En 2019-2020, la CCC a soutenu le programme commercial du Canada en poursuivant l'application de sa stratégie de diversification, ce qui a permis aux exportateurs de se diversifier en pénétrant de nouveaux marchés. Pour ce faire, elle s'est efforcée d'approfondir les liens commerciaux avec les partenaires traditionnels tout en élargissant le commerce avec les grands marchés et secteurs industriels en forte croissance. L'accent mis sur les marchés cibles, son expansion sectorielle et les contrats d'approvisionnement du DoD cadrent bien avec ces priorités commerciales. Les investissements dans les ressources clés visant à accroître l'expertise dans les différents secteurs ont également constitué un élément important de cette approche sectorielle. Ces investissements permettront d'allonger la liste des industries et entreprises exportatrices canadiennes et des acheteurs étrangers avec lesquels la CCC conclut des contrats, ce qui favorisera ensuite la création d'emplois et l'innovation.

Par ailleurs, la CCC a activement renforcé ses partenariats avec d'autres membres du portefeuille commercial du Canada et certaines associations industrielles dans des secteurs cibles. Il en résulte des réseaux solides qui procurent un avantage concurrentiel aux entreprises canadiennes. La CCC travaille avec des partenaires pour fournir des formations, générer des débouchés, coparrainer des événements clés et coopérer aux projets

internationaux. Ces partenariats contribueront à élargir et à renforcer la portée de la CCC tant dans les secteurs industriels canadiens que sur les marchés d'exportation mondiaux.

En 2019-2020, la CCC a aidé les exportateurs à générer 79 nouvelles activités dans ses secteurs prioritaires et s'est engagée auprès de 119 acheteurs gouvernementaux dans 81 pays différents. Ces activités internationales offrent une valeur directe aux exportateurs canadiens. Les contrats de gouvernement à gouvernement de grande envergure peuvent donner un meilleur accès aux acheteurs gouvernementaux étrangers, réduire les risques et les coûts, et améliorer les résultats des exportateurs canadiens sur les marchés difficiles.

Nouvelles opportunités sectorielles



La CCC est une organisation professionnelle, axée sur le client, qui a représenté une valeur ajoutée importante dans notre poursuite de plusieurs grands programmes internationaux. C'est avec plaisir que nous continuerons notre collaboration avec la CCC.

– **Marc-Olivier Sabourin, vice-président, Défense et sécurité, CAE**



OBJECTIF 2 :

Créer des débouchés commerciaux

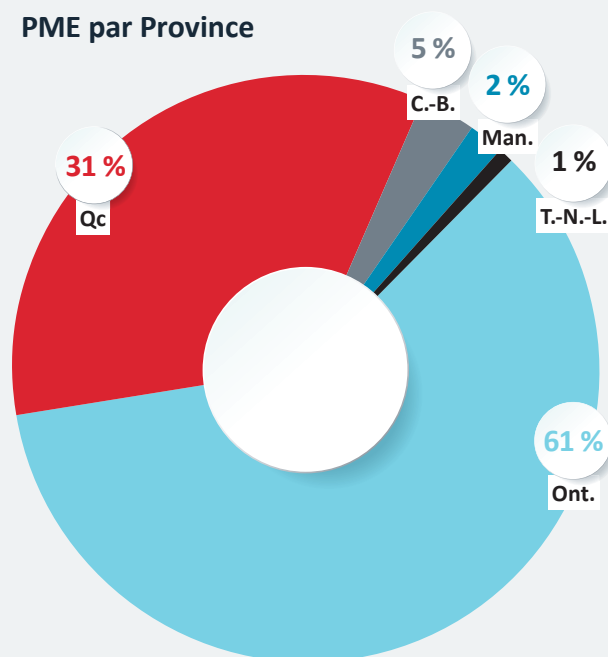
En tant qu'organisme canadien de passation de contrats d'exportation, la CCC continue d'incarner une approche pangouvernementale par ses efforts de développement commercial. La Corporation tire parti des contributions importantes d'autres partenaires du gouvernement du Canada, comme le Service des délégués commerciaux, qui facilitent les ventes à l'exportation de gouvernement à gouvernement. Elle se concentre également sur le développement de nouveaux marchés diversifiés pour les exportateurs canadiens, y compris les PME.

Petites et moyennes entreprises (PME)

Aider les PME à obtenir des contrats d'approvisionnement internationaux est un des objectifs au cœur de la stratégie de diversification de la CCC. En 2019-2020, la Corporation a directement signé des contrats avec 62 PME dans un large éventail de secteurs industriels. Afin d'accroître son soutien global et de se concentrer sur le développement de nouveaux produits, elle a également réalisé d'importants investissements pour renforcer la capacité et les compétences de ses ressources humaines. Cela lui permettra de toucher davantage de PME par des moyens nouveaux et innovants. La stratégie de la CCC pour les PME définit un plan visant à fournir aux PME toute une gamme de services, à commencer par l'établissement de relations qui mèneront à de nouvelles occasions d'affaires. L'objectif est de proposer des produits pertinents, des conseils personnalisés et des services d'entrepreneur principal pour les organisations dont l'expérience est suffisante pour satisfaire aux exigences de diligence raisonnable de la CCC. Afin d'assurer la complémentarité des programmes et des outils de soutien aux exportateurs dans l'ensemble du portefeuille, cette stratégie sera mise en œuvre avec d'autres partenaires fédéraux.

Les petites entreprises sont la clé de la stratégie d'entreprise de la CCC, qui fait en sorte qu'un grand nombre d'exportateurs canadiens, notamment des PME, utilisent les services de la Corporation. Les effets des contrats de la CCC vont au-delà des avantages immédiats qu'en retirent les entreprises qui vendent par le biais du modèle de gouvernement à gouvernement. Grâce à nos contrats internationaux, les grandes multinationales canadiennes étendent

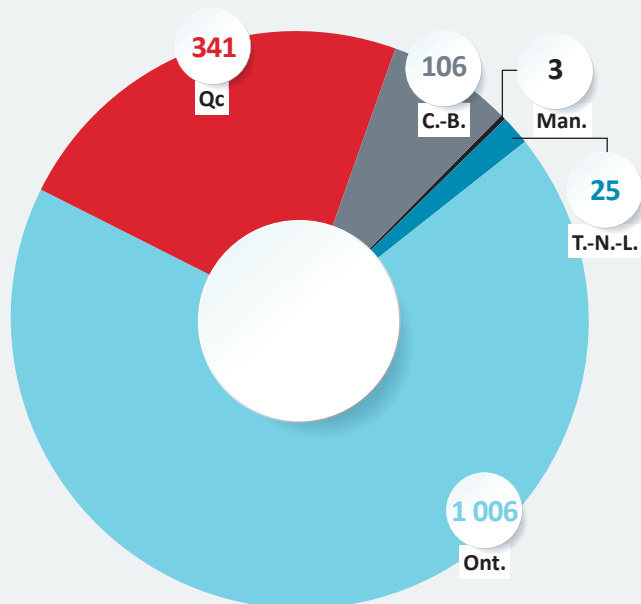
PME par Province



leurs chaînes d'approvisionnement en biens et services auprès d'entreprises (y compris des PME) partout au Canada. En 2019-2020, la Corporation a conclu des contrats directement avec 62 PME canadiennes, tandis qu'environ 1 480 autres PME ont fait partie des chaînes d'approvisionnement de ses contrats.

Les contrats internationaux de la CCC offrent des avantages importants aux PME en leur permettant de participer aux chaînes de valeur mondiales des grandes transactions internationales de la Corporation, en plus des contrats conclus directement avec d'autres ministères. Les entreprises canadiennes qui ont réussi à s'intégrer dans ces chaînes de valeur se voient offrir de nouvelles possibilités d'étendre et de diversifier leurs activités à l'échelle mondiale.

PME soutenues par les chaînes de valeur par province



La CCC travaille avec ses clients, grands et petits, pour faire connaître les contrats de gouvernement à gouvernement et pour montrer comment elle peut aider les PME à surmonter les difficultés qu'elles rencontrent pour accéder aux chaînes d'approvisionnement et se développer sur les marchés mondiaux.

Génération de débouchés par le biais de canaux partenaires

La CCC travaille activement avec des partenaires de l'ensemble du gouvernement, notamment Affaires mondiales Canada, ISDE, la Banque de développement du Canada (BDC) et EDC, pour collaborer à de nouvelles initiatives destinées aux PME. Des travaux exploratoires sont en cours pour étendre et améliorer les services de conseil des partenaires de la CCC afin d'inclure des domaines qui s'inspireraient de l'expérience de la CCC en matière de vente sur les marchés gouvernementaux étrangers.

Promotion d'une approche pangouvernementale du commerce international

La CCC travaille en étroite collaboration avec ses partenaires du portefeuille commercial et estime qu'une coordination et une collaboration solides sont essentielles pour fournir le soutien dont les exportateurs canadiens ont besoin pour être concurrentiels à l'échelle mondiale. Sa stratégie

commerciale s'inscrit dans une approche proactive et pangouvernementale. La CCC a collaboré étroitement avec EDC et le SDC d'Affaires mondiales Canada, ainsi qu'avec des ambassadeurs et hauts commissaires canadiens à l'étranger, les attachés militaires des Forces armées canadiennes et d'autres intervenants du gouvernement du Canada afin de faire la promotion des capacités et de l'expertise du Canada au sein des marchés internationaux.

En tant que membre du portefeuille du commerce international du Canada, la CCC veille à ce que son rôle complète les services fournis par EDC et le SDC d'Affaires mondiales Canada. Chaque partenaire apporte une compétence essentielle importante, et, combinées ensemble, celles-ci constituent un soutien efficace qui permet aux exportateurs canadiens de décrocher des contrats auprès d'acheteurs gouvernementaux étrangers. Le mécanisme de passation de contrats de gouvernement à gouvernement de la CCC et son expertise en matière de contrats avec les gouvernements étrangers est un élément clé de ce dispositif. EDC propose des partenaires financiers et du financement qui sont essentiels pour aller de l'avant avec de nouveaux achats gouvernementaux. L'empreinte internationale du SDC lui permet de recueillir des données commerciales et des renseignements fiables sur les marchés pour aider à cerner et à développer des occasions d'affaires viables en partenariat avec les exportateurs canadiens.

Pendant l'exercice 2019-2020, la CCC a continué à fournir une formation spécialisée sur son modèle de passation de contrats de gouvernement à gouvernement aux principaux partenaires. L'objectif était d'approfondir leur compréhension de sa proposition de valeur grâce à une approche pangouvernementale uniforme. La formation comprenait de la formation pour les délégués commerciaux et les attachés militaires dans les marchés prioritaires, de la formation intégrée dans le programme de formation de base avancé du SDC et des séances d'information à l'intention des chefs de mission canadiens nommés récemment sur la façon dont la CCC collabore avec les employés de la mission pour soutenir les exportateurs canadiens.

L'expansion des secteurs est essentielle à la stratégie de la CCC en matière de croissance et de diversification. En élargissant son réseau de partenaires du gouvernement du Canada et en ciblant certains secteurs, la CCC s'attend à pouvoir servir un plus grand nombre d'entreprises canadiennes

innovantes et prêtes à exporter. En 2019-2020, la CCC a collaboré avec EDC, la BDC, Technologies du développement durable Canada (TDDC) et Affaires mondiales Canada à l'occasion d'événements nationaux et internationaux, notamment la conférence annuelle du Conseil canadien pour les partenariats public-privé, le Forum Africain de l'énergie, le Sommet du leadership sur les changements climatiques de TDDC et le Forum GLOBE.

Cette année, la CCC a continué d'exploiter dix bureaux commerciaux canadiens en Chine au nom d'Affaires mondiales Canada et en partenariat avec celui-ci. Ces bureaux jouent un rôle clé, car ils facilitent la prestation des services commerciaux du gouvernement du Canada auprès des entreprises canadiennes actives en Chine. L'année dernière, la CCC a géré ces bureaux de façon efficace et économique, apportant de la valeur aux entreprises canadiennes et au gouvernement canadien.

La CCC a également continué de fournir des services d'approvisionnement à Affaires mondiales Canada et à d'autres ministères. Ces services appuient la mise en œuvre du programme d'aide internationale du Canada en fournissant efficacement des biens et des services à des bénéficiaires étrangers. L'année dernière, la Corporation a signé des accords d'approvisionnement avec des exportateurs de tout le Canada, facilitant ainsi la livraison de l'aide canadienne aux pays bénéficiaires en Afrique, en Amérique du Sud et dans les Caraïbes.

Tirer parti de l'APPD

Le rôle de la CCC en tant que gardien de l'APPD entre le Canada et les États-Unis est important. En effet, l'APPD demeure un élément essentiel des relations commerciales entre les deux pays et soutient un portefeuille diversifié de clients qui couvrent de nombreuses industries canadiennes. Les ventes canadiennes au DoD par l'intermédiaire de l'APPD sont une composante importante d'une solide relation de coopération dans le domaine de la défense. Grâce à l'APPD, l'industrie de la défense canadienne permet au DoD d'accéder aux technologies et services innovants les plus réputés au monde, et elle bien plus prospère que si elle avait uniquement accès au marché intérieur. L'APPD favorise également une solide infrastructure industrielle de défense nord-américaine.

L'incidence de cet accord va bien plus loin que les bénéfices immédiats obtenus par les entreprises qui utilisent cette plateforme. Comme il a été précisé

Le soutien de la CCC a été essentiel, car il a fourni la garantie du gouvernement du Canada que le projet serait livré comme prévu.

– Peter Tsantrizos, président et chef de la direction
Terragon Environmental Technologies

plus haut, des multinationales canadiennes ayant des contrats signés en vertu de l'APPD ont des chaînes d'approvisionnement étendues qui acquièrent des biens et des services d'entreprises (y compris des PME) de partout au Canada. Ces chaînes d'approvisionnement intégrées renforcent l'ensemble de l'économie canadienne et soutiennent l'infrastructure industrielle de défense nord-américaine. L'APPD et l'accès au marché du DoD des États-Unis qu'il procure incitent les multinationales étrangères à investir directement au Canada, créant ainsi de nouveaux emplois. L'APPD permet également aux PME de mettre un pied sur les marchés internationaux en renforçant leur capacité à livrer concurrence à l'international.

L'année dernière, 85 exportateurs canadiens ont signé de nouveaux contrats totalisant 928 millions de dollars avec le DoD par le biais de l'APPD. Ces contrats concernaient des secteurs comme la santé, les infrastructures et les TIC. Bien que bon nombre des fournisseurs concernés soient situés dans de grands centres urbains comme Montréal, Edmonton, Vancouver, Halifax et Toronto, certains sont situés dans des centres plus petits comme Delta (Colombie-Britannique) et Goose Bay (Terre-Neuve-et-Labrador). L'expérience acquise en travaillant dans le cadre de l'APPD peut souvent aider les entreprises canadiennes, et les PME canadiennes en particulier, à être compétitives à l'échelle internationale.

La CCC travaille avec des partenaires industriels clés sur de potentiels programmes collaboratifs destinés aux PME. Plus précisément, la CCC a poursuivi son évaluation du marché et a commencé à développer des offres de produits visant à soutenir les PME dans leurs réponses aux appels d'offres du DoD et d'autres marchés internationaux. L'élaboration de ces offres s'appuie sur les 65 ans d'expérience de la Corporation en tant que gardien de l'APPD au Canada et sur sa grande expérience du marché américain.



OBJECTIF 3 :

Partenaire de confiance en commerce international

La CCC est une organisation axée sur la clientèle et elle est fière d'être un partenaire de confiance pour les exportateurs. En mettant à profit son expertise en matière de contrats internationaux et de gestion des risques, ainsi que sa connaissance et sa compréhension des besoins des clients, elle est en mesure de déployer ses services dans le monde entier de manière responsable. La Corporation s'est également engagée à être un leader en matière de conduite responsable des affaires, et elle utilise ses transactions d'exportation comme un moyen de promouvoir et d'ancrer le respect des droits de la personne et les pratiques commerciales éthiques.

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

Amélioration du code de conduite responsable des affaires

En 2019-2020, la CCC a mis en place un cadre amélioré de conduite responsable des affaires qui s'est inspiré des consultations avec les parties prenantes de la société civile. Elle a aussi mis en œuvre un code de conduite et d'éthique commerciale récemment actualisé et une nouvelle politique des droits de la personne afin de garantir que les obligations internationales du Canada en matière de droits de la personne soient prises en compte et respectées dans ses transactions. La formation des employés et la consultation des parties prenantes ont été les principaux piliers du plan de mise en œuvre du cadre de conduite responsable des affaires.

Afin d'évaluer les risques que comportent les projets potentiels sur le plan des droits de la personne, la CCC consulte régulièrement Affaires mondiales Canada, notamment la Direction des contrôles à l'exportation, la Direction géographique et son réseau de postes et de missions diplomatiques à l'étranger. En 2019-2020, la CCC a travaillé en collaboration avec Affaires mondiales Canada tout au long de la mise en œuvre de son cadre de conduite responsable des affaires afin que celui-ci concorde au mieux avec les priorités du gouvernement dans le domaine de la conduite responsable des affaires.

La Corporation a également créé un Comité des droits de la personne afin que des évaluations des droits de la personne soient effectuées dans le cadre de la vérification préalable de ses transactions. L'application

du cadre amélioré de conduite responsable des affaires garantira que les droits de la personne, la transparence et la responsabilité, ainsi que les pratiques commerciales éthiques, seront des principes directeurs fondamentaux pour la CCC et ses exportateurs. Elle contribuera également à garantir que toutes les transactions de la CCC sont conformes aux obligations internationales du Canada en matière de droits de la personne, y compris celles introduites lors de l'adhésion du Canada au Traité sur le commerce des armes en 2019, et qu'elles respectent les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, ainsi que les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

La conduite responsable des affaires donne aux exportateurs canadiens un avantage concurrentiel et constitue un ingrédient clé pour la réussite des accords commerciaux à l'étranger. La CCC a renforcé et promu la conduite responsable des affaires dans le cadre de sa prise de décisions sur les transactions d'exportation et continue d'améliorer son cadre de conduite responsable des affaires en vue d'ancrer des valeurs commerciales responsables dans sa culture d'entreprise.



La CCC offre une excellente valeur ajoutée à l'utilisateur final en garantissant le rendement de l'entreprise canadienne et en assurant un processus sans corruption.

– **Robert Baseggio**
Vice-président régional des ventes, Asie-Pacifique
De Havilland Aircraft of Canada Limited

Organisation optimisée et viable

Amélioration continue (AC)

En tant qu'organisation, la CCC pratique l'amélioration continue afin de pouvoir aider davantage d'exportateurs canadiens à réussir. Pour ce faire, elle cerne les changements de processus et les gains d'efficacité à réaliser, ce qui lui permet de redistribuer les ressources et d'augmenter sa capacité globale. Cette démarche se traduit par des processus optimisés, des structures organisationnelles et des systèmes d'information et de sécurité améliorés. L'objectif ultime est de veiller à une efficacité optimale pour gérer la croissance future des affaires et offrir à la clientèle de la CCC un service de meilleure qualité. À cette fin, la CCC a donné une formation approfondie à ses employés et a ancré la pensée « Lean » dans les objectifs de rendement annuels. Cela favorise une culture d'amélioration continue et profite aux clients de la CCC qui bénéficient de processus plus efficaces et d'une meilleure expérience d'exportateur. Tout au long de l'année, la CCC a mis en œuvre plusieurs initiatives de AC et en a également lancé de nouvelles dont elle tirera profit dans les années à venir. Notamment, la CCC a mis en œuvre les initiatives importantes suivantes en 2019-2020 :

Équipe de projet PME – La CCC a mobilisé des ressources internes pour créer une équipe multifonctionnelle avec un mandat clair de développement de produits qui constituerait un élément clé de notre offre aux PME. Il en a résulté un cycle de développement de produits accéléré, qui permet de développer un nouveau produit en 17 jours ouvrables. Cette approche a connu un énorme succès et sera appliquée au développement des futurs produits des PME, ainsi qu'à d'autres initiatives nécessitant une réflexion innovatrice.

Examens de conformité des contrats – En modifiant son processus d'examen de la conformité des contrats, la société a réduit de 100 jours le temps de traitement des transactions pour ses clients.

Modifications des contrats – Des ajustements du flux de travail ont été mis en œuvre afin de donner une plus grande autonomie aux gestionnaires de contrats. Cela leur permet d'effectuer des modifications administratives de contrats à faible risque et d'améliorer les délais de réponse aux clients. En 2019-2020, plus de 100 jours de temps de traitement équivalant ont été éliminés.

Numérisation

Pour soutenir le programme de transformation numérique du gouvernement du Canada, la CCC fait évoluer son utilisation de la technologie. Elle peut ainsi améliorer l'expérience client de bout en bout et la hausse des recettes, accroître la rentabilité et l'efficacité et gérer les risques. Les attentes des clients de la CCC ne sont pas statiques, et les efforts déployés pour innover et améliorer les services qu'elle fournit grâce à l'utilisation de la technologie sont évalués en permanence.

En 2019-2020, la CCC a considérablement fait avancer la mise en œuvre de sa stratégie numérique pour être sûre de disposer de systèmes efficaces et performants pour mieux servir ses clients. Elle a migré plusieurs de ses systèmes vers le nuage et a achevé une mise à niveau essentielle de son système de planification des ressources d'entreprise. En investissant dans cette stratégie numérique, la CCC crée une culture davantage axée sur le client et bâtir une organisation plus forte et plus efficace. La Corporation intègre également les commentaires des clients dans ses examens de processus afin de repérer les améliorations qui permettront d'utiliser les ressources plus efficacement et, en fin de compte, d'offrir une meilleure valeur à ses clients. Cette rétroaction motive les efforts de la CCC pour devenir une organisation davantage axée sur le client et maîtrisant la technologie – une entreprise qui continue de jouer un rôle essentiel dans le soutien de l'écosystème commercial du Canada.

Capacités professionnelles renforcées

La CCC s'est engagée à être un employeur de choix. À cette fin, elle a lancé de nombreuses nouvelles initiatives visant à accroître l'engagement des employés et à augmenter ses effectifs par l'amélioration des compétences et le recrutement stratégique. La Corporation reste concentrée sur la gestion, la formation et le perfectionnement des employés, ainsi que sur l'embauche d'employés possédant des compétences spécialisées en gestion des risques et en développement commercial. Elle pourra ainsi mieux appuyer ses activités en acquérant les meilleurs talents en matière de développement commercial, de gestion des risques (y compris la gestion des risques liés à la cybersécurité) et de structuration juridique des contrats.

En outre, l'environnement interne de la CCC a été façonné par les améliorations apportées à ses processus et à ses systèmes. En particulier,

la numérisation a permis de mettre en place des systèmes plus compatibles avec le Web et de proposer des modalités de travail flexibles. Ces initiatives garantissent que les employés de la Corporation disposent des outils et du soutien appropriés pour mieux répondre aux besoins changeants des exportateurs canadiens.

Stratégie de marketing actualisée

La CCC a actualisé sa stratégie de marketing l'année dernière afin de mieux faire connaître sa proposition de valeur et de favoriser l'engagement de ses clients. Elle a travaillé avec des experts du secteur pour évaluer la sensibilisation et l'attitude des parties prenantes concernant la CCC, sa marque et la valeur qu'elle offre par le biais de ses services. Cette recherche éclaire le travail de la CCC pour améliorer à la fois son offre de services et la façon dont elle communique à ce sujet. Plusieurs activités clés ont été entreprises tout au long de l'année, notamment l'amélioration du contenu du blog sur le site Web de la CCC, la sollicitation des commentaires des clients et l'investissement dans des partenariats.

- **Améliorer le contenu du blog** : La CCC a pris des mesures pour rédiger du contenu portant sur les défis des échanges commerciaux avec les gouvernements étrangers ainsi que sur son expérience auprès des exportateurs canadiens qu'elle aide à obtenir des contrats. Ce contenu a été promu à la fois sur les médias sociaux et par un bulletin d'information électronique distribué aux abonnés de la CCC.

- **Commentaires ciblés des clients** : La CCC a mis en place un sondage permanent auprès de ses clients afin de connaître son taux de recommandation net et de bénéficier ainsi d'une rétroaction continue des clients. En outre, elle a mené cette année un projet pilote sur l'expérience client et s'est préparée à lancer une enquête sur la satisfaction de la clientèle qui contribuera à alimenter ses efforts d'amélioration continue.

- **Investir dans les partenariats** : Afin de soutenir les exportateurs canadiens dans les marchés publics difficiles, la CCC a travaillé à renforcer les partenariats et à créer de nouveaux canaux de communication pour faire connaître ses projets. Elle apprécie ces partenariats et considère que l'approche pangouvernementale est essentielle pour uniformiser les règles du jeu pour les exportateurs canadiens dans de nombreux marchés du monde entier.



Rendement par rapport aux objectifs

La CCC permet aux exportateurs de faire des affaires sur les marchés mondiaux difficiles. En 2019-2020, elle était active dans 81 pays et a aidé les exportateurs dans plusieurs secteurs industriels.

La CCC partout dans le monde

ÉTATS-UNIS
Par l'intermédiaire de l'accord sur le partage de la production de défense (DPPA), la CCC a soutenu 85 exportateurs qui ont effectué des ventes au département de la Défense des États-Unis (DoD).

CHINA
Les exportateurs canadiens, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), ont des avantages de la présence de bases de données de la CCC sur le marché chinois. En 2019-2020, la CCC a permis 23 exportations canadiennes à travers des contrats de vente de biens dans les secteurs de l'agriculture et du commerce.

INDONÉSIE
Le contrat conclu avec Acon Construction Group Inc. pour le réaménagement de l'aéroport international Le Meridien à franchissement d'eau implique des investissements de 200 millions de dollars. Ce projet est un exemple des efforts de diversification de la CCC vers des secteurs à plus forte valeur ajoutée et à plus grande échelle.

SAINT-KITTS
Grâce au contrat que la CCC a conclu avec St. Kitts pour la construction d'un nouveau pont destiné aux navires de croisière à Fort George, le port peut maintenant accueillir les plus grands navires de croisière du monde - de la classe Oasis.

BANGLADESH
La CCC soutient De Havilland Aircraft of Canada Limited pour fournir trois nouveaux avions à Bangladesh Airlines Limited. Le Bangladesh, dont l'économie est en plein essor, représente un créneau pour les exportations canadiennes vers ce marché émergent.

ARGENTINE
La CCC a passé un contrat avec Viking Air Limited pour le reste de l'année. D'ici l'été, Viking Air a 400 à la police fédérale argentine.







BARBADE
La CCC a collaboré avec CovestroSogno et la Barbados Water Authority concernant une solution de technologies propres intégrée de gestion de la demande visant à gérer et à réduire l'approvisionnement en eau potable, à améliorer le service à la clientèle et à obtenir des gains d'efficacité financière et opérationnelle pour appuyer une solution d'approvisionnement en eau plus durable.

Corporation commerciale canadienne

FICHE DE RENDEMENT DE LA CCC

La fiche de rendement organisationnelle de la CCC est un outil qui mesure ses progrès selon sa stratégie d'entreprise. Elle contient un ensemble d'indicateurs de haut niveau qui confèrent un juste équilibre entre mesures financières et non financières pour cadrer avec les grandes priorités du gouvernement du Canada.

Fiche de rendement organisationnelle pour l'exercice 2019-2020

MESURE DU RENDEMENT	RÉSULTAT POUR 2019-2020	OBJECTIF POUR 2019-2020
 VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS (VCS)	1,25 G\$	1,50 G\$
 VCS – DIVERSIFICATION ET CROISSANCE (EN M\$)	30,66 M\$	550 M\$
 VCS – APPD M\$	928 M\$	675 M\$
 RÉSULTAT D'EXPLOITATION	2,58 M\$	(11 000 \$)*
 TAUX DE RECOMMANDATION NET	45	42
 INDICE DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS	63	70
EXPORTATEURS SOUTENUS :		
CLIENTS	157	175
EXPORTATEURS AVEC DÉBOUCHÉS	79	65
PME SOUTENUES :		
DIRECTEMENT	63	80
INDIRECTEMENT	1 481	1 400

* Le résultat d'exploitation a été rajusté pour respecter la norme IFRS 15. L'objectif initial non rajusté était de (5,45 millions de dollars).



VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS

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

RÉSULTAT – Au total, la valeur des contrats signés, qui a atteint 1,25 milliard de dollars, était inférieure de 250 millions de dollars à l'objectif fixé. Un manque à gagner de 500 millions de dollars lié aux affaires internationales dans les secteurs prioritaires de la CCC a été compensé par des commandes plus importantes reçues dans le cadre de l'APPD, qui ont dépassé les objectifs de 250 millions de dollars. Une explication des écarts est donnée dans les sections suivantes.



VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS – DIVERSIFICATION ET CROISSANCE

Mesure l'impact de la stratégie de diversification sur la valeur des contrats signés avec services tarifés permettant de générer de la croissance (à l'exception des programmes à Cuba et des programmes de loterie).

RÉSULTAT – La valeur des contrats signés liée au commerce international contribuant à la diversification et à la croissance était de 31 millions de dollars, soit en deçà de l'objectif.

APPD

VALEUR DES CONTRATS SIGNÉS – APPD

Mesure la valeur des contrats signés avec le DoD par le biais du programme APPD.

RÉSULTAT – La valeur des contrats signés de la CCC a dépassé l'objectif fixé à 675 millions de dollars dans le cadre de l'APPD pour atteindre 928 millions de dollars, ce qui démontre l'ampleur des possibilités qu'offre l'APPD. Plusieurs grosses commandes ont été passées vers la fin de l'année, ce qui a contribué au résultat. Les ventes couvrent de nombreux secteurs industriels, mais concernent principalement l'aérospatiale, la défense ainsi que les TIC et la sécurité.



RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Mesure la rentabilité de la CCC en 2019-2020 et reflète la santé générale et la durabilité des activités de la Corporation.

RÉSULTAT – Le résultat d'exploitation de la CCC affiche un excédent de 2,58 millions de dollars, alors qu'un déficit de 11 000 dollars était prévu. Ce résultat positif est lié à l'obtention de 4,5 millions de dollars de la part du gouvernement du Canada. Le résultat d'exploitation de la CCC avant la réception de ces fonds aurait été une perte nette de 1,92 million de dollars.



TAUX DE RECOMMANDATION NET

Il s'agit de la mesure de la réputation de la CCC et de la probabilité qu'un exportateur canadien recommande les services de la CCC à une autre entreprise.

RÉSULTAT – Les résultats généraux du taux de recommandation net dans tous les secteurs de produits et de services se sont améliorés cette année. Bien que la taille de l'échantillon soit petite, le taux de recommandation net pour tous les secteurs de produits a augmenté régulièrement, reflétant les améliorations des processus et l'importance accrue accordée à la réactivité du service à la clientèle. Plus particulièrement, les clients de l'APPD ont signalé une nette amélioration avec une progression de plus de 30 points, car ce secteur a pu tirer pleinement parti de la réorganisation et récolté le fruit d'autres efforts d'amélioration continue cette année.



INDICE DE MOBILISATION DES EMPLOYÉS

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

RÉSULTAT – Des employés mobilisés et efficaces contribuent grandement au succès de la CCC. En 2019-2020, la CCC a donné la priorité à la mobilisation des employés, tout en faisant progresser sa nouvelle stratégie d'entreprise et son orientation sectorielle. Les changements liés à la mise en œuvre de notre stratégie et nos difficultés financières ont eu un effet négatif sur les scores généraux de mobilisation.



CLIENTS SERVIS

Cette mesure représente le nombre total d'exportateurs ayant conclu des contrats avec la CCC au cours d'une période de déclaration et indique aussi les nouveaux exportateurs ayant trouvé des débouchés potentiels. On peut ainsi suivre les efforts de la CCC pour établir une liste croissante de clients et d'acheteurs.

RÉSULTAT – Le nombre de clients servis était bien inférieur à l'objectif. La CCC a passé des contrats directs avec 157 clients, soit 18 de moins que l'objectif fixé.



PME SOUTENUES

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

RÉSULTAT – Bien que le nombre ciblé de PME concluant directement des contrats par l'intermédiaire de la CCC n'ait pas été atteint, il est important de noter que la part des PME dans la clientèle est passée à 40 % en 2019-2020, contre 33 % l'année précédente. En outre, il convient de tenir compte des quelques 1 400 PME qui ont bénéficié des contrats de la CCC en 2019-2020 grâce au travail de la chaîne d'approvisionnement. La CCC continue d'explorer d'autres moyens de compléter les programmes gouvernementaux existants pour soutenir les PME canadiennes qui cherchent à exporter et leur apporter une valeur ajoutée.



Résultats financiers

COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Fondement de la préparation et de la divulgation

Les commentaires et l'analyse de la direction qui suivent doivent être lus conjointement avec les états financiers vérifiés de la Corporation et les notes complémentaires pour l'exercice terminé le 31 mars 2020. Tous les montants présentés sont en dollars canadiens, sauf indication contraire.

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

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

Historiquement, les contrats d'une valeur élevée ont eu une incidence importante sur les états financiers de la Corporation; d'un exercice à l'autre, ils peuvent entraîner des écarts considérables dans l'état de la situation financière et dans l'état du résultat global. Le plus important de ces contrats est le contrat pluriannuel du Programme des brigades blindées (« PBB ») valant plusieurs milliards de dollars, lequel a été modifié le 31 mars 2020 avec des améliorations apportées aux termes et conditions du contrat. 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 2019 et le 31 mars 2020 sont désignés respectivement par 2019 et 2020.

■ Communication de renseignements comptables et répercussions

La norme internationale d'information financière IFRS 16 – Contrats de location (« IFRS 16 ») est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2019 et a été prise en compte dans les états financiers vérifiés de la Corporation pour l'exercice terminé le 31 mars 2020. Bien que les activités et les responsabilités contractuelles de la Corporation demeurent inchangées, l'adoption de la nouvelle norme comptable IFRS 16 a eu une incidence importante sur la comptabilisation et la présentation des activités de location de la Corporation.

Les détails transitoires de l'adoption de l'IFRS 16 et l'incidence quantitative sur les états financiers actuels figurent à la note 4 des états financiers vérifiés de la Corporation.

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

Parmi les autres nouvelles mises à jour comptables prenant effet au cours de la période couverte par les états financiers figurent les modifications à la norme IAS 19 *Avantages du personnel*, qui n'a eu aucune incidence sur les états financiers de la Corporation.

Les points suivants résument les principales répercussions de l'application de l'IFRS 16 sur l'état de la situation financière :

- La Corporation comptabilise une obligation locative et un actif au titre du droit d'utilisation à la date de début du contrat pour un contrat que la Corporation a évalué comme contenant un contrat de location, du fait qu'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie.

- L'obligation locative est initialement évaluée comme la valeur actualisée des montants de loyers à verser, calculée moyennant le taux d'emprunt marginal de la Corporation. L'obligation locative est ensuite évaluée au coût amorti, calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.
- L'actif au titre du droit d'utilisation est initialement évalué comme étant la somme des éléments suivants :
 - le montant de l'évaluation initiale de l'obligation locative;
 - tous paiements de loyers versés à la date de début du contrat de location ou avant, déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus.

L'actif au titre du droit d'utilisation est ensuite 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.

- Les soldes restants des passifs au titre des avantages incitatifs à la location différés comptabilisés selon les anciennes normes (*IAS 17, SIC 15 et IFRIC 4*) ont été déduits des actifs au titre de droits d'utilisation à la date à laquelle la Corporation a commencé à appliquer l'*IFRS 16*.

Les points suivants résument les principales répercussions de l'application de l'*IFRS 16* sur l'état du résultat global :

- Les paiements de loyers associés à une obligation locative ne sont plus comptabilisés en tant que charges et sont comptabilisés à titre de réduction de l'obligation locative.
- Les charges de loyers se composent désormais des montants suivants :
 - les paiements de loyers variables qui ne sont pas pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative;
 - l'amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation;
 - les charges d'intérêts sur les obligations locatives;
 - les paiements de loyers liés aux biens de faible valeur et aux contrats de location à court terme pour lesquels l'exemption de comptabilisation a été appliquée.

Structure hiérarchique de la corporation

Les activités de passation de contrats internationaux de la CCC aident des exportateurs canadiens à réaliser des ventes auprès des acheteurs gouvernementaux étrangers dans des marchés partout dans le monde. La base d'exportateurs canadiens de la CCC comprend une proportion importante de petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes.

Les activités commerciales de la CCC sont axées sur des secteurs de produits de base, notamment dans certains secteurs prioritaires. L'objectif de ces activités commerciales est d'accroître le nombre d'exportateurs que la CCC sert, tout en appuyant un vaste éventail de priorités du gouvernement du Canada. Les secteurs de produits prioritaires comprennent l'aérospatiale, les technologies propres, la construction et l'infrastructure, la défense ainsi que les technologies de l'information et des communications (les « TIC »).

Les exportateurs canadiens sont reconnus à l'échelle internationale comme des chefs de file en aérospatiale et possèdent un savoir-faire spécialisé en technologies propres dans les domaines des services publics, des transports et des systèmes de gestion des eaux. Le secteur de la construction et de l'infrastructure est axé sur les projets internationaux dans les marchés émergents et en développement, et le secteur de la défense est lié à l'exportation de biens et services pour la défense et la sécurité mondiales. Les TIC comprennent les loteries établies par un exportateur canadien au nom de gouvernements étrangers qui génèrent des revenus utilisés pour réduire la pauvreté et soutenir les programmes sociaux à l'étranger. Les activités commerciales de tous les autres secteurs sont classées dans la catégorie « Autres », qui comprend l'exportation de produits de l'industrie agricole.

En plus des secteurs de produits prioritaires décrits ci-dessus, la CCC soutient les activités commerciales des petites et moyennes entreprises (les « PME ») et fournit des services d'approvisionnement à d'autres ministères pour la livraison de biens et de services et la gestion des bureaux de représentation commerciale du Canada en

Chine. La CCC soutient également les activités commerciales importantes des exportateurs canadiens dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense (« APPD »).

Le programme de l'APPD est un programme majeur de politique d'intérêt public pour le Canada, qui offre un accès équitable aux exportateurs canadiens et aux autres concurrents du marché du département de la Défense (DoD) américain et génère des centaines de millions de dollars en exportations annuelles pour le Canada. Les emplois et les avantages économiques qui découlent de ces exportations sont importants. La CCC a signé des contrats d'exportation de plus de 927 millions de dollars dans le cadre de l'APPD en 2020. La CCC n'est pas indemnisée pour ses coûts d'exécution de services en vertu de l'APPD.

Valeur des contrats signés

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

Le cycle de vente des contrats gouvernementaux internationaux est souvent mesuré en années et peut être directement touché par des événements politiques, économiques et géopolitiques étrangers indépendants de la volonté de la CCC. Il en résulte un cycle commercial difficile à prévoir avec précision et à répéter avec constance.

Le tableau et le graphique ci-dessous présentent la VCS par secteur de produits pour 2020 et 2019.

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS						
VCS PAR SECTEUR DE PRODUITS (EN MILLIERS DE \$)	2020	2019	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					2020	2019
Aérospatiale	25 094 \$	98 987 \$	(73 893) \$	(75 %)	2 %	8 %
Technologie propre	(1 129)	419	(1 548)	(370 %)	< 1 %	< 1 %
Construction et infrastructure	–	(13)	13	(100 %)	0 %	< 1 %
Défense	4 736	1 698	3 038	179 %	< 1 %	< 1 %
TIC	226 210	240 165	(13 955)	(6 %)	18 %	19 %
Autres	404	56 746	(56 342)	(99 %)	< 1 %	4 %
APPD	927 874	816 154	111 720	14 %	74 %	63 %
PME	51 286	70 718	(19 432)	(27 %)	4 %	5 %
Approvisionnement	15 160	11 868	3 292	28 %	1 %	< 1 %
Total	1 249 635 \$	1 296 742 \$	(47 107) \$	(4 %)	100 %	100 %

La VCS a fléchi de 47,1 millions de dollars, soit de 4 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution est le résultat net d'une diminution de 165,2 millions de dollars des contrats signés dans tous les secteurs de produits, à l'exception de la défense, de l'APPD et de l'approvisionnement, qui ont connu une augmentation combinée de 118,1 millions de dollars.

Les résultats de la VCS ont été inférieurs de 73,9 millions de dollars, soit de 75 %, dans le secteur de l'aérospatiale et on a constaté une baisse combinée de 91,3 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent dans les secteurs de la technologie propre, des TIC, autres et des PME. Ces résultats ont été partiellement compensés par des augmentations de la VCS dans l'APPD de 111,7 millions de dollars, soit de 14 %, et par des augmentations dans la défense et l'approvisionnement de 6,3 millions de dollars.

Le tableau ci-après présente la VCS par région et par secteur de produits pour 2020.

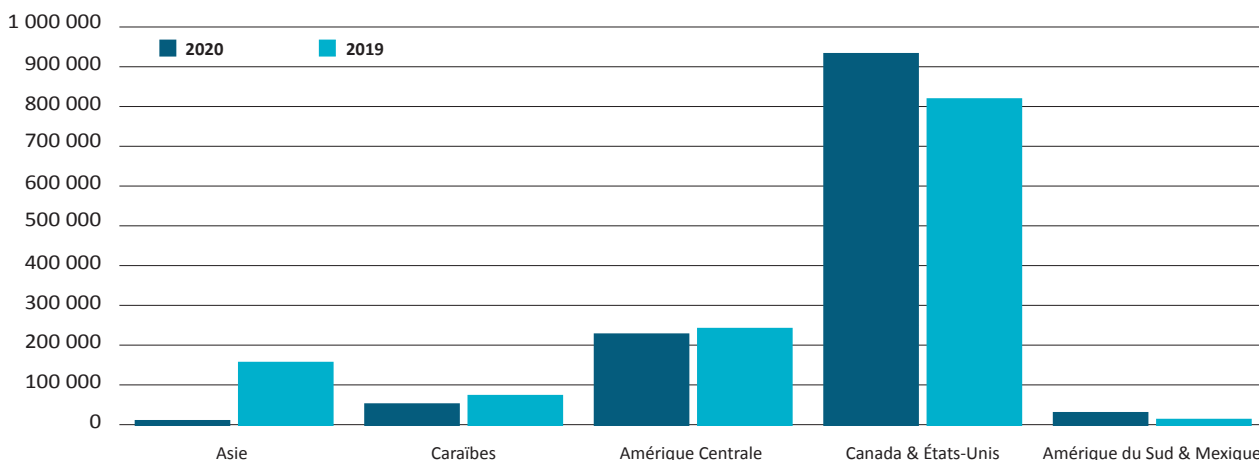
VCS PAR RÉGION/ SECTEUR DE PRODUITS (EN MILLIERS DE \$)	AÉRO- SPATIALE	TECH- NOLOGIE PROPRE	CONSTRUC- TION ET INFRASTRUC- TURE	DÉFENSE	TIC	AUTRES	APPD	PME	APPRO- VISION- NEMENT	TOTAL	EN % DU TOTAL
Afrique	– \$	– \$	– \$	– \$	– \$	– \$	– \$	– \$	56 \$	56 \$	< 1 %
Asie ¹	577	–	–	–	–	404	–	–	7 417	8 398	< 1 %
Caraïbes	–	(1 129)	–	–	–	–	–	51 286	226	50 383	4 %
Amérique Centrale	–	–	–	–	226 210	–	–	–	–	226 210	18 %
Europe	–	–	–	4 736	–	–	–	–	–	4 736	< 1 %
Canada & États-Unis	–	–	–	–	–	–	927 874	–	3 448	931 322	75 %
Amérique du Sud & Mexique	24 517	–	–	–	–	–	–	–	4 013	28 530	2 %
Total	25 094 \$	(1 129) \$	– \$	4 736 \$	226 210 \$	404 \$	927 874 \$	51 286 \$	15 160 \$	1 249 635 \$	100 %
% du Total	2 %	0 %	0 %	< 1 %	18 %	< 1 %	74 %	4 %	1 %	100 %	

¹ Asie inclut le Moyen-Orient

Sur le total de 1,25 milliard de dollars de la VCS, 25,1 millions de dollars provenaient de l'aérospatiale, principalement en Amérique du Sud & Mexique, 4,7 millions de dollars de la défense en Europe et 226,2 millions de dollars des TIC en Amérique centrale. En outre, 404 mille dollars provenaient de la catégorie Autres en Asie, 927,9 millions de dollars de l'APPD aux États-Unis, 51,3 millions de dollars des PME dans les Caraïbes et 15,2 millions de dollars de l'approvisionnement dans diverses régions. Ces résultats ont été partiellement compensés par une baisse de la VCS dans les technologies propres liée à une modification de contrat.

Le graphique ci-dessous présente une comparaison de l'évolution de la VCS par région pour 2020 et 2019.

VCS par région (en milliers de \$)



En 2020, l'augmentation majeure de la VCS par rapport à l'exercice précédent a été enregistrée dans la région du Canada et des États-Unis, pour des contrats de l'APPD de 111,7 millions de dollars, avec des augmentations supplémentaires en Amérique du Sud & Mexique de 17,1 millions de dollars. Ces augmentations ont été contrebalancées par une diminution des contrats signés de 146,4 millions de dollars en Asie, de 21,2 millions de dollars dans les Caraïbes et de 14,0 millions de dollars en Amérique centrale.

■ Obligations contractuelles au 31 mars 2020

Dans son rôle de maître d'œuvre, la Corporation a l'obligation contractuelle d'exécuter les contrats conclus avec des acheteurs étrangers et de veiller à ce que les conditions des contrats soient respectées, quelle que soit la qualité du rendement de l'exportateur canadien. Au 31 mars 2020, la valeur totale du portefeuille de contrats de la Corporation restants à exécuter s'élevait à 12,4 milliards de dollars (14,3 milliards au 31 mars 2019) dont environ 88 % (89 % au 31 mars 2019) sont liés au contrat du PBB.

Opérations commerciales

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

Le tableau et le graphique ci-dessous présentent les OC par secteur de produits pour 2020 et 2019.

OPÉRATIONS COMMERCIALES PAR SECTEUR DE PRODUITS (EN MILLIERS DE \$)	POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS					
	2020	2019	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					2020	2019
Aérospatiale	93 697 \$	63 406 \$	30 291 \$	48 %	3 %	2 %
Technologie propre	(437)	3 600	(4 037)	(> 100 %)	< 1 %	< 1 %
Construction et infrastructure	170 479	338 835	(168 356)	(50 %)	5 %	10 %
Défense	3	1 333	(1 330)	(100 %)	< 1 %	< 1 %
TIC	238 178	221 057	17 121	8 %	8 %	6 %
Autres	12 496	62 267	(49 771)	(80 %)	< 1 %	2 %
APPD	738 942	711 371	27 571	4 %	23 %	21 %
PME	60 860	60 187	673	1 %	2 %	2 %
Approvisionnement	19 114	14 759	4 355	30 %	< 1 %	< 1 %
Total excluant PBB	1 333 332 \$	1 476 815 \$	(143 483) \$	(10 %)	42 %	43 %
PBB	1 837 498	1 938 848	(101 350)	(5 %)	58 %	57 %
Total incluant PBB	3 170 830 \$	3 415 663 \$	(244 833) \$	(7 %)	100 %	100 %

Les OC ont fléchi de 244,8 millions de dollars, soit de 7 %, en 2020 par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution est le résultat net d'une baisse des OC de 101,3 millions de dollars du programme de PBB, de 168,4 millions de dollars du secteur de la construction et de l'infrastructure et de 55,1 millions de dollars des secteurs de la technologie propre, de la défense et autres. Ces diminutions ont été partiellement compensées par une augmentation combinée de 80,0 millions de dollars dans d'autres secteurs de produits.

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

Le tableau ci-après présente les OC par région et par secteur de produits pour 2020, à l'exclusion du PBB.

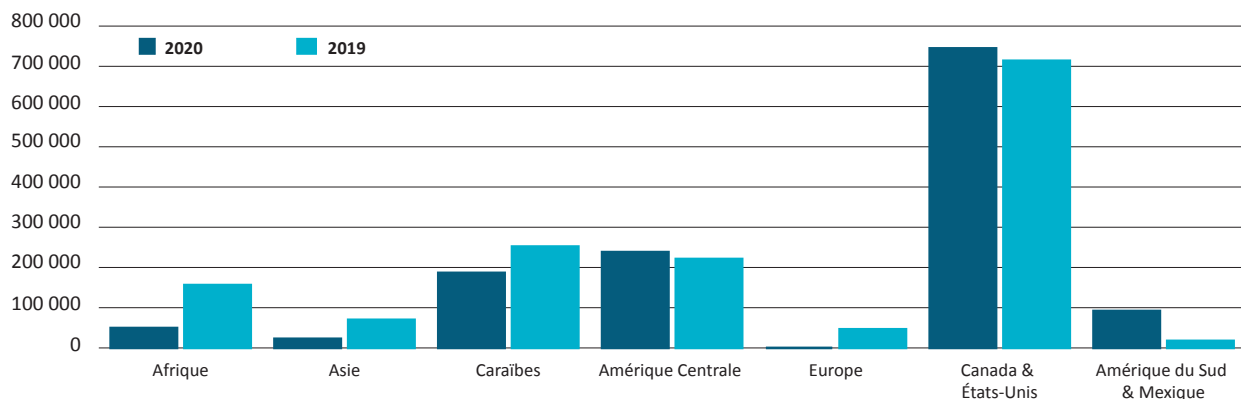
OPÉRATIONS COMMERCIALES PAR RÉGION/ SECTEUR DE PRODUITS (EN MILLIERS DE \$)	AÉRO-SPATIALE	TECHNOLOGIE PROPRE	CONSTRUCTION ET INFRASTRUCTURE	DÉFENSE	TIC	AUTRES	APPD	PME	APPROVISIONNEMENT	TOTAL	EN % DU TOTAL
Afrique	– \$	– \$	44 866 \$	– \$	– \$	– \$	– \$	– \$	4 596 \$	49 462 \$	4 %
Asie ¹	8 609	–	–	–	–	12 496	–	–	1 610	22 715	2 %
Caraïbes	–	(437)	125 613	–	–	–	–	60 860	517	186 553	14 %
Amérique Centrale	–	–	–	–	238 178	–	–	–	–	238 178	18 %
Europe	–	–	–	3	–	–	–	–	–	3	< 1 %
Canada & États-Unis	–	–	–	–	–	–	738 942	–	5 658	744 600	56 %
Amérique du Sud & Mexique	85 088	–	–	–	–	–	–	–	6 733	91 821	7 %
Total	93 697 \$	(437) \$	170 479 \$	3 \$	238 178 \$	12 496 \$	738 942 \$	60 860 \$	19 114 \$	1 333 332 \$	100 %
% du Total	7 %	0 %	13 %	< 1 %	18 %	< 1 %	55 %	5 %	1 %	100 %	

¹ Asie inclut le Moyen-Orient

Sur le total de 1,33 milliard de dollars des OC (à l'exclusion du PBB), les OC de l'APPD représentaient 738,9 millions de dollars, soit 55 %. L'aérospatiale a contribué à hauteur de 93,7 millions de dollars, principalement pour la mise à niveau et l'approvisionnement d'aéronefs en Amérique du Sud. En outre, 125,6 millions de dollars ont été affectés au secteur de la construction et de l'infrastructure dans les Caraïbes pour l'agrandissement et la réhabilitation de l'aéroport international L.F. Wade aux Bermudes et la construction d'un quai de croisière de classe Oasis à Saint-Kitts-et-Nevis, ainsi que 44,9 millions de dollars en Afrique pour la construction d'une aire de stationnement dans le port de Tema, au Ghana. Les TIC disposaient de 238,2 millions de dollars pour des contrats concernant les systèmes de loterie et la sécurité au Nicaragua, au Honduras et au Panama et le secteur autres disposait de 12,5 millions de dollars pour l'approvisionnement en potasse à l'Asie. Les PME ont contribué à hauteur de 60,9 millions de dollars aux activités commerciales dans les Caraïbes et l'approvisionnement a contribué à hauteur de 19,1 millions de dollars dans diverses régions.

Le graphique ci-dessous présente une comparaison des changements importants des OC par région pour 2020 et 2019, à l'exclusion du PBB.

Opérations commerciales par région (en milliers de \$)



Il y a eu une diminution totale des OC de 143,5 millions de dollars en 2020 par rapport à l'exercice précédent, excluant la diminution de 101,3 millions de dollars provenant du PBB. Le résultat net est dû à un recul de 265,7 millions de dollars dans les régions de l'Afrique, de l'Asie, des Caraïbes et de l'Europe, partiellement compensé par une augmentation de 122,3 millions de dollars dans les régions de l'Amérique centrale, du Canada-États-Unis et de l'Amérique du Sud & Mexique.

Il y a des variations dans les OC par secteur de produits et par région lorsque l'on compare les résultats d'une année à l'autre, ce qui reflète l'échéancier des exigences contractuelles et les calendriers de livraison connexes.

Résumé des résultats financiers

Les faits saillants financiers de la CCC pour l'exercice terminé le 31 mars 2020 sont présentés ci-après.

Analyse de l'état du résultat global

RÉSULTAT NET (EN MILLIERS DE \$)	POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS			
	2020	2019	ÉCART EN \$	ÉCART EN %
Produits	25 652 \$	30 954 \$	(5 302) \$	(17 %)
Financement public	4 500	–	4 500	0 %
Charges	27 622	27 005	617	2 %
Gain de change	47	167	(120)	(72 %)
Résultat net	2 577 \$	4 116 \$	(1 539) \$	(37 %)

Pour 2020, la Corporation a enregistré un résultat net de 2,6 millions de dollars, soit une baisse de 1,5 million de dollars ou 37 % par rapport au résultat net de l'exercice précédent, qui s'établissait à 4,1 millions de dollars. Ce résultat est attribuable à la fois à une diminution des produits de 5,3 millions de dollars, à l'effet des variations de change de 120 mille dollars et aux charges plus élevées de 617 mille dollars par rapport aux niveaux de l'exercice précédent et qui sont partiellement compensés par le financement du gouvernement du Canada de 4,5 millions de dollars.

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

Produits

PRODUITS (EN MILLIERS DE \$)	POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS					EN % DU TOTAL	
	2020	2019	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	2020	2019	
Frais de service	24 068 \$	28 391 \$	(4 323) \$	(15 %)	93 %	92 %	
Autres produits	655	1 741	(1 086)	(62 %)	3 %	5 %	
Produits financiers	929	822	107	13 %	4 %	3 %	
Total	25 652 \$	30 954 \$	(5 302) \$	(17 %)	100 %	100 %	

Pour 2020, le total des produits de 25,7 millions de dollars était de 5,3 millions de dollars inférieur, soit 17 % de moins, par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution est attribuable à une baisse de 4,3 millions de dollars des frais de service et de 1,1 million de dollars des autres produits. Ces réductions ont été partiellement compensées par une augmentation de 107 mille dollars des produits financiers.

Frais de service par secteur de produits

FRAIS DE SERVICE PAR SECTEUR DE PRODUITS (EN MILLIERS DE \$)	POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS					
	2020	2019	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					2020	2019
Aérospatiale	1 415 \$	1 401 \$	14 \$	1 %	6 %	5 %
Technologie propre	(21)	171	(192)	(> 100 %)	< 1 %	< 1 %
Construction et infrastructure	4 825	8 804	(3 979)	(45 %)	20 %	31 %
Défense	87	170	(83)	(49 %)	< 1 %	< 1 %
TIC	1 214	1 272	(58)	(5 %)	5 %	4 %
Autres	218	1 098	(880)	(80 %)	< 1 %	4 %
PME	1 674	1 655	19	1 %	7 %	6 %
Approvisionnement	2 319	2 229	90	4 %	10 %	8 %
Total excluant PBB	11 731 \$	16 800 \$	(5 069) \$	(30 %)	49 %	59 %
PBB	12 337	11 591	746	6 %	51 %	41 %
Total incluant PBB	24 068 \$	28 391 \$	(4 323) \$	(15 %)	100 %	100 %

La Corporation facture des frais de service sur tous les contrats, à l'exception des contrats de l'APPD. Les frais sont généralement calculés en pourcentage de la valeur du contrat. Les frais sont négociés contrat par contrat et, dans une fourchette acceptable, reflètent généralement le profil de risque d'un projet et les conditions du marché concurrentiel. Les frais sont comptabilisés à titre de produit lorsque la Corporation a rempli son obligation de prestation aux termes de chaque contrat et sont généralement proportionnels aux OC.

Pour 2020, les frais de service totaux de 24,1 millions de dollars ont diminué de 4,3 millions de dollars, soit un recul de 15 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution d'une période à l'autre est due principalement à la baisse des frais de service de 4,0 millions de dollars pour la construction et infrastructure, des projets ayant été achevés au cours de l'exercice précédent et à des baisses combinées de 1,1 million de dollars dans tous les autres secteurs de produits, à l'exception de l'aérospatiale, qui a été comparable à l'exercice précédent, partiellement compensée par une augmentation de 746 mille dollars provenant du PBB.

Le tableau ci-après présente les frais de service par région et par secteur de produits pour 2020, à l'exclusion du PBB.

FRAIS DE SERVICE PAR RÉGION/ SECTEUR DE PRODUITS (EN MILLIERS DE \$)	AÉRO-SPATIALE	TECH-NOLOGIE PROPRE	CONSTRUC-TION ET INFRASTRUC-TURE	DÉFENSE	TIC	AUTRES	APPD	PME	APPRO-VISION-NEMENT	TOTAL	EN % DU TOTAL
Afrique	(10)\$	– \$	1 626 \$	– \$	– \$	– \$	– \$	– \$	15 \$	1 631 \$	14 %
Asie ¹	167	–	–	–	–	218	–	–	896	1 281	11 %
Caraïbes	–	(21)	3 199	–	–	–	–	1 674	5	4 857	41 %
Amérique Centrale	–	–	–	–	1 214	–	–	–	–	1 214	10 %
Europe	–	–	–	17	–	–	–	–	–	17	< 1 %
Canada & États-Unis	–	–	–	70	–	–	–	–	1 279	1 349	11 %
Amérique du Sud & Mexique	1 258	–	–	–	–	–	–	–	124	1 382	12 %
Total	1 415 \$	(21) \$	4 825 \$	87 \$	1 214 \$	218 \$	– \$	1 674 \$	2 319 \$	11 731 \$	100 %
% du Total	12 %	0 %	41 %	< 1 %	10 %	2 %	0 %	14 %	20 %	100 %	

1 Asie inclut le Moyen-Orient

Des frais de service totaux de 11,7 millions de dollars (excluant le PBB) découlant des contrats gérés, 4,8 millions de dollars ou 41 % provenaient du secteur de la construction et de l'infrastructure en Afrique et dans les Caraïbes. L'aérospatiale a contribué à hauteur de 1,4 million de dollars, soit 12 %, principalement en Amérique du Sud & Mexique, les TIC à hauteur de 1,2 million de dollars en Amérique centrale, les PME à hauteur de 1,7 million de dollars dans les Caraïbes et l'approvisionnement à hauteur de 2,3 millions de dollars dans diverses régions.

Charges

Frais d'administration

FRAIS D'ADMINISTRATION (EN MILLIERS DE \$)	POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS					
	2020	2019	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					2020	2019
Rémunération du personnel et charges connexes	18 681 \$	18 204 \$	477 \$	3 %	68 %	67 %
Services de gestion des contrats	2 348	2 365	(17)	(1 %)	9 %	9 %
Frais de déplacement et accueil	1 402	1 489	(87)	(6 %)	5 %	6 %
Consultants	1 315	1 583	(268)	(17 %)	5 %	6 %
Loyer et frais connexes	1 295	1 417	(122)	(9 %)	5 %	5 %
Amortissement	728	451	277	61 %	3 %	2 %
Logiciels, matériel informatique et soutien	715	542	173	32 %	3 %	2 %
Communications	351	389	(38)	(10 %)	1 %	1 %
Autres charges	444	565	(121)	(21 %)	2 %	2 %
Total	27 279 \$	27 005 \$	274 \$	1 %	100 %	100 %

Pour 2020, les frais d'administration de 27,3 millions de dollars ont augmenté de 274 mille dollars, soit de 1 %, par rapport à l'exercice précédent. La rémunération du personnel et les charges connexes ont augmenté de 477 mille dollars, soit de 3 %, l'amortissement et les dépenses en logiciels, matériel informatique et soutien ont augmenté de 450 mille dollars, ce qui a été partiellement compensé par une diminution de 653 mille dollars dans les autres postes.

Les frais d'administration peuvent varier comparativement aux exercices précédents à mesure que la CCC évalue constamment les niveaux de personnel afin de réaliser des gains d'efficacité dans la mesure du possible. Pour y parvenir, elle réévalue ses ressources et ses activités d'exploitation, et en améliore sa gestion. La Corporation établit les budgets à partir des hypothèses quant à la capacité requise pour effectuer les activités contractuelles prévues. Les budgets sont gérés de manière à contrôler les dépenses par rapport aux produits gagnés tout au long de l'année. La CCC ne cesse de renforcer sa philosophie de l'amélioration continue, grâce à la mise en œuvre des changements apportés aux processus pour améliorer l'efficacité et permettre la redistribution des ressources, entraînant une capacité globale accrue.

Dépenses de remédiation des contrats

Les dépenses de remédiation des contrats sont enregistrées lorsque les montants réels sont engagés ou lorsqu'elles peuvent être estimées de façon raisonnable. Pour 2020 et 2019, la Corporation n'a engagé aucun frais de remédiation des contrats. Ce résultat reflète les processus de diligence raisonnable et les pratiques efficaces en matière de gestion des contrats et de gestion du risque d'entreprise (« GRE ») de la Corporation.

■ Analyse de l'état de la situation financière

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

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

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

Actifs

ACTIFS (EN MILLIERS DE \$) AUX	31 MARS 2020	31 MARS 2019	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					31 MARS 2020	31 MARS 2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie	65 818 \$	58 481 \$	7 337 \$	13 %	67 %	66 %
Créances	26 333	27 603	(1 270)	(5 %)	27 %	31 %
Autres actifs	781	403	378	94 %	< 1 %	< 1 %
Immobilisations corporelles	2 404	2 645	(241)	(9 %)	2 %	3 %
Actifs au titre de droits d'utilisation	3 570	—	3 570	0 %	4 %	0 %
Total des actifs	98 906 \$	89 132 \$	9 774 \$	11 %	100 %	100 %

Au 31 mars 2020, le total des actifs de 98,9 millions de dollars avait augmenté de 9,8 millions de dollars, soit de 11 %, par rapport à la fin de l'exercice précédent. Ce résultat s'explique principalement par une augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie de 7,3 millions de dollars et des actifs au titre de droits d'utilisation de 3,6 millions de dollars, partiellement compensée par une réduction des créances de 1,3 million de dollars.

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

Passifs

PASSIFS (EN MILLIERS DE \$) AUX	31 MARS 2020	31 MARS 2019	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					31 MARS 2020	31 MARS 2019
Créditeurs et charges à payer	40 568 \$	35 456 \$	5 112 \$	14 %	54 %	52 %
Retenues de garantie et produits différés	5 550	7 228	(1 678)	(23 %)	7 %	11 %
Avances	20 754	20 076	678	3 %	28 %	30 %
Avantages du personnel	1 284	1 667	(383)	(23 %)	2 %	2 %
Obligations locatives	6 836	–	6 836	0 %	9 %	0 %
Avantages incitatifs à la location différés	–	3 356	(3 356)	(100 %)	0 %	5 %
Total des passifs	74 992 \$	67 783 \$	7 209 \$	11 %	100 %	100 %

Au 31 mars 2020, le total des passifs de 75,0 millions de dollars avait augmenté de 7,2 millions de dollars, soit de 11 %, par rapport à l'exercice précédent. Ce résultat est principalement attribuable à l'augmentation des créditeurs et des charges à payer de 5,1 millions de dollars et des obligations locatives de 6,8 millions de dollars, partiellement compensée par la diminution des retenues de garantie de 1,7 million de dollars et des avantages incitatifs à la location différés de 3,4 millions de dollars.

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

■ Analyse de l'état des flux de trésorerie

FLUX DE TRÉSORERIE (EN MILLIERS DE \$)	POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS					
	2020	2019	ÉCART EN \$	ÉCART EN %	EN % DU TOTAL	
					2020	2019
Activités d'exploitation	6 437 \$	15 188 \$	(8 751) \$	(58 %)	88 %	100 %
Activités d'investissement	(173)	–	(173)	–	(2 %)	–
Activités de financement	(404)	–	(404)	–	(6 %)	–
Effet des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie	1 477	(62)	1 539	> 100 %	20 %	–
Variations de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	7 337 \$	15 126 \$	(7 789) \$	(51 %)	100 %	100 %

Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2020, l'augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie de 7,3 millions de dollars a été inférieure de 7,8 millions de dollars, soit de 51 %, par rapport à l'augmentation de 15,1 millions de dollars de l'exercice précédent. Cette baisse de 7,8 millions de dollars de l'augmentation nette est due à la baisse de 9,3 millions de dollars des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation, d'investissement et de financement, partiellement compensés par l'effet des fluctuations des taux de change de 1,5 million de dollars.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent une vue momentanée à un moment précis. Les soldes de trésorerie de la Corporation fluctuent considérablement d'un jour à l'autre, car il arrive que des dizaines de millions de dollars soient reçus un jour et versés le lendemain ou vice versa. Il convient de noter qu'en dépit du fait que les flux de trésorerie déclarés reflètent une présentation à titre de mandataire, la CCC perçoit aussi des sommes considérables provenant des acheteurs étrangers qui sont versées aux exportateurs canadiens à mesure que les obligations contractuelles d'exécution sont remplies.

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

Comparaison des résultats financiers et du budget contenu dans le Plan d'entreprise

Le Plan d'entreprise pour les exercices 2019-2020 à 2023-2024 a été approuvé par le Conseil d'administration de la Corporation, mais n'a pas encore été approuvé par le gouvernement du Canada.

Les résultats financiers pour 2020 sont comparés au budget contenu dans le Plan d'entreprise de la CCC de 2019-2020 à 2023-2024.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL (EN MILLIERS DE \$) POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2020	MONTANT RÉEL	BUDGET	ÉCART EN \$	ÉCART EN %
Produits				
Frais de service	24 068 \$	29 056 \$	(4 988) \$	(17 %)
Autres produits	655	500	155	31 %
Produits financiers	929	618	311	50 %
	25 652	30 174	(4 522)	(15 %)
Financement public	4 500	–	4 500	0 %
Charges	27 622	30 185	(2 563)	(8 %)
Gain de change	47	–	47	0 %
Résultat net	2 577 \$	(11) \$	2 588 \$	> 100 %

La Corporation a enregistré un résultat net de 2,6 millions de dollars en 2020, soit une augmentation de 2,6 millions de dollars par rapport à la perte budgétée de 11 mille dollars du Plan d'entreprise. Le résultat net s'explique par la réception d'un financement du gouvernement de 4,5 millions de dollars, des écarts favorables liés aux produits financiers et aux autres produits de 466 mille dollars et des écarts favorables liés aux frais d'administration et autres charges de 2,6 millions de dollars, qui sont compensés partiellement par un écart défavorable de 5,0 millions de dollars lié aux frais de service.

L'écart défavorable de 5,0 millions de dollars provenant des frais de service par rapport au budget est principalement dû au fait que les transactions générant des frais de service ont été moins élevées que prévues. Au cours des deux dernières années, les poursuites de plusieurs contrats générant des frais de service ont été retardées, reportées ou annulées, ce qui constitue un défi constant pour prévoir les marchés de passation de contrats de gouvernement à gouvernement.

L'écart favorable lié aux produits financiers de 311 mille dollars par rapport au budget est attribuable à des taux d'investissement plus élevés et à une augmentation des montants disponibles pour investissement. L'écart favorable lié aux autres produits de 155 mille dollars par rapport au budget est dû au recouvrement des soldes liés à la clôture de certains contrats existants.

L'écart favorable de 2,6 millions de dollars provenant des frais d'administration et autres charges était lié à : 1) la baisse des charges de rémunération du personnel (1,8 million de dollars) découlant des postes vacants liés aux départs à la retraite et à l'attrition; 2) des frais de déplacement et accueil plus bas que prévus (452 mille dollars); et 3) plusieurs autres postes de dépenses plus bas que prévus (\$336 mille dollars). Les budgets de dépenses sont établis en fonction des hypothèses relatives à la capacité requise liée aux activités contractuelles prévues de la Corporation. Les dépenses sont gérées de manière prudente et sont contrôlées dans la mesure du possible en fonction des produits gagnés tout au long de l'année.

Perspectives du plan d'entreprise pour 2020-2021

Le plan d'entreprise de 2020-2021 à 2024-2025 de la CCC a été approuvé par le Conseil d'administration de la Corporation et soumis tel que requis à la ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international en janvier 2020.

Pour 2021, les revenus nets devraient être inférieurs à ceux de 2020. Lors de l'élaboration du Plan d'entreprise, des produits inférieurs étaient prévus en raison de la diminution du nombre de contrats générant des frais de service signés en 2020, combinée à une baisse des frais de service perçus sur les obligations de performance, étant donné que plusieurs contrats, actuellement sous gestion, s'achèvent. Avec l'émergence de la pandémie de la COVID-19, les produits devraient être encore considérablement réduits, car les retards dans la signature des contrats générant des frais de service persisteront jusqu'en 2021 et au-delà.

Pour compenser le manque à gagner prévu dans les produits, la direction réduit et contrôle en amont les dépenses par rapport aux produits prévus. Ceci sera géré activement et évalué en permanence au cours de l'exercice 2020-2021.

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

GESTION DU RISQUE

Conformément au Cadre de gestion des risques du Secrétariat du Conseil du Trésor et aux Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État, le cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) de la CCC englobe un vaste éventail de risques tout en aidant la Corporation à remplir son mandat consistant à faciliter les échanges commerciaux internationaux pour le compte des exportateurs canadiens. Le cadre regroupe les principaux risques auxquels la CCC est exposée dans trois catégories : risques d'entreprise, risques organisationnels et risques transactionnels. Des domaines comme 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.

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

GOVERNANCE EN MATIÈRE DE RISQUE

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

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

CATÉGORIES DE RISQUES

Risques d'entreprise

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

Risque associé au mandat :

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

Pour atténuer ce risque, la Corporation définit dans son Plan d'entreprise tous ses secteurs d'activité ainsi que l'ensemble des activités principales qu'elle compte entreprendre au cours de la prochaine période de planification. En outre, le CROA examine toutes les transactions proposées dans l'ensemble des contrats potentiels afin de veiller au respect du mandat de la CCC. Au cours de l'année, AMC a entamé un examen approfondi de la Corporation dont les résultats sont attendus en 2020-2021, ce qui pourrait entraîner des changements dans le mandat et les activités commerciales de la CCC.

Risque associé à l'environnement commercial :

Il s'agit du risque que tout changement de la situation sur les plans économique, social, juridique ou environnemental réduise 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. Le principal changement environnemental de l'année a été l'émergence du virus de la COVID-19. Ses effets ont été immédiats, car les acheteurs étrangers potentiels ont revu leurs plans d'achat afin de se concentrer sur la réponse nationale à la COVID-19.

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 Corporation permet de déterminer son exposition au risque organisationnel, au risque associé au rendement et au risque de crédit et garantit le niveau de capitaux disponibles nécessaire afin de se protéger contre ces expositions. Les résultats sont transmis au Conseil d'administration tous les trois mois. Au cours de l'année, la Corporation a décelé le risque que les déficits projetés puissent éroder son capital au point de passer sous le seuil minimum qu'elle s'est imposée. Cela n'a aucune incidence sur sa liquidité ou sur sa capacité à poursuivre son exploitation, car la CCC est une société d'État mandataire soutenue par le gouvernement.

Risque d'atteinte à la réputation :

Ce risque 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 ce risque, la Corporation mise sur une solide vérification préalable des transactions et se concentre sur les problèmes d'intégrité commerciale. La Corporation a, tout au long de l'année, communiqué régulièrement et ouvertement avec toutes ses parties prenantes, ce qui est essentiel à la gestion du risque associé à la réputation.

Risque lié à la conduite responsable des affaires :

Ce risque est lié à la possibilité d'entreprendre des activités sans respecter les politiques et les engagements de la CCC en matière de conduite responsable des affaires. Les sujets de préoccupation englobent la participation de la CCC à des transactions d'exportation dans le cadre desquelles l'exportation proposée a des répercussions néfastes sur les droits de la personne ou le droit humanitaire, ou dans le cadre desquelles des actes de subornation et de corruption sont présumés avoir été commis. Au cours de l'année, la Corporation a mis en œuvre un cadre amélioré de conduite responsable des affaires, qui s'inspire des consultations menées par des parties prenantes de la société civile, ainsi qu'un code de conduite et d'éthique commerciale récemment actualisé et une nouvelle politique des droits de la personne. Cette mesure a été complétée par une formation interne spécialisée sur le cadre de conduite responsable des affaires, destinée à tous les employés et en particulier aux membres du Comité de conformité en matière d'intégrité et du Comité des droits de la personne. 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.

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. Les risques organisationnels sont gérés par chaque unité opérationnelle et fonctionnelle, sous la responsabilité de leur vice-président respectif. Cette catégorie comprend les risques suivants :

Risque associé à la gestion de l'information :

Ce risque est associé à la nécessité, pour la Corporation, de recueillir en temps opportun les renseignements appropriés afin de prendre des décisions de nature opérationnelle. L'information recueillie pour faciliter le processus décisionnel est conservée soigneusement. Au cours de l'année, une formation sur la gestion de l'information a été donnée dans le cadre de l'intégration du personnel. Les consignes sur la gestion de l'information ont été mises à jour.

Risque associé au système d'information :

Le risque associé au système d'information découle de l'absence d'un système d'information fiable permettant de générer des données pertinentes de façon efficace. La Corporation a continué à se concentrer sur le cyber-risque tout au long de l'année. La menace interne est le cyber-risque le plus important auquel est confronté la CCC. Une formation sur les cyber-risques est offerte dans toute la Corporation afin de fournir au personnel les connaissances nécessaires pour éviter l'hameçonnage et les autres cyber-menaces. L'équipe des TI a également fait avancer les travaux relatifs à la réduction du temps de récupération en cas de défaillance des systèmes d'information.

Risque associé à la sécurité :

Le risque associé à la sécurité concerne la possibilité qu'un événement négatif nuise aux employés de la CCC ou à ses biens de valeur et à sa capacité d'offrir des services essentiels. Durant l'année, le sous-comité de sécurité du CROA a mis à l'essai avec succès son plan de continuité des activités, a mis à jour le plan de préparation à une pandémie avec les ressources humaines et s'est préparé à activer le plan de continuité des activités en réponse à l'épidémie de la COVID-19. Le passage au travail à domicile n'a pas nécessité l'activation du plan de continuité des activités, car tous les systèmes de TI sont restés accessibles.

Risque associé aux politiques et aux processus :

Le risque associé aux politiques et aux processus se rapporte à l'éventualité de pertes financières ou à l'utilisation inefficace de ressources qui pourraient découler de la mise en place de politiques, de systèmes et de processus inadéquats. L'équipe de vérification interne examine des secteurs clés de la Corporation pour veiller à ce que les contrôles et les pratiques soient respectés, conformément aux politiques et aux procédures approuvées. Durant l'année, l'accent mis sur la mise à jour de l'ensemble de politiques de la CCC a conduit à la création d'une équipe de renouvellement des politiques et à l'approbation d'une charte de projet officielle. La réponse de la CCC à la pandémie de la COVID-19 et la mise en place du travail à domicile ont conduit à de nombreuses améliorations de processus, ce qui contribue au programme d'amélioration continue de la Corporation.

Risque associé aux ressources humaines et à l'organisation :

Le risque associé aux ressources humaines et à l'organisation se rapporte à la possibilité de ne pas posséder une structure organisationnelle adéquate ainsi que les ressources humaines et les ensembles de compétences nécessaires pour répondre aux attentes des clients, gérer les risques opérationnels et transactionnels et atteindre l'ensemble des objectifs organisationnels. Le plan de dotation en personnel pour 2019-2020 a prévu des niveaux de dotation appropriés dans l'ensemble de la Corporation et pour l'avenir, tandis que des plans de relève sont en place pour les rôles clés au sein de l'organisation.

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

Risque contractuel :

Le risque contractuel se rapporte aux problèmes de structuration ou de gestion de contrats inadéquats susceptibles d'entraîner des pertes financières, de faibles taux de satisfaction des clients et à moins de clients réguliers. Chaque contrat avec le client étranger et le fournisseur canadien doit être minutieusement négocié et rédigé de manière à établir des modalités pertinentes pour atténuer le risque couru par la Corporation. La CCC dispose d'un personnel expérimenté composé de professionnels des contrats et de conseillers juridiques qui gèrent habilement les risques contractuels avant et après la signature du contrat. À mesure que le portefeuille se développe autour de transactions plus importantes et plus complexes, ces domaines prendront de l'importance, tout comme le besoin de compétences sur mesure pour mener à bien ces transactions complexes.

Risque associé à la fraude :

Il s'agit du risque que la Corporation fasse l'objet d'une fraude interne ou externe. Des politiques et des procédures, assorties de contrôles internes, ont été établis pour s'assurer de réduire le plus possible ce risque. L'équipe de vérification interne de la CCC examine ces pratiques et recommande des améliorations au besoin. Durant l'exercice, la direction a mis à jour son autoévaluation annuelle du risque associé à la fraude et a présenté ses conclusions au CROA, qui n'a pas constaté de nouvelle préoccupation quant à ce risque en relation avec les processus et contrôles internes appliqués par la CCC.

Risques transactionnels

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

Risque associé au rendement des fournisseurs :

Ce risque est associé à la livraison, dans les délais prévus, des biens et des services faisant l'objet d'un contrat et à l'atténuation des possibilités de manquement de la part des exportateurs. Le processus de diligence raisonnable de la Corporation consiste à examiner toutes les entreprises afin de confirmer que leurs capacités financières, administratives et techniques soient solides et qu'il n'y ait pas d'enjeux d'intégrité. Une fois le contrat conclu, la CCC réalise des examens trimestriels de ses principaux exportateurs afin d'assurer le suivi de la situation financière de son portefeuille de fournisseurs. Les résultats sont transmis au Conseil d'administration. L'émergence du virus de la COVID-19 pourrait avoir des répercussions sur la capacité des fournisseurs de la CCC à respecter leurs obligations contractuelles. Des problèmes dans la chaîne d'approvisionnement ou la fermeture de leurs propres usines ou installations pourraient entraîner des retards. Certaines entreprises pourraient échouer pendant la pandémie de la COVID-19. La direction suit de près le portefeuille.

Risque associé à l'environnement étranger :

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

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

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

Ce risque renvoie à la possibilité de subornation et 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 mis en place un Comité de conformité en matière d'intégrité et un Comité des droits de la personne pour garantir la diligence raisonnable et effectuer des évaluations des risques qui éclairent la prise de décision de la CCC lorsqu'elle envisage une transaction d'exportation. Durant l'année, la CCC a travaillé à la mise en œuvre d'un cadre amélioré de conduite responsable des affaires, concrétisant ainsi son engagement à mener ses activités de manière responsable sur les plans environnemental, social et éthique, conformément aux engagements internationaux du Canada, notamment en ce qui concerne le respect des droits de la personne.

Risque lié aux projets et risque contractuel :

Il s'agit des risques particuliers liés aux transactions d'exportation envisagées ou en cours. À la fin de l'année, la CCC recensait quatre contrats comportant des problèmes en cours de résolution, sans répercussions financières prévues pour la Corporation.

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 le vérificateur externe et a présenté son rapport au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a examiné et, sur recommandation du Comité de vérification, a approuvé les états financiers. Le vérificateur externe de la Corporation, c'est-à-dire le vérificateur général du Canada, vérifie les états financiers conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada et donne son opinion sur les états financiers.

Président et chef de la direction,



CARL MARCOTTE

Chef de la direction financière,



ERNIE BRIARD

Ottawa, Canada
Le 23 juin 2020



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

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

Rapport sur l'audit des états financiers

Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Corporation commerciale canadienne (la « Corporation »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2020, 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 2020, 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;

- 3 -

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

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

Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

Opinion

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

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

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

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

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

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

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Dennis Fantinic, CPA, CGA
Directeur principal

Ottawa, Canada
Le 23 juin 2020

ÉTATS FINANCIERS

État de la situation financière

AUX	NOTES	31 MARS 2020	31 MARS 2019
ACTIFS			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5	65 818 \$	58 481 \$
Créances	6, 15	18 912	27 603
Autres actifs	7	781	403
		85 511	86 487
Actifs non courants			
Créances	6, 15	7 421	–
Immobilisations corporelles	8	2 404	2 645
Actifs au titre de droits d'utilisation	9	3 570	–
		13 395	2 645
Total des actifs		98 906 \$	89 132 \$
PASSIFS			
Passifs courants			
Créditeurs et charges à payer	10, 15	40 568 \$	35 456 \$
Retenues de garantie	21	5 003	6 147
Avances		20 754	20 076
Produits différés	11	547	1 081
Obligations locatives	12	417	–
Avantages incitatifs à la location différés		–	265
Avantages du personnel	13	1 083	1 454
		68 372	64 479
Passifs non courants			
Obligations locatives	12	6 419	–
Avantages incitatifs à la location différés		–	3 091
Avantages du personnel	13	201	213
		6 620	3 304
Total des passifs		74 992	67 783
CAPITAUX PROPRES			
Capital d'apport		10 000	10 000
Bénéfices non répartis		13 914	11 349
Total des capitaux propres		23 914	21 349
Total des passifs et des capitaux propres		98 906 \$	89 132 \$
Éventualités	21		

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

La publication de ces états financiers a été approuvée par le Conseil d'administration le 23 juin 2020

Le président du Conseil d'administration,



Douglas J. Harrison

Le président du Comité de vérification,



Claude Robillard

État du résultat global

EXERCICE CLOS LE 31 MARS	NOTES	2020	2019
PRODUITS			
Frais de service	16	24 068 \$	28 391 \$
Autres produits	17	655	1 741
Produits financiers		929	822
		25 652	30 954
FINANCEMENT PUBLIC			
Transferts du gouvernement du Canada	18	4 500	–
		4 500	–
CHARGES			
Frais d'administration	19	27 279	27 005
Charges financières		343	–
		27 622	27 005
Résultat net avant gain de change		2 530	3 949
Gain de change		47	167
RÉSULTAT NET		2 577 \$	4 116 \$
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL ÉLÉMENTS QUI NE SERONT PAS RECLASSÉS DANS LE RÉSULTAT NET			
Gain (perte) actuariel (le) sur l'obligation des avantages du personnel	13	(12)	1
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		2 565 \$	4 117 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des variations des capitaux propres

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

POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2019	NOTES	CAPITAL D'APPORT	BÉNÉFICES NON RÉPARTIS	TOTAL
SOLDE AU 31 MARS 2018		10 000 \$	7 232 \$	17 232 \$
Résultat net			4 116	4 116
Gain actuariel sur l'obligation des avantages du personnel			1	1
Résultat global total			4 117	4 117
SOLDE AU 31 MARS 2019		10 000 \$	11 349 \$	21 349 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

EXERCICE CLOS LE 31 MARS	NOTES	2020	2019
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION			
Résultat net		2 577 \$	4 116 \$
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation:			
Amortissement d'immobilisations corporelles	8	414	451
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	9	314	—
Avantages incitatifs à la location différés		—	(265)
Charges (recouvrement des charges) pour avantages du personnel	13	(212)	213
Avantages du personnel payés	13	(183)	(87)
(Gain) perte de change		(1 477)	62
Variation du fonds de roulement provenant des:			
Créances	6, 15	1 270	21 711
Autres actifs	7	(378)	(219)
Créditeurs et charges à payer	10, 15	5 112	7 782
Retenues de garantie	21	(1 144)	220
Avances		678	(18 892)
Produits différés	11	(534)	96
Rentrées de fonds liées aux activités d'exploitation		6 437	15 188
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition d'immobilisations corporelles	8	(173)	—
Sorties de fonds liées aux activités d'investissement		(173)	—
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Remboursement sur le principal des obligations locatives	12	(404)	—
Sorties de fonds liées aux activités de financement		(404)	—
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie		1 477	(62)
Augmentation nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie		7 337	15 126
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice		58 481	43 355
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice		65 818 \$	58 481 \$
Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation			
Intérêts encaissés		929 \$	822 \$
Intérêts payés	12	218 \$	— \$

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

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

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

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

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

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

2. Normes de présentation

(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 2020 et pour l'exercice clos à cette date.

(b) Base d'évaluation

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

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

(c) Établissement d'estimations et exercice du jugement

La préparation des états financiers conformément aux IFRS exige que la direction exerce son jugement, établisse des estimations et formule des hypothèses qui ont une incidence sur les conventions comptables, sur

les montants des actifs et des passifs déclarés, sur l'information à fournir sur les actifs et les passifs éventuels à la date des états financiers, ainsi que sur les montants des produits et charges déclarés au cours de l'exercice. Les résultats réels pourraient différer de façon notable de ces estimations pouvant avoir un impact significatif sur les montants s'y reliant dans les états financiers.

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

Sources principales d'incertitude relatives aux estimations

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

i) Dépréciation des créances et des produits non facturés

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

ii) Immobilisations corporelles

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

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 13.

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 16 (b).

v) Provisions et passifs éventuels

La nécessité d'avoir une provision pour les frais de remédiation des contrats ou d'autres passifs liés aux contrats est analysée en date de l'état de la situation financière. Une provision est nécessaire lorsque la Corporation a une obligation actuelle (juridique ou implicite) à la suite d'un événement passé, lorsqu'il est probable qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques soit requise pour éteindre l'obligation, et lorsque le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable. La Corporation peut également être tenue de divulguer un passif éventuel, qui est une obligation juridique ou implicite

potentielle résultant d'un événement passé, ou une obligation juridique ou implicite actuelle résultant d'un événement passé, mais qui n'est pas comptabilisée parce qu'il n'est pas probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation, ou parce qu'une estimation fiable de l'obligation ne peut être faite. Pour déterminer une estimation fiable de l'obligation, la direction doit faire des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties, le calendrier des sorties et le taux d'actualisation à utiliser. Si le montant réel ou le calendrier des sorties s'écartent des hypothèses formulées par la direction, il pourrait y avoir une incidence importante sur le passif de la Corporation. De plus amples renseignements sur la provision et les passifs éventuels de la Corporation figurent dans la note 3 (k).

vi) Impact de la COVID-19

La direction a évalué l'impact de la pandémie de coronavirus 2019 (COVID-19) sur la Corporation lors de la préparation des états financiers en se fondant sur les informations disponibles sans engager des coûts ou d'efforts déraisonnables et a conclu qu'il n'y avait pas d'incidence importante au 31 mars 2020. Toutefois, il pourrait y avoir des changements futurs d'estimations susceptibles d'influer sur le calendrier de comptabilisation des produits futurs, la comptabilisation ainsi que la divulgation des provisions, des passifs éventuels et de la provision pour pertes de crédit attendues sur les créances si la pandémie continuait de prendre de l'ampleur et si elle se prolongeait. De plus amples renseignements sur l'incidence de la COVID-19 sur la Corporation figurent dans la note 15 (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 possible des avantages économiques que la Corporation tire de ces opérations.

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

ii) Transactions de recouvrement des coûts

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

iii) Dépréciation des créances et des produits non facturés

Comme expliqué dans la note 3 (h), la Corporation évalue une provision pour pertes sur les créances et les produits non facturés égale aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie de l'actif financier. Le montant des pertes de crédit attendues est mis à jour en date de la période de référence pour refléter les changements dans le risque de crédit; il faut faire preuve de jugement pour évaluer si le risque de crédit lié à un actif financier a augmenté ou diminué de manière importante. Dans son évaluation, la direction prend en compte le risque de défaut de paiement des créances et des produits non facturés en date de la période de référence en examinant l'historique des pertes de crédit de la Corporation auprès de l'acheteur étranger et le classement chronologique des créances, 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. La Corporation n'a comptabilisé aucune provision pour pertes de crédit attendues au 31 mars 2020 (aucune au 31 mars 2019).

De plus amples renseignements sur la détermination des pertes de crédit attendues de la Corporation figurent dans la note 3 (h).

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

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

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

v) Provisions et passifs éventuels

La direction doit faire preuve de jugement pour déterminer si un élément est comptabilisé dans les états financiers comme une provision ou s'il est divulgué comme un passif éventuel dans les notes. Ces jugements portent notamment sur la question de savoir si l'obligation est une obligation actuelle ou potentielle, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si une estimation fiable de l'obligation peut être faite. Pour prendre cette décision, la direction peut s'appuyer sur l'expérience passée, sur des précédents externes et sur l'avis et les opinions d'un conseiller juridique. De plus amples renseignements sur la provision et les passifs éventuels de la Corporation figurent dans la note 3 (k).

(d) Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

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

3. Principales conventions comptables

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

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

(a) Contrats

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

Produits tirés des frais de service

Obligations de prestation

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

Affaires internationales

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

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

Les frais de service sont comptabilisés progressivement, au fur et à mesure que la Corporation exécute les activités requises pour remplir son obligation de prestation envers l'exportateur canadien. Cela se produit tout au long de la durée des contrats, à mesure que les exportateurs canadiens bénéficient des services de la Corporation. Les frais de service sont évalués sous forme de pourcentage des montants facturés à l'acheteur étranger une fois que la Corporation a rempli son obligation de prestation qui est d'obtenir, pour l'exportateur canadien, le droit de recevoir le paiement. Une fois le paiement reçu de la part de l'acheteur étranger, la Corporation verse les fonds à l'exportateur canadien, déduction faite des frais de service, selon les modalités de paiement stipulées dans le contrat domestique. Tout montant reçu d'un acheteur de gouvernement étranger payable à l'exportateur canadien à la fin de la période de présentation est inclus dans les créditeurs à titre de passif.

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

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

Initiatives du gouvernement du Canada

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Retenues de garantie

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

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

Avances

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

(b) Transferts du gouvernement du Canada

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

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

(c) Autres produits et paiements anticipés versés aux exportateurs

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

(d) Produits financiers

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

(e) Charges financières

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

(f) Conversion de monnaies étrangères

Les actifs et les passifs monétaires et les régularisations de fin d'exercice libellés en monnaies étrangères sont convertis en dollars canadiens aux taux en vigueur à la fin de la période. Les montants des produits et des charges sont convertis aux taux de change moyens en vigueur durant le mois en cours. Les passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères qui sont évalués au coût historique en utilisant le taux de change à la date de transaction ne sont pas reconvertis. Les montants des produits comptabilisés lors de la décomptabilisation

des passifs non monétaires sont convertis en utilisant le taux de change en vigueur au moment où les passifs connexes ont été comptabilisés. Tous les gains et pertes de change sont comptabilisés en tant que gain ou perte de change au résultat net dans l'état du résultat global.

(g) Évaluation de la juste valeur

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

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

La juste valeur des créances, produits non facturés, avances, retenues de garantie et des créditeurs et charges à payer se rapproche de leur valeur comptable compte tenu de leur nature à court terme. Bien que le recouvrement des créances liées au Programme des brigades blindées (« PBB ») soit attendu sur une plus longue période, la Corporation a également déterminé que leur juste valeur se rapproche de leur valeur comptable (voir les notes 6 et 15).

(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 tous découverts bancaires. Les équivalents de trésorerie sont considérés hautement liquide, pouvant être convertis facilement en un montant connu de trésorerie et ne sont pas sujet à un risque significatif de changement de valeur. Tous les produits, gains et pertes d'intérêts sont comptabilisés dans les produits financiers au cours de la période où ils se produisent. La juste valeur de la trésorerie et des équivalents de trésorerie se rapproche de leur valeur comptable en raison de leur maturité à court terme. Ils sont utilisés afin de gérer les besoins de trésorerie. La Corporation gagne des produits d'intérêts sur les soldes de trésorerie non requis pour les besoins opérationnels immédiats. La

Corporation a comptabilisé sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie comme actifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net. Toute variation de la juste valeur de la trésorerie et équivalents de trésorerie libellés en monnaies étrangères est comptabilisée au cours de la période où elle se produit, comme gain ou perte de change au résultat net dans l'état du résultat global.

ii) Créances

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

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

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

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

Instrument financiers dérivés

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

i) Évolution du risque de crédit

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

- une amélioration ou une détérioration importante, réelle ou prévue, de la cote de crédit externe de l'acheteur étranger;

- ▀ les changements existants ou prévus dans la situation financière ou économique qui devraient entraîner une augmentation ou une diminution importante de la capacité de l'acheteur étranger à remplir ses obligations contractuelles.

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

ii) Politique de radiation

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

(i) Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

Dépréciation d'immobilisations corporelles

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

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

(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;
- 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;
- 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 :

- ▀ Ne pas réévaluer si un contrat est, ou contient, un contrat de location. Par conséquent, la définition d'un contrat de location, conformément à la norme *IAS 17* et à l'*IFRIC 4, Déterminer si un accord contient un contrat de location, continue à s'appliquer aux contrats de location conclus ou modifiés avant le 1^{er} avril 2019*. La Corporation applique la définition d'un contrat de location selon la norme *IFRS 16* à tous les contrats de location conclus ou modifiés à partir du 1^{er} avril 2019.
- ▀ 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.

Pour l'exercice clos le 31 mars 2019, avant l'adoption de la norme *IFRS 16*, la Corporation classait tous ses contrats de location comme des contrats de location-exploitation puisque les risques et avantages inhérents à la propriété sont retenus par le bailleur. Les frais engagés dans le cadre de ses contrats de location-exploitation ont été comptabilisés au résultat net dans l'état du résultat global pour la période, suivant la méthode linéaire pour la durée du contrat de location, déduction faite de la réduction pour les avantages incitatifs à la location différés. Les avantages incitatifs à la location, représentant une période d'occupation gratuite ainsi que des indemnités au titre d'améliorations locatives, ont été différés en tant que passif et comptabilisés selon la méthode linéaire sur la durée du contrat de location en réduction des charges de loyer.

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

Indemnités de départ

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

Le coût de l'obligation relative aux indemnités cumulées non versées auxquelles les employés ont droit est déterminé par calculs actuariels selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services. L'évaluation du passif est fondée sur un taux d'actualisation déterminé en fonction du rendement du marché à la fin de la période de référence sur des obligations de sociétés de première catégorie. Les gains (pertes) actuariels sur les indemnités de départ des employés sont enregistrés sous la rubrique Autres éléments du résultat global et immédiatement transférés aux 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^{er} avril 2019

IFRS 16 – Contrats de location et *Modifications à l'IAS 19 Avantages du personnel* ont été adoptées par la Corporation en date du 1^{er} avril 2019. Les informations à fournir sur les effets de l'adoption de ces nouvelles normes sur les états financiers de la Corporation sont présentées à la note 4.

Normes et modifications non encore entrées en vigueur

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

En janvier 2020, l'IASB a publié les modifications d'*IAS 1* sur le *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^{er} janvier 2022 ou après et ne devraient pas avoir d'incidence importante sur les états financiers de la Corporation.

En octobre 2018, l'IASB a publié Définition du terme « significatif » (des modifications aux normes *IAS 1 – Présentation des états financiers* et *IAS 8 – Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*). Les modifications clarifient la définition de « significatif » et la manière de l'appliquer. De plus, des améliorations ont été apportées aux explications jointes à la définition. Les modifications assurent une définition uniforme dans toutes les normes IFRS. Les modifications s'appliquent pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020, ou après et ne devraient pas avoir d'incidence importante sur les états financiers de la Corporation.

4. Modifications comptables

(a) Contrats de location

IFRS 16 – Contrats de location – En janvier 2016, l'IASB a publié la norme *IFRS 16 – Contrats de location (IFRS 16)* qui propose un modèle complet relatif à l'identification des contrats de location et à leur traitement dans les états financiers tant pour les preneurs que pour les bailleurs. Elle annule et remplace *l'IAS 17 – Contrats de location* ainsi que ses interprétations. Des modifications importantes ont été faites à la comptabilisation par le preneur, notamment la suppression de la distinction entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement ainsi que la comptabilisation des actifs et des passifs pour tous les contrats de location (sous réserve d'exemptions limitées pour les contrats de location à court terme et les contrats de location de faible valeur). En revanche, *IFRS 16* n'apporte pas de modifications importantes concernant les exigences de comptabilisation par les bailleurs.

À compter du 1 avril 2019, la Corporation a adopté *IFRS 16* et a choisi d'appliquer l'approche rétrospective modifiée et de ne pas retraiter les chiffres comparatifs comme le permettent les dispositions transitoires d'*IFRS 16*. Les activités de location de la Corporation concernent principalement les bureaux et équipement de bureau.

Au moment de la transition, les obligations locatives reliées aux contrats de location-exploitation existants, autres que les contrats de location à court terme ou de faible valeur, ont été évaluées à la valeur actualisée des paiements de loyers restants, actualisés au moyen du taux d'emprunt marginal de la Corporation au 1^{er} avril 2019. Le taux d'emprunt marginal pondéré appliqué était de 3,05 %. Les actifs au titre de droits d'utilisation ont été évalués au montant égal aux obligations locatives, ajusté du montant des loyers payés d'avance ou à payer, de tous les avantages incitatifs à la location et de tous les coûts estimés qui seront engagés pour restaurer le site ou démanteler et enlever le bien sous-jacent.

La Corporation a utilisé les mesures de simplification suivantes lors de l'application de *l'IFRS 16* aux contrats de location précédemment classés comme contrats de location-exploitation selon *l'IAS 17* :

- Ne pas réévaluer si un contrat est, ou contient, un contrat de location. Par conséquent, la définition d'un contrat de location, conformément à la norme *IAS 17* et à *l'IFRIC 4, Déterminer si un accord contient un contrat de location*, continuera à s'appliquer aux contrats de location conclus ou modifiés avant le

1^{er} avril 2019. La Corporation appliquera la définition d'un contrat de location en vertu de l'*IFRS 16* à tous les contrats de location conclus ou modifiés à partir du 1^{er} avril 2019.

- Appliquer un taux d'actualisation unique à un portefeuille de contrats de location présentant des caractéristiques relativement similaires;
- Appliquer l'exception consistant à ne pas reconnaître d'actifs au titre de droits d'utilisation ni d'obligations locatives pour les contrats de location dont la durée se termine dans les 12 mois;
- Appliquer l'exception consistant à ne pas reconnaître d'actifs au titre de droits d'utilisation ni d'obligations locatives pour les contrats de location de faible valeur. Le seuil de la Corporation pour les contrats de location de faible valeur correspond aux contrats dont la valeur des biens, pris individuellement, est inférieure à 5 000 \$;
- Exclure les coûts directs initiaux de l'évaluation des actifs au titre de droits d'utilisation en date de l'application initiale;
- Et utiliser des connaissances acquises a posteriori lors de la détermination des actifs au titre de droits d'utilisation et des obligations locatives.

Le tableau suivant résume l'incidence de l'adoption de l'*IFRS 16* sur l'état de la situation financière de la Corporation :

AUX	31 MARS 2019	AJUSTEMENTS AU TITRE DE L'IFRS 16	1 AVRIL 2019
	(Montant présenté précédemment)		(Après l'adoption d' <i>IFRS 16</i> - Note 4 (a))
ACTIFS			
Actifs non courants			
Actifs au titre de droits d'utilisation	– \$	3 884 \$	3 884 \$
Total actifs non courants	2 645 \$	3 884 \$	6 529 \$
Total des actifs	89 132 \$	3 884 \$	93 016 \$
PASSIFS			
Passifs courants			
Obligations locatives	– \$	404 \$	404 \$
Avantages incitatifs à la location différés	265 \$	(265) \$	– \$
Total passifs courants	64 479 \$	139 \$	64 618 \$
Passifs non courants			
Obligations locatives	– \$	6 836 \$	6 836 \$
Avantages incitatifs à la location différés	3 091 \$	(3 091) \$	– \$
Total passifs non courants	3 304 \$	3 745 \$	7 049 \$
Total des passifs	67 783 \$	3 884 \$	71 667 \$
Total des passifs et des capitaux propres	89 132 \$	3 884 \$	93 016 \$

Le tableau suivant présente le rapprochement des engagements de la Corporation au titre des contrats de location-exploitation au 31 mars 2019, tels que présentés dans les états financiers audités, et des obligations locatives comptabilisées lors de la première application de l'IFRS 16, le 1^{er} avril 2019 :

Engagements au titre des contrats de location-exploitation au 31 mars 2019	20 635 \$
Paiements de loyers variables non-inclus dans l'évaluation des obligations locatives	(11 838)
Actualisation sur la base du taux d'emprunt marginal au 1 avril 2019	(1 576)
Autres	19
Obligations locatives comptabilisées au 1 avril 2019	7 240 \$
Courant	404 \$
Non courant	6 836
	7 240 \$

(b) Avantages du personnel

En février 2018, l'IASB a publié les modifications à l'IAS 19 – *Avantages du personnel (IAS 19)*, en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019 ou après. Les modifications portent sur la comptabilisation des modifications, des réductions et des liquidations d'un régime à prestations définies. Les modifications requièrent l'utilisation des hypothèses actuarielles mise à jour pour déterminer le coût des services rendus et l'intérêt net pour la période qui suit une modification, une réduction ou une liquidation. L'adoption des modifications n'a eu aucune incidence sur les états financiers de la Corporation.

5. Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

	2020		2019	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars canadiens	33 435	33 435 \$	29 985	29 985 \$
Dollars américains	22 172	31 067	18 802	25 123
Renminbis chinois	4 052	811	4 901	975
Euros	327	505	1 600	2 398
		65 818 \$		58 481 \$

La Corporation possède des dépôts à vue et investit dans des dépôts à court terme dans une banque canadienne. La durée moyenne à l'échéance des dépôts à court terme était de un jour en date du 31 mars 2020 (un jour en 2019), alors que le rendement à l'échéance du portefeuille au 31 mars 2020 était de 1,26 % (1,98 % en 2019).

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

	2020	2019
Trésorerie	32 694 \$	29 421 \$
Placements à court terme	22 652	18 819
Dépôts à préavis	10 472	10 241
Trésorerie et équivalents de trésorerie	65 818 \$	58 481 \$

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

6. Créances

Les créances comprennent les montants dus à la Corporation pour les frais de service facturés et non encore recouverts, 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 :

	2020	2019
Créances	25 507 \$	27 563 \$
Produits à recevoir	826	40
	26 333 \$	27 603 \$

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

	2020	2019
Courant	18 912 \$	27 603 \$
Non courant	7 421	—
	26 333 \$	27 603 \$

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

	2020		2019	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars américains	18 065	25 313 \$	19 095	25 515 \$
Dollars canadiens	1 020	1 020	2 088	2 088
		26 333 \$		27 603 \$

7. Autres actifs

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

	2020	2019
Charges payées d'avance	677 \$	304 \$
Produits non facturés	104	99
	781 \$	403 \$

8. Immobilisations corporelles

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

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

9. Actifs au titre de droits d'utilisation

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

	BUREAUX	ÉQUIPEMENT	TOTAL
Solde au 1 avril 2019 (Note 4 (a))	3 865 \$	19 \$	3 884 \$
Amortissement	(306)	(8)	(314)
Solde au 31 mars 2020	3 559 \$	11 \$	3 570 \$

10. Crédoiteurs et charges à payer

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

	2020	2019
Crédoiteurs	37 415 \$	32 819 \$
Charges à payer	3 153	2 637
	40 568 \$	35 456 \$

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

	2020		2019	
	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS	MONNAIE ORIGINALE	DOLLARS CANADIENS
Dollars américains	25 526	35 766 \$	21 629	28 900 \$
Dollars canadiens	4 249	4 249	4 041	4 041
Euros	315	487	1 600	2 398
Renminbis chinois	329	66	587	117
		40 568 \$		35 456 \$

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

11. Produits différés

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

	2020	2019
Solde au début de l'exercice	1 081 \$	985 \$
Plus: Produits différés supplémentaires, nets de remboursements	374	594
Moins: Montants des frais de service comptabilisés	(924)	(523)
Impact du montant net des produits non facturés et différés provenant d'un même contrat	16	25
Solde à la fin de l'exercice	547 \$	1 081 \$

12. 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 1er 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 :

	BUREAUX	ÉQUIPEMENT	TOTAL
Solde au 1 avril 2019 (Note 4 (a))	7 221 \$	19 \$	7 240 \$
Charges d'intérêts	218	–	218
Paiements de loyers	(613)	(9)	(622)
Solde au 31 mars 2020	6 826 \$	10 \$	6 836 \$

En date du 31 mars 2020, les obligations locatives de la Corporation sont présentées à l'état de la situation financière comme suit :

	BUREAUX	ÉQUIPEMENT	TOTAL
Courant	409 \$	8 \$	417 \$
Non courant	6 417	2	6 419
	6 826 \$	10 \$	6 836 \$

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

Le profil d'échéance des obligations locatives de la Corporation en date du 31 mars 2020 était le suivant :

	BUREAUX	ÉQUIPEMENT	TOTAL
Moins de 5 ans	– \$	10 \$	10 \$
5 à 12 ans	6 826	–	6 826
	6 826 \$	10 \$	6 836 \$

La Corporation est exposée à des sorties de trésorerie futures (non actualisées) estimées à 9 683 \$ liées aux paiements de loyers variables et à des paiements de loyers potentiels totalisant 8 225 \$ dans l'éventualité où elle exercerait l'option de prolongation liée 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.

13. Prestations de retraite et avantages sociaux

(a) Prestations de retraite

Essentiellement tous les employés de la Corporation sont couverts par le Régime de retraite de la fonction publique (le « Régime »), un régime 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. Le président du Conseil du Trésor du Canada définit les cotisations requises de la part de l'employeur à partir d'un pourcentage de cotisations requises de la part d'employé. Le taux de contribution actuel de la Corporation en vigueur à la fin de l'exercice était de 1,01 fois la contribution requise des employés pour les membres du Régime qui y cotisaient avant le 1^{er} janvier 2013 (1,01 fois en 2019) et 1,0 fois pour les membres qui y cotisaient à compter du 1^{er} janvier 2013 (1,0 fois en 2019). Les contributions totales de la Corporation en 2020 sont de 1 581 \$ (1 617 \$ en 2019) 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 :

	2020			2019		
	INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE	INDEMNITÉS DE DÉPART	INDEMNITÉS TOTALES	INDEMNITÉS DE CONGÉS DE MALADIE	INDEMNITÉS DE DÉPART	INDEMNITÉS TOTALES
Courant	1 044 \$	39 \$	1 083 \$	1 319 \$	135 \$	1 454 \$
Non courant	–	201	201	–	213	213
	1 044 \$	240 \$	1 284 \$	1 319 \$	348 \$	1 667 \$

La réduction prévue du passif des indemnités de congés de maladie au cours des douze prochains mois est de 93 \$ (108 \$ en 2019).

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	
	2020	2019	2020	2019
Obligations au titre des indemnités constituées				
Solde au début de l'exercice	1 319 \$	1 189 \$	348 \$	353 \$
Coût des services rendus	142	133	14	13
Intérêts débiteurs	43	42	9	11
Avantages payés	(40)	(59)	(143)	(28)
Pertes actuarielles (gains actuariels)	(420)	14	12	(1)
Total des obligations au titre des indemnités constituées à la fin de l'exercice	1 044 \$	1 319 \$	240 \$	348 \$
Hypothèses économiques				
Obligations au titre des indemnités constituées au 31 mars				
Taux d'actualisation	3,73 %	3,19 %	3,44 %	2,98 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	2,50 %	1,50 %	2,50 %	1,50 %
Coût des indemnités pour l'exercice terminé le 31 mars				
Taux d'actualisation	3,19 %	3,41 %	2,98 %	3,13 %
Taux d'augmentation économique du barème de rémunération	1,50 %	1,25 %	1,50 %	1,25 %

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.

Les frais d'administration liés à la rémunération du personnel et aux charges connexes incluent un recouvrement de 235 \$ (charge de 189 \$ en 2019) au titre des indemnités des congés maladie et une charge de 23 \$ (24 \$ en 2019) 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.

Au 31 mars 2020, 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 694 \$ (682 \$ en 2019).

14. Gestion du capital

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

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

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

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

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

	2020	2019
Capital d'apport	10 000 \$	10 000 \$
Bénéfices non répartis	13 914	11 349
	23 914 \$	21 349 \$

15. Gestion du risque et instruments financiers

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

Le Comité de vérification du Conseil d'administration surveille le respect par la direction des politiques et des procédures de la Corporation en matière de gestion du risque, et il examine périodiquement la pertinence du cadre de gestion du risque en fonction des risques auxquels s'expose la Corporation. Le Comité de vérification est appuyé dans son rôle de surveillance par la fonction de vérification interne de la Corporation. Les vérifications internes prennent la forme à la fois d'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 produits non facturés et aux créances qui comprennent les frais de service dus à la Corporation. La valeur comptable des actifs financiers figurant dans les états financiers représente l'exposition maximale au risque de crédit.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La Corporation investit ses fonds excédentaires pour toucher des produits financiers en vue de maintenir le principal et de fournir suffisamment de liquidités pour répondre à ses besoins de trésorerie. La Corporation réduit au minimum son exposition au risque de crédit découlant du placement de la trésorerie et équivalents de 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 assujétis 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 2020, 17 % (48 % en 2019) 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 à l'acheteur étranger 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.

Au 31 mars 2020, la Corporation n'a comptabilisé aucune provision pour pertes sur ses créances en fonction des pertes de crédit attendues pour la durée de vie.

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 :

	2020	2019
Asie *	20 521 \$	12 872 \$
États-Unis	2 912	12 680
Canada	1 592	542
Amérique centrale et Caraïbes	777	894
Amérique du Sud	531	66
Afrique	–	327
Europe	–	222
	26 333 \$	27 603 \$

* 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 :

	2020	2019
< 30 jours	644 \$	4 247 \$
> 30 jours et < 180 jours	2 655	8 790
> 180 jours	1 068	8 136
	4 367 \$	21 173 \$

Toutes les créances en souffrance sont considérées comme entièrement recouvrables; la Corporation n'a comptabilisé aucune provision pour pertes sur ses créances au 31 mars 2020.

Au cours de l'exercice, le contrat du PBB a été modifié et restructuré, de sorte que toutes créances connexes ne sont plus en souffrance. Les créances visées par des paiements dont le recouvrement est prévu au-delà de 12 mois après la période de référence sont présentées comme étant à long terme. Ces créances sont classées au niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs et la Corporation a déterminé que leur juste valeur se rapproche de leur valeur comptable en utilisant une approche par le résultat.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020, la Corporation a reçu des paiements liés aux créances du PBB. Des paiements supplémentaires ont également été reçus en avril 2020.

(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 change, à un risque de taux d'intérêt ou à d'autres risques de prix significatifs. La Corporation n'a aucun instrument financier dérivé important ou dérivé incorporé devant être comptabilisé comme un actif ou un passif dans l'état de la situation financière.

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. Afin de gérer le risque de change, les contrats avec des acheteurs étrangers et les contrats réciproques avec des exportateurs canadiens sont ordinairement conclus dans la même monnaie. Dans certains cas où le paiement entre les parties est effectué en monnaie différente, la Corporation peut conclure des contrats de change à terme. La Corporation a recours à ces techniques pour transférer le risque de change à l'exportateur canadien, ce qui permet une exposition nette minimale.

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.

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 2019) ou l'équivalent en dollars américains.

Selon les modalités contractuelles pour le secteur d'activité visé par l'APPD, la Corporation s'engage à verser des paiements aux exportateurs canadiens dans les trente jours, pour la plupart des contrats. En ce qui concerne les contrats d'affaires internationales, la Corporation s'engage à effectuer les paiements dans les deux à cinq jours ouvrables suivant la réception des paiements de la part de l'acheteur étranger. Il arrive parfois que le recouvrement des montants auprès de l'acheteur étranger dans le cadre des contrats découlant de l'APPD prenne plus de 30 jours. Par conséquent, la Corporation peut à l'occasion utiliser la marge de crédit dans le cours normal de ses activités. L'endettement dans le cadre de cette entente est non sécurisé, et ce mécanisme de crédit ne comporte aucune date d'expiration. Au 31 mars 2020, le montant prélevé sur cette marge de crédit était nul (nul en 2019).

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 :

	2020	2019
< 1 an	40 568 \$	35 302 \$
> 1 an et < 3 ans	—	154
	40 568 \$	35 456 \$

(d) Risque associé à l'émergence de la COVID-19

L'émergence de la COVID-19 a eu une incidence sur les risques suivants pour la Corporation :

Risque associé à l'environnement commercial :

Les acheteurs étrangers potentiels pourraient modifier leurs plans d'approvisionnement pour se concentrer sur leur réponse nationale à la COVID-19, ce qui pourrait entraîner une baisse de la demande pour les services fournis par la Corporation et ainsi, avoir une incidence sur son potentiel de génération de revenus. La Corporation surveille de près les changements dans l'environnement commercial découlant de la COVID-19 afin de gérer ce risque et adapte ses processus au besoin.

Risque associé au rendement des fournisseurs :

La COVID-19 peut avoir une incidence sur la capacité des exportateurs à remplir leurs obligations contractuelles, soit en raison des problèmes de chaîne d'approvisionnement, soit en raison de la fermeture de leurs propres usines ou installations. En effet, certaines entreprises pourraient échouer pendant la pandémie. Pour gérer ce risque, la Corporation surveille la situation financière de son portefeuille d'exportateurs et évalue si une provision pour les frais de remédiation des contrats doit être comptabilisée ou si un passif éventuel doit être divulgué. Au 31 mars 2020, la Corporation n'a comptabilisé aucune provision ni déterminé de passif éventuel à divulguer en raison de la COVID-19.

16. 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 :

	2020	2019
Affaires internationales	20 923 \$	25 390 \$
Programmes de loterie	826	772
	21 749	26 162
Initiatives du gouvernement du Canada	2 319	2 229
	24 068 \$	28 391 \$

En 2020, la Corporation a comptabilisé des produits de frais de service supplémentaires de 577 \$ à titre d'ajustement cumulatif suite aux modifications apportées au contrat du PBB.

(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 2020. 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.

	2020
< 1 an	16 997 \$
> 1 an	35 292
	52 289 \$

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

Les obligations de prestation non remplies (ou remplies partiellement) de la Corporation ont diminué de 186 \$ au 31 mars 2020 suite aux modifications apportées au contrat du PBB.

17. Autres produits

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

	2020	2019
Produits divers	418 \$	209 \$
Revenus d'escompte	237	1 532
	655 \$	1 741 \$

18. Transferts du gouvernement du Canada

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2020, la Corporation a comptabilisé des produits de 4,5 millions de dollars reçus du gouvernement du Canada pour des dépenses opérationnelles. Le montant reçu n'est pas affecté et n'est pas remboursable. Il n'y a eu aucun transfert du gouvernement du Canada au cours de l'exercice précédent.

19. Frais d'administration

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

	2020	2019
Rémunération du personnel et charges connexes	18 681 \$	18 204 \$
Services de gestion des contrats	2 348	2 365
Frais de déplacement et accueil	1 402	1 489
Consultants	1 315	1 583
Loyer et frais connexes	1 295	1 417
Amortissement	728	451
Logiciels, matériel informatique et soutien	715	542
Communications	351	389
Autres charges	444	565
	27 279 \$	27 005 \$

20. Opérations entre parties liées

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

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

	2020	2019
Créances	863 \$	1 540 \$
Créditeurs et charges à payer	922 \$	824 \$
Autres actifs	340 \$	– \$
Produits différés	113 \$	533 \$
Avances des ministères et des organismes du gouvernement du Canada	15 718 \$	18 404 \$

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 :

	2020	2019
SPAC	2 348 \$	2 365 \$
	2 348 \$	2 365 \$

(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 :

	2020	2019
Investir au Canada	137 \$	102 \$
	137 \$	102 \$

(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 :

	2020	2019
Affaires mondiales Canada	2 108 \$	1 783 \$
Conseil national de recherches Canada	74	284
	2 182 \$	2 067 \$

En plus des frais de service mentionnés ci-dessus, la Corporation a reçu un transfert de financement de 4,5 millions de dollars (nul en 2019) provenant du ministère des Finances du Canada (voir la note 18).

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

	2020	2019
Affaires mondiales Canada	1 023 \$	899 \$
	1 023 \$	899 \$

Au cours de l'exercice, la Corporation a encouru des frais administratifs et des charges financières totalisant 192 \$ (nul en 2019) 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 :

	2020	2019
Affaires mondiales Canada	15 101 \$	15 263 \$
Défense nationale	617	1 574
Conseil national de recherches Canada	–	1 567
	15 718 \$	18 404 \$

La Corporation a également participé à des programmes d'échange de ressources humaines avec AMC. La Corporation a cessé de participer à ces programmes au courant de l'exercice.

(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 2020 et 31 mars 2019.

(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 :

	2020	2019
Conseil d'administration		
Avantages à court terme	181 \$	198 \$
	181	198
Dirigeants		
Avantages à court terme	1 418	1 539
Avantages postérieurs à l'emploi	287	240
	1 705	1 779
	1 886 \$	1 977 \$

21. Éventualités

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 2020 s'élevait à 12 399 996 \$ (14 340 651 \$ en date du 31 mars 2019).

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

En date du 31 mars, les garanties commerciales mises en gage à la Corporation par les exportateurs canadiens dans le cas improbable d'un manquement contractuel, étaient les suivantes :

	2020	2019
Retenues de garantie	5 003 \$	6 147 \$
Garanties bancaires	8 852 \$	– \$
Cautions	11 560 \$	– \$
Cautions de sociétés mères	11 646 028 \$	13 460 218 \$

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



Gouvernance d'entreprise

Fondée en 1946, la Corporation commerciale canadienne (CCC) a été établie en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* (« Loi sur la CCC ») en vue d'aider à l'expansion des échanges commerciaux entre le Canada et d'autres pays. La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*¹ définit ce rôle et octroie à la CCC un éventail de pouvoirs, tout particulièrement la capacité de favoriser le développement du commerce et d'exporter des biens à partir du Canada en qualité de mandant ou de mandataire.



La Société a pour mission :

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

En plus du rôle de la CCC à aider à l'expansion des échanges commerciaux, la CCC est également responsable de l'administration de l'APPD au nom du gouvernement du Canada. L'APPD est un accord commercial bilatéral soutenu par la CCC au nom du gouvernement du Canada dans le cadre de son rôle d'intérêt public. Conformément aux modalités du Défense Federal Acquisition Regulations Supplement (DFARS) 225.870 des États-Unis, la plupart des contrats entre le ministère de la Défense (DoD) des États-Unis et les exportateurs canadiens sont approuvés par la CCC et attribués à celle-ci. Grâce

à l'APPD, les entreprises canadiennes peuvent concurrencer pour des marchés principaux et des marchés de sous-traitance au même titre que leurs homologues américains dans le cadre de l'infrastructure industrielle de défense des États-Unis. Les exportateurs canadiens ont un accès élargi aux marchés d'approvisionnement publics des États-Unis en vertu d'autres accords commerciaux internationaux, mais l'APPD fait en sorte que les exportateurs canadiens soient traités de la même façon par les acheteurs du DoD qu'ils le seraient s'ils étaient des entreprises établies aux États-Unis².

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

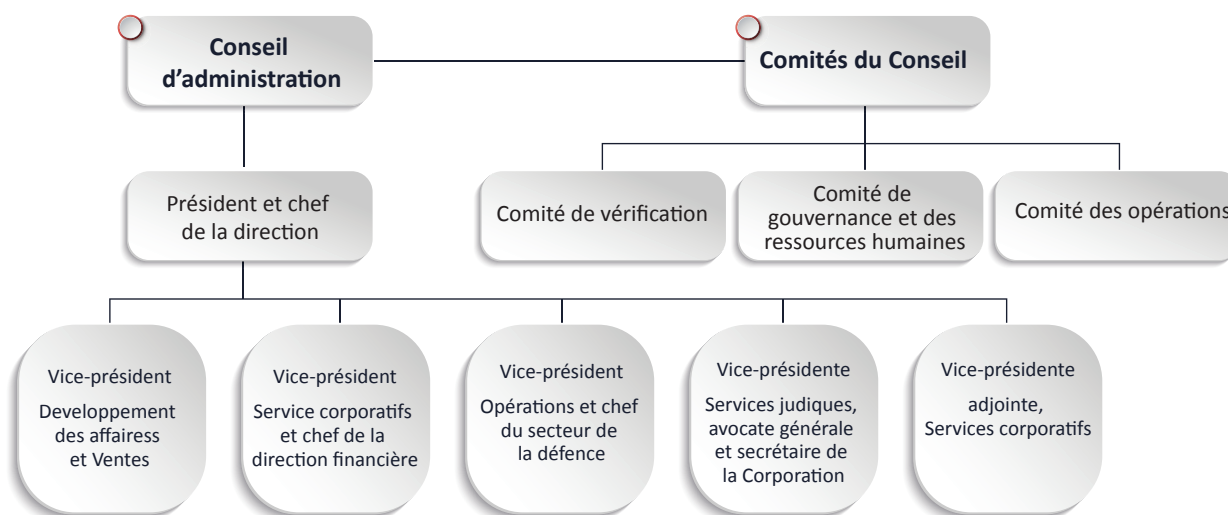
² Gouvernement du Canada. Accès des entreprises canadiennes au marché américain de la défense Accès en ligne à : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/ad-ad.nsf/fra/ad00271.html>

Structure de gouvernance organisationnelle

La CCC applique une norme élevée en matière de gouvernance afin de garantir la gestion judicieuse des ressources que le gouvernement du Canada lui confie. En tant que société d'État régie par un

Conseil d'administration, la CCC doit rendre des comptes au Parlement par l'entremise du ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international.

La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* définit son rôle, et ses règlements administratifs définissent la structure de gouvernance du Conseil d'administration comme il est indiqué ci-dessous :



Conseil d'administration

Le Conseil est responsable de la gestion de la Corporation et veille à ce que cette dernière exécute comme il se doit les politiques d'intérêt public pour le compte du gouvernement du Canada. Il conseille l'équipe de direction de la CCC et s'assure que l'orientation stratégique à long terme de l'organisation repose sur l'*Énoncé des priorités et des responsabilités* annuel établi par le ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international. Le Conseil examine le Plan d'entreprise et le Rapport annuel, qui sont tous deux présentés au ministre pour examen. Le Plan d'entreprise est recommandé pour approbation et, une fois qu'il est approuvé par le Conseil du Trésor, le résumé du Plan d'entreprise et les budgets sont déposés devant le Parlement.

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

Le Conseil se compose d'un président, du président et chef de la direction et d'au moins cinq autres administrateurs à neuf administrateurs tout au plus. Le président du Conseil d'administration et le président et chef de la direction sont nommés par le gouverneur en conseil. Les autres administrateurs du Conseil d'administration sont nommés par le ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le mandat est renouvelable et n'a pas de durée maximale ni d'âge limite.

Membres du conseil d'administration

POSTE	EMPLACEMENT	DATE DE NOMINATION PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL	DURÉE DU MANDAT
Daniela Bassan Directrice	Halifax (Nouvelle-Écosse)	17 décembre 2013*	3 ans
Dyanne Carezza Directrice	Montréal (Québec)	25 juin 2018	4 ans
Martin Gagné Directeur	Laval (Québec)	7 février 2013 <i>Renomination : 25 juin 2018</i>	3 ans
Douglas J. Harrison Président	Burlington (Ontario)	7 février 2018	4 ans
Michael Johnson Directeur	Whitehorse (Yukon)	1 ^{er} juillet 2019	4 ans
Mora Johnson Directrice	Ottawa (Ontario)	1 ^{er} juillet 2019	3 ans
Robert Kwon Directeur	Toronto (Ontario)	25 juin 2018	4 ans
Carl Marcotte Directeur, président et chef de la direction	Ottawa (Ontario)	16 septembre 2019	** 1 an
Claude Robillard Directeur	Toronto (Ontario)	13 juin 2014 <i>Renomination : 25 juin 2018</i>	3 ans
Nicole Verkindt Directrice	Toronto (Ontario)	17 décembre 2013 <i>Renomination : 25 juin 2018</i>	3 ans
Christa Wessel Directrice	Toronto (Ontario)	1 ^{er} juillet 2019	1 an

(*) Même si le terme de leur mandat est échu, les directeurs demeurent en poste jusqu'à ce que leur successeur soit nommé ou jusqu'à ce que leur mandat soit renouvelé³.

(**) Carl Marcotte a été nommé par le Conseil au poste de président et a pris ses fonctions le 16 septembre 2019, conformément au paragraphe 3.2(4) de la *Loi sur la CCC*, et a été nommé par le gouverneur en conseil le 16 décembre 2019⁴.

Comités du Conseil

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

En 2019-2020, le Conseil d'administration a accordé plus d'attention à la gestion des risques, renforçant l'accent qui est mis par la Corporation sur la conduite responsable des affaires. Dans ce contexte, le Conseil d'administration a intégré les droits de la personne à ses responsabilités en matière de gouvernance et de surveillance au sein de tous les comités, ainsi

qu'à la surveillance de la gouvernance assurée par l'ensemble du Conseil d'administration.

Comité des opérations

Ce Comité supervise l'élaboration par la direction de nouvelles initiatives commerciales, en particulier tous les projets d'investissement et les contrats potentiels d'une valeur supérieure à 100 millions de dollars. Il examine tous les projets de plus de 100 millions de dollars, de même que tous les autres projets qui lui sont soumis pour examen par la direction. Pour faire suite à l'Instruction relative aux projets importants de la CCC, une approbation du ministre de la Petite

3 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. »

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

Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international, avec l'accord du ministre des Finances, est requise pour tous les projets d'infrastructure de plus de 100 millions de dollars et pour tous les projets de quelque nature que ce soit qui dépassent le seuil des 300 millions de dollars. Le Comité des opérations fait également des recommandations au Conseil d'administration concernant l'approbation des projets, étudie les profils de risque visant les projets en cours et approuve les nouvelles gammes de produits et les nouveaux services proposés et, en collaboration avec le Comité de vérification, surveille les processus opérationnels.

Comité de gouvernance et des ressources humaines

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

En outre, le Comité mène une autoévaluation du Conseil, qui permet de renforcer la gouvernance et l'efficacité du conseil d'administration et à rechercher de nouvelles possibilités d'efficacité au profit de l'organisation. Il examine aussi les nominations et la rémunération des dirigeants de la CCC et formule des recommandations à cet égard. La rémunération du chef de la direction est fixée par le gouverneur en conseil et est assujettie à un examen annuel par le ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international. Enfin, le Comité examine les politiques sur les ressources humaines et formule des recommandations à ce

sujet, de façon à assurer le bon fonctionnement de la Corporation et une culture inclusive avec un effectif engagé et diversifié qui favorise et assure la santé et le bien-être de ses employés.

Le Comité de gouvernance et des ressources humaines croit que le Conseil d'administration devrait se composer d'administrateurs possédant une vaste expérience et une expertise étendue. Il se sert de la matrice des compétences pour déterminer les domaines qui sont nécessaires pour que le Conseil d'administration puisse remplir son mandat efficacement. La matrice des compétences du Conseil d'administration est un élément clé pour déterminer les futurs directeurs et constitue la base de l'Avis de débouchés professionnels.

Comité de vérification

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

Le Conseil a reçu des rapports réguliers du Comité de vérification en 2019-2020. Au cours de l'année, le conseil a supervisé la mise en œuvre des recommandations identifiées dans les conclusions de l'examen spécial du CCC de 2019. L'examen spécial du BVG a conclu que la CCC ne présentait pas de lacunes importantes et que la société

fonctionnait dans le cadre de son mandat⁵. La CCC a travaillé au cours de l'année à la mise en œuvre des cinq recommandations formulées dans le rapport. Ces recommandations portaient sur des aspects particuliers de la planification stratégique, de la gestion des risques, du développement des affaires et des fonctions contractuelles de la CCC. La principale d'entre elles était une recommandation visant à renforcer les fonctions de développement des affaires et de passation de contrats de la CCC par l'établissement d'un processus officiel pour identifier et atténuer les risques liés aux droits de l'homme lors de la conclusion d'affaires avec des

gouvernements étrangers. La société a mis en œuvre ces recommandations du BVG.⁶ En outre, le Groupe de vérification interne de la CCC relève du Comité de vérification du Conseil d'administration.

Membres du comité et présences

Le Conseil d'administration de la CCC a connu une période de renouvellement, marquée par de nouvelles nominations, la fin de certains mandats et la restructuration de la composition et de la surveillance des comités, comme l'indique le tableau ci-dessous.

En date du 31 mars 2020

MEMBRE DU COMITÉ	COMITÉ DE VÉRIFICATION RÉUNIONS	COMITÉ DES OPÉRATIONS RÉUNIONS	COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES RÉUNIONS	CONSEIL D'ADMINISTRATION
Daniela Bassan	3/3		6/6	13/13
Dyanne Carezza		5/7		7/13
Martin Gagné		6/7		9/13
Douglas J. Harrison (président) ¹	5/6	5/7	5/6	13/13
Michael Johnson ²		3/3	2/2	9/9
Mora Johnson ²		3/3	2/2	8/9
Robert Kwon	5/6			11/13
Carl Marcotte ³ (président et chef de la direction)		3/4	3/3	6/6
Claude Robillard	6/6			12/13
Derrick Rowe ⁴	2/2			3/4
Stephen J. Sorocky ⁴			5/5	4/4
Nicole Verkindt		6/7		12/13
Christa Wessel ²	3/3		3/3	9/9
Martin Zablocki ⁵		2/3	2/3	5/7

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

- 1 Le président est membre de tous les comités; étant donné que plusieurs comités se réunissent simultanément et que les décisions relatives à la réunion à laquelle ils doivent assister sont prises en fonction des points à l'ordre du jour, le président n'est pas censé assister à toutes les réunions des comités, compte tenu du calendrier.
- 2 Mora Johnson, Christa Wessel et Michael Johnson ont été nommés le 1^{er} juillet 2019.
- 3 Carl Marcotte a été nommé par le Conseil d'administration au poste de président et a pris ses fonctions le 16 septembre 2019, et a été nommé par le gouverneur en conseil le 16 décembre 2019.
- 4 Stephen J. Sorocky et Derrick Rowe ont seulement été membres pour une partie de l'exercice financier. Ils ont quitté le Conseil après avoir terminé avec succès leur mandat.
- 5 Martin Zablocki a pris sa retraite le 16 septembre 2019.

5 Les résultats des vérifications et des examens spéciaux peuvent être consultés sur le site Web de la CCC à : <https://www.ccc.ca/en/about-ccc/management-and-governance/>.

6 Ce rapport a été transmis à la CCC le 19 mars 2019 et a été accepté par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 27 mars 2019. Les recommandations ont cependant été mises en œuvre au cours de l'exercice 2019-2020 et une copie du rapport a été publiée sur le site Web de la CCC avant le 18 mai 2019, comme l'exige la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Comité de la haute direction

Le président et chef de la direction a la responsabilité d'orienter et de gérer les activités de la CCC. Le Comité de la haute direction est composé du président et chef de la direction et de quatre vice-présidents et une vice-présidente adjointe. Avec l'approbation du Conseil d'administration, le Comité de la haute direction établit la stratégie d'entreprise et les objectifs stratégiques connexes à l'appui du mandat de la CCC. Lié par le *Code de conduite et de déontologie des affaires* de la CCC, le Comité de la haute direction s'assujettit aux normes les plus élevées en matière de déontologie professionnelle. Les salaires de tous les cadres de direction de la CCC, à l'exception du président, suivent les échelles salariales du personnel de direction de la fonction publique du Canada, soit de 178 915 \$ à 210 396 \$. Les politiques sur la rémunération des cadres de direction sont approuvées par le Conseil d'administration. La rémunération du président et chef de la direction 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.

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

NOM	TITRE
Carl Marcotte	Président et chef de la direction
Ernie Briard	Vice-président, Services corporatifs et chef de la direction financière
Angie Tinor	Vice-présidente adjointe, Services corporatifs
Jason Hann	Vice-président, Opérations et chef du secteur de la défense (par intérim)
Ian McLeod	Vice-président, Développement des affaires et Ventes
Michelle Taylor	Vice-présidente, Services juridiques, avocate générale et secrétaire de la Corporation

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

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

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

Ce Comité est présidé par Ernie Briard, chef de la direction financière, et se réunit chaque semaine.

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 éthiques aux premières étapes des relations d'affaires entre un acheteur étranger et un exportateur canadien potentiel. Les rôles et responsabilités du CCMI sont les suivants :

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

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

Comité des droits de la personne (CDP)

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

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

Conseil d'administration



DOUGLAS J. HARRISON

Douglas Harrison est un directeur d'entreprise expérimenté dans un large éventail de secteurs d'activité. En plus de ses fonctions de directeur, il fournit divers services de conseil aux entreprises. Doug siège actuellement au conseil d'administration de Superior Plus Corp (TSX:SPB), de Metro Supply Chain Group Inc. et est président du conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne. Il est également membre des conseils consultatifs d'Ardenton Capital et de Carlson Construction Group Inc. Dans le passé, il a siégé aux conseils d'administration de la Technical Standards and Safety Authority (Ontario), du Conference Board du Canada, de la Hamilton Utilities Corporation, de Horizon Utilities (aujourd'hui Alectra), du Mohawk College et a été président du conseil d'administration de Livingston International.

Doug était auparavant président et directeur général d'un certain nombre de sociétés, dont la plus récente est VersaCold Logistics Services, le plus grand fournisseur canadien de services logistiques et de chaîne d'approvisionnement sensibles à la température. Auparavant, il a été directeur de l'exploitation du groupe de transport Day & Ross, président d'Acklands-Grainger, première entreprise canadienne de fournitures industrielles et de sécurité, et vice-président et directeur général de Ryder Integrated Logistics, où il supervisait les unités commerciales de Ryder au Canada et en Europe.

Doug a été reconnu comme l'un des 40 meilleurs dirigeants de moins de 40 ans au Canada et a été honoré par l'Institut canadien du trafic et du transport qui lui a décerné son prix d'excellence. Il a également reçu le National Transportation Award of Achievement et a été récompensé par une bourse de la Supply Chain Management Association, l'une des meilleures bourses de la chaîne d'approvisionnement au Canada. Doug est reconnu comme l'un des leaders de la chaîne d'approvisionnement au Canada. Titulaire d'un MBA de l'université Heriot-Watt (Écosse), Doug est également diplômé de l'Institut canadien du trafic et du transport (CCLP) et détient un certain nombre d'autres titres dans le domaine du transport et de la logistique. Il a reçu le titre IAS.A de l'Institut des administrateurs de sociétés, est diplômé du programme de comptables professionnels agréés et détient le titre de comptable professionnel agréé (CPA).



DANIELA BASSAN

Associée, Stewart McKelvey
Halifax, Nouvelle-Écosse

Daniela Bassan, Q.C. (B.A., LL.B., LL.M) est associée chez Stewart McKelvey, un cabinet d'avocats offrant une gamme complète de services juridiques et comptant des bureaux dans tout le Canada atlantique. Diplômée de Harvard et parlant couramment quatre langues, elle est présidente du groupe de pratique de la propriété intellectuelle du cabinet et certifiée en tant que chef de projet juridique. M^{me} Bassan travaille avec une vaste gamme de clients dans le cadre de litiges complexes, y compris des questions touchant la propriété intellectuelle ainsi que des litiges transfrontaliers et internationaux. Elle a acquis une expérience en tant que membre de conseils d'administration et de comités consultatifs indépendants dans le secteur privé, public et caritatif. Elle est notamment membre d'initiatives de réforme du droit au Canada et en Europe, ainsi que d'organisations axées sur le commerce et les échanges internationaux. Elle a fait des présentations lors d'événements nationaux et internationaux sur divers sujets liés aux litiges et à la technologie. M^{me} Bassan a été nommée au conseil d'administration de la CCC le 17 décembre 2013.



DYANNE CAREZZA

Vice-présidente, Financement du commerce international
Banque Scotia

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



MARTIN GAGNÉ

Président, Martin Gagné Consulting Inc.
Laval (Québec)

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



MICHAEL JOHNSON

Michael Johnson est un ingénieur professionnel. Diplômé en génie civil de l'université Queen's, il a 30 ans d'expérience dans le secteur privé, où il a réalisé de lourdes infrastructures civiles, commerciales et institutionnelles dans le nord du Canada. En tant que sous-ministre du ministère des routes et des travaux publics du Yukon, il était responsable des bâtiments, des aéroports, des routes et des ponts sur tout le territoire. Il a siégé à l'Office des eaux, à la Commission des services publics et à la Commission de révision des impôts. Il a cofondé et présidé la Yukon Construction Safety Association. Il a également présidé le Conseil des sous-ministres des transports du Canada. Son expérience du Nord l'a également amené à travailler sur des coentreprises avec les Premières nations du Nord du Canada. M. Johnson a été nommé au conseil d'administration de la CCC le 1^{er} juillet 2019.

industries extractives. Avant de commencer à pratiquer le droit, M^{me} Johnson a travaillé pendant plus de dix ans à Affaires mondiales Canada, puis à Ressources naturelles Canada, dans le domaine de la négociation et de la mise en œuvre de normes réglementaires et volontaires relatives à la transparence et aux pratiques commerciales dans le secteur de l'extraction. Elle a occupé le poste de chef de la délégation canadienne au groupe de travail de l'OCDE sur le processus de négociation d'une norme de référence sur les conflits à l'OCDE, et de 2012 à 2015 a assumé les fonctions de présidente élue du Forum de l'OCDE sur les chaînes d'approvisionnement responsables. M^{me} Johnson a été nommée au Conseil d'administration de la CCC le 1^{er} juillet 2019.



ROBERT KWON

Chef de la direction financière
Medipharm Labs Corp.

M. Robert Kwon est actuellement le chef de la direction financière de Medipharm Labs Corp, un leader mondial dans l'extraction, la distillation et les produits dérivés du cannabis de qualité pharmaceutique spécialisés et axés sur la recherche. Auparavant, il a été vice-président principal de George Weston limitée, où il supervisait le bureau du président exécutif. Il a aussi travaillé pour Unilever, notamment au Canada, aux États Unis, aux Pays Bas et au Royaume Uni, où il a occupé différents postes de direction financière et d'entreprise. Il a en outre été le chef de la direction financière pour les activités de cette entreprise au Canada et le chef du personnel de son président directeur général, à Londres. Il siège actuellement au conseil d'administration de l'Ordre des comptables agréés de l'Ontario et au conseil consultatif des chefs de la direction financière de la Rotman School of Management. Dans le passé, il a siégé au conseil d'administration d'Unilever Canada inc. et de GS1 (secteur du commerce de détail). Ancien participant à la Conférence canadienne du Gouverneur général sur le leadership, il est bénévole au centre communautaire de Regent Park, en plus de soutenir plusieurs organismes représentant les Canadiens d'origine coréenne.



MORA JOHNSON

Mora Johnson est avocate, consultante et experte de premier plan en conduite responsable des affaires. Elle a de l'expérience dans les normes mondiales de conduite responsable des affaires, notamment les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, l'Initiative des Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme, pour laquelle elle assume actuellement les fonctions de chef du secrétariat, et l'Initiative pour la transparence dans les



CLAUDE ROBILLARD

Dirigeant, 43 North Group
Représentant autorisé et inscrit
Toronto, Ontario

M. Claude Robillard est actuellement Dirigeant de 43 North Group et est un Représentant autorisé et inscrit avec Belco PC. Auparavant, il occupait le poste de directeur général des relations avec les investisseurs à West Face Capital, une société canadienne chef de file dans le domaine de la gestion d'actifs non traditionnels. Dans le cadre de ses fonctions, il s'occupait de fonds souverains, de caisses de retraite, de fonds de dotation, de fonds de fonds, ainsi que de gestionnaires de grandes fortunes à la fois au Canada et à l'étranger. Avant d'arriver à West Face Capital, M. Robillard travaillait à Marchés mondiaux CIBC, où il a supervisé le groupe de l'introduction de capitaux, en plus d'avoir contribué aux activités axées sur des actifs multiples et assuré la gestion de relations clés. Avant d'être au service de la CIBC, il a été directeur principal à Artemis Investment Management, une société de gestion d'actifs non traditionnels axée sur des stratégies variées. En 2007, il a cofondé en Europe un groupe d'investissement en matière de biens mobiliers spécialisé dans les projets de développement et d'infrastructure en Europe de l'Est. Auparavant, M. Robillard avait été fondateur et associé d'une entreprise de gestion d'actifs établie à New York, qui a plus tard étendu ses activités à Hong Kong et à Toronto. Il a également occupé des postes de haute direction à Valeurs mobilières HSBC, à la RBC Banque Royale et à Marchés mondiaux CIBC. Dans ces postes, il se consacrait aux catégories d'actifs non traditionnels, aux produits financiers structurés, au financement par actions et aux produits de base. Il est souvent invité à prononcer des conférences ou à donner des cours sur les catégories d'actifs non traditionnels et est coprésident du groupe d'experts en gestion de placements de l'Université McGill. M. Robillard a été nommé au Conseil d'administration de la CCC le 13 juin 2014 et nommé de nouveau le 25 juin 2018.



NICOLE VERKINDT

Chef de la direction
OMX
Toronto, Ontario

M^{me} Nicole Verkindt est la fondatrice d'OMX (theomx.com), une plateforme logicielle destinée aux entrepreneurs gouvernementaux pour gérer l'approvisionnement local et les impacts socio-économiques, y compris les ESG et autres mesures de durabilité dans les industries réglementées telles que la défense, l'aérospatiale, les mines et les infrastructures. Avant OMX, M^{me} Verkindt a été vice-présidente du développement commercial, puis PDG de GMA Corp, une entreprise de fabrication de plus de 500 employés qui vend aux gouvernements du monde entier. Elle a également travaillé comme chef de projet pour le Big Media Group d'Overpelt, en Belgique, où elle a rencontré des dirigeants des secteurs public et privé pour produire des rapports économiques pour de nombreuses agences médiatiques internationales, et a donné des conseils pour attirer les investissements étrangers directs par le biais de campagnes de relations publiques. M^{me} Verkindt est membre du conseil d'administration de la Chambre de commerce du Canada et est membre de la prochaine génération du Conseil canadien des entreprises. En 2019, elle a coprésidé le groupe de travail du Conseil canadien des entreprises sur l'avenir économique du Canada. Elle a été nommée femme entrepreneur de l'année au Canada en 2017 et a été nommée parmi les 40 Canadiens les plus performants de moins de 40 ans en 2019. Elle commente régulièrement les émissions de Radio Canada. M^{me} Verkindt a été nommée au conseil d'administration du CCC le 17 décembre 2013 et son mandat a été renouvelé le 25 juin 2018.



CHRISTA WESSEL

Chef de l'exploitation
ClearView Strategic Partners Inc.

Christa Wessel est chef de l'exploitation et avocate générale à ClearView Strategic Partners Inc.; une entreprise qui fournit un logiciel et de l'expertise dans les rapports sur l'éthique, les systèmes de dénonciation et les programmes de déontologie. M^{me} Wessel tire profit de son expérience en tant que cadre supérieure pour les géants mondiaux McCain et Siemens, où elle occupait le poste de gestionnaire en chef des portefeuilles de la gouvernance et de la conformité, des affaires juridiques, des ressources humaines et de la participation des parties prenantes. Grâce à son parcours professionnel enviable à la tête de projets et d'initiatives de transformation au sein d'entreprises

internationales hautement concurrentielles, sa vaste expérience pratique couvre à la fois les marchés développés et en développement, notamment aux États-Unis, en Amérique latine, en Europe et en Asie.

À l'heure actuelle, M^{me} Wessel est administratrice de sociétés et membre du conseil d'administration de Lallemand inc., de Hamilton Enterprises Holding Corporation et Hamilton Utilities Corporation, et elle est membre du conseil consultatif sur la responsabilité sociale des entreprises à Exportation et développement Canada. Elle est également membre du corps enseignant à The Directors College. M^{me} Wessel a été admise au Barreau de l'Ontario et détient un baccalauréat en droit de l'Université d'Ottawa ainsi qu'un BA en économie de l'Université York. Elle a également obtenu le titre d'administratrice agréée du Directors College de l'Université McMaster et est une juriste d'entreprise agréée de l'Association du Barreau canadien.

Les anciens engagements de M^{me} Wessel au sein du conseil d'administration comprennent : le Centre de soins de santé mentale Waypoint, Halton Healthcare Services Corporation (y compris les fonctions qu'elle a remplies à titre de présidente du conseil d'administration), Siemens Canada Limited (et nombre de ses filiales canadiennes) et Oakville Hydroelectricity Distribution inc. Elle tient régulièrement des conférences sur le leadership, la gouvernance et l'éthique. M^{me} Wessel a été nommée au Conseil d'administration de la CCC le 1^{er} juillet 2019.

Haute direction



CARL MARCOTTE

Président et chef de la direction
Corporation commerciale canadienne

M. Marcotte a été nommé président et chef de la direction en septembre 2019. Avant sa nomination, et depuis 2017, M. Marcotte était vice-président des opérations et chef du secteur de la défense de la CCC, où il a dirigé l'initiative de diversification des entreprises de la CCC afin d'aider un nombre croissant d'exportateurs canadiens des secteurs nouveaux et en développement. Avant de se joindre à la CCC, M. Marcotte a occupé divers autres postes de direction de haut niveau dans l'industrie nucléaire, notamment celui de vice-président principal du marketing et de l'expansion des affaires chez SNC Lavalin Nucléaire et celui de vice-président des entreprises commerciales et de l'expansion des affaires chez EACL et Canadian Nuclear Labs. M. Marcotte y a exercé un leadership stratégique et opérationnel sur tous les aspects de la croissance des activités nucléaires de SNC et de la transformation d'EACL/CNL de société d'État à entreprise privée. De plus, M. Marcotte a déjà occupé les postes de vice-président et de chef de secteur pour de nombreux secteurs industriels ainsi que de vice-président, Développement des petites entreprises, à Exportation et développement Canada au cours d'une carrière qui s'est étendue sur vingt-cinq ans dans le domaine du commerce international, de la gestion des risques et des financements structurés. M. Marcotte a également dirigé les équipes nord-américaines de financement des clients et de crédit mondial chez Nortel Networks dans les années 1990. M. Marcotte a obtenu un MBA de l'Université McGill en 1990. Il a fièrement servi en tant qu'officier de renseignement de la réserve des Forces armées canadiennes et siège actuellement en tant que bénévole et directeur au sein de plusieurs conseils et comités de bienfaisance.



ERNIE BRIARD

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

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



IAN MCLEOD

Vice-président, Développement des affaires et Ventes

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

sur des projets pour des clients en Europe, en Asie, au Moyen-Orient, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud.



JASON HANN

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

Jason Hann a été nommé vice-président, Opérations et chef du secteur de la défense à titre intérimaire le 9 septembre 2019. Fort de plus de 22 ans d'expérience dans la fonction publique, il a occupé plusieurs postes à responsabilités croissantes au sein de la Corporation commerciale canadienne et d'autres ministères. Plus récemment, il a assumé les fonctions de directeur principal, Gestion des risques et du rendement, où il était chargé de renforcer les méthodes de planification, de production de rapports et de gestion des risques et du rendement. En outre, il a dirigé les deux plus grands projets d'infrastructure internationaux de la Corporation, et a occupé le poste de chef du personnel du président et chef de la direction. M. Hann est comptable professionnel agréé.



MICHELLE TAYLOR

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

Michelle Taylor s'est jointe à la Corporation commerciale canadienne (CCC) en janvier 2018 en tant que vice-présidente, Services juridiques, avocate générale et secrétaire de la Corporation. M^{me} Taylor compte plus de 15 ans d'expérience juridique en pratique privée et au sein de l'industrie. Elle a passé 12 ans à Rio Tinto en tant que juriste d'entreprise principale, où elle a travaillé sur de nombreux projets complexes et a appuyé les opérations dans le secteur des mines et de l'extraction. M^{me} Taylor a beaucoup d'expérience de travail dans les transactions commerciales internationales, y compris

les contrats d'ingénierie, d'approvisionnement, de construction et de gestion de projets, la propriété intellectuelle et les contrats de licence, les contrats d'approvisionnement importants, ainsi que dans le domaine de la gestion du risque et de la responsabilité sociale d'entreprise. Avant de travailler à Rio Tinto, M^{me} Taylor a travaillé en pratique privée dans un important cabinet international dans le domaine de l'arbitrage international et de l'arbitrage en construction, ainsi que pour un cabinet national d'avocats dans le domaine du contentieux. M^{me} Taylor a travaillé sur des projets dans le monde entier, notamment à Toronto, à Paris (France), à Montréal, à Brisbane (Australie) et à Ottawa. Elle est membre du Barreau de l'Ontario et membre non-pratiquante de la Law Society of British Columbia.



ANGIE TINOR, SHRBP

Partenaire d'affaires stratégique en RH
Vice-présidente adjointe, Services corporatifs

M^{me} Angie Tinor s'est jointe à la Corporation commerciale canadienne (CCC) en octobre 2016 en tant que directrice principale, Ressources humaines, apportant plus de 20 ans d'expérience approfondie en ressources humaines et en gestion du changement. Avant de se joindre à la CCC, elle occupait le poste de vice-présidente, Ressources humaines, au sein du groupe Énergie renouvelable Brookfield. En janvier 2019, M^{me} Tinor a été nommée vice-présidente adjointe, Services corporatifs, avec la responsabilité de diriger les équipes des RH, des TI et des communications afin de mettre en œuvre des stratégies et des programmes favorisant la mobilisation des employés, l'amélioration continue, la numérisation et la stratégie de marque. Sous sa direction, M^{me} Tinor a négocié avec succès une convention collective de quatre ans, a mené des initiatives en matière de conception organisationnelle qui ont permis d'améliorer considérablement les processus, et a supervisé des projets portant sur des solutions de travail à distance et la migration vers le nuage. Elle est titulaire d'un baccalauréat en relations industrielles et de travail, d'une maîtrise en gestion de projets, d'un diplôme de premier cycle en comptabilité et d'un titre de partenaire d'affaires stratégique en RH.

Glossaire

\$ US	Dollars américains	GRC	Gestion des relations avec la clientèle
ACI	Affaires commerciales internationales	GRE	Gestion du risque d'entreprise
AMC	Affaires mondiales Canada	IFRS	Normes internationales d'information financière
BDC	Banque de développement du Canada	ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
BVG	Bureau du vérificateur général	LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
CCC	Corporation commerciale canadienne	OC	Opérations commerciales
CCMI	Comité de conformité en matière d'intégrité	OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
CDP	Comité des droits de la personne	PBA	Programme des brigades armées
CROA	Comité du risque et des occasions d'affaires	PDG	Chef de la direction
DoD	Département de la Défense des États-Unis	PE	Protocole d'entente
APPD	Accord sur le partage de la production de défense	PME	Petites et moyennes entreprises
EDC	Exportation et développement Canada	SDC	Service des délégués commerciaux
ESG	Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance	TIC	Technologies de l'information et des communications
		VCS	Valeur des contrats signés

