

CONSTRUCTION
DE DÉFENSE
CANADA



DEFENCE
CONSTRUCTION
CANADA

**RÉSUMÉ
DU PLAN
D'ENTREPRISE
DE 2023-2024
À 2027-2028**

COMPREND
LES BUDGETS DE
FONCTIONNEMENT
ET D'INVESTISSEMENT
POUR 2023-2024

Table des matières

RÉSUMÉ	5
APERÇU GÉNÉRAL	8
CONTEXTE DES ACTIVITÉS.....	11
STRATÉGIE D'ENTREPRISE.....	14
SOMMAIRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE 2023–2024 À 2027–2028.....	15
OBJECTIFS, RÉSULTATS, INITIATIVES, ET INDICATEURS DE RENDEMENT	16
CADRE FINANCIER	25
ANNEXE I GOUVERNANCE ET STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ	28
ANNEXE II ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS.....	32
ANNEXE III CONFORMITÉ AUX LOIS ET AUX POLITIQUES....	49
ANNEXE IV PRIORITÉS ET ORIENTATIONS PUBLIQUES	51
ANNEXE V PROJETS D'INFRASTRUCTURE DE DÉFENSE ET D'ENVIRONNEMENT DE 2023-2024 À 2027-2028.....	55

RÉSUMÉ

Dans le contexte de l'évolution du monde et de l'environnement de la défense et de la sécurité, la prestation des services de Construction de Défense Canada (CDC ou la Société) continue d'être résiliente et le rendement de ses activités reste excellent.

Le contexte dans lequel CDC est appelée à exercer ses activités est largement influencé par les priorités et les plans du ministère de la Défense nationale (MDN), son principal client-partenaire, et par la taille et les objectifs du programme d'infrastructure et d'environnement (IE) du MDN.

La Société prévoit que les charges totales liées aux marchés resteront de 1,1 milliard de dollars en 2023-2024, puis commenceront à augmenter légèrement jusqu'à environ 1,5 milliard d'ici 2025-2026, avant de commencer à se normaliser à 1,3 milliard à la fin de la période de planification en 2027-2028, en raison principalement du Projet de navires de combat canadiens, du Projet de capacité future en matière d'avions chasseurs et d'autres programmes et projets d'infrastructure en matière de capacités de Défense. La Société gère également deux marchés de partenariat public-privé (PPP) pour le Centre de la sécurité des télécommunications et Services partagés Canada.

La valeur du portefeuille de projets actuels de CDC est d'environ 8,4 milliards de dollars, et les charges liées aux marchés ont atteint un coût historique moyen d'environ 1,1 milliard de dollars par année. CDC génère de 3 600 à 4 000 emplois à temps plein dans les secteurs des infrastructures et de l'environnement canadiens et injecte des fonds dans les collectivités locales par le biais de ses paiements aux entrepreneurs et aux experts-conseils.

CDC s'attend à ce que les produits tirés des services facturés augmentent de 10,2 % en 2023-2024, rendant compte d'une majoration de 3,5 % des taux de facturation et d'une augmentation de 6,7 % de la demande de services. Les produits devraient augmenter tout au long de la période de planification jusqu'en 2026-2027, après quoi la demande des clients-partenaires devrait légèrement diminuer. Si l'inflation continue de dépasser la cible de 2 % visée par la Banque du Canada après la période de planification, les taux de facturation de la Société devraient augmenter.

Des événements récents comme la pandémie de COVID-19, la guerre en Ukraine et les conditions météorologiques exceptionnelles des dernières années ont entraîné certaines perturbations des chaînes d'approvisionnement. Ces répercussions comprennent l'escalade des coûts de certains matériaux et des retards dans l'expédition et la réception de biens et de matériaux.

Cependant, selon l'expérience de CDC, ces perturbations sont variables, c'est-à-dire qu'elles ont parfois été brèves et difficiles à anticiper, et donc difficiles à quantifier et à atténuer. CDC surveille la situation depuis mars 2020. Elle a découvert que, sur le plan macroéconomique, la concurrence est demeurée majoritairement saine, que la tarification est globalement restée abordable selon les tendances historiques et que les perturbations ont été localisées et uniques. Dans l'ensemble, les répercussions sur les échéanciers de projet ont été gérables. CDC continue de surveiller la situation sur le plan macroéconomique et de traiter les situations individuelles au cas par cas.

CDC contribue à la durabilité et à la pérennité de l'environnement au Canada en appuyant les efforts du MDN visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et la consommation d'énergie liée à ses infrastructures à l'échelle nationale, régionale et locale. Le soutien des opérations immobilières concernant les bâtiments SMART, les bornes de recharge pour véhicules électriques et la planification de l'élimination des émissions de carbone, ainsi que les marchés de services écoénergétiques, sont quelques-uns des moyens par lesquels CDC soutiendra les initiatives d'écologisation de la défense du Canada pendant la période de planification.

Une nouvelle version de la politique de défense du Canada, *Protection, Sécurité, Engagement* sera probablement publiée au deuxième semestre de 2022-2023. Comme toujours, CDC s'efforcera d'assurer une exécution harmonieuse des éléments de politique se rapportant à son mandat. Le protocole d'entente que le MDN et CDC ont récemment conclu fournit une solide base pour faire avancer la relation de travail.

Conformément aux recommandations du gouvernement, CDC a intégré les protocoles de la COVID-19 à ses activités dans ses espaces de travail physiques et mis en œuvre une politique de vaccination et de prévention pour ses employés, entrepreneurs et experts-conseils qui travaillent dans ses espaces de travail et ceux du MDN. Ces mesures sont considérées comme des activités normales, et CDC a continué à s'acquitter de ses obligations envers les clients-partenaires sans interruption.

CDC a un programme ambitieux visant à renforcer les partenariats avec les peuples autochtones et à créer plus de possibilités pour les entreprises autochtones tout au long de la période de planification. La Société est en train de mettre en œuvre sa politique de relations avec les Autochtones, fondée sur les trois piliers que sont les personnes, les activités et la communauté. Au cours du prochain exercice, CDC lancera un programme de sensibilisation dans sa Région du Pacifique. Elle examinera par la suite l'applicabilité de ce modèle à la participation communautaire dans toutes les régions pendant la période de planification.

CDC cherche à soutenir sa culture de diversité et de respect en permettant à des membres de différents horizons de prendre part au processus de gouvernance et de prise de décisions. En novembre 2022, CDC a formé un Comité de l'équité salariale, et la Société est en bonne voie d'avoir élaboré un plan d'équité salariale d'ici septembre 2024.

En décembre 2022, CDC a publié son plan d'accessibilité conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité* et établi un processus de rétroaction relatif à ce plan sur son site Web. Ce plan témoigne de la détermination de CDC à promouvoir l'accessibilité et à réduire les obstacles. La Société s'emploie à améliorer sa capacité de recruter et de retenir les meilleurs talents, y compris les membres des quatre groupes d'équité en matière d'emploi et les membres de la communauté 2ELGBTQI+. La Stratégie en matière de diversité et d'inclusion 2021-2026 de CDC comprend des activités telles que l'élaboration de plans régionaux de diversité et d'inclusion, une formation contre le racisme et une formation de sensibilisation aux préjugés inconscients. La politique de CDC sur la prévention du harcèlement et de la violence ainsi que la formation connexe du personnel l'aideront à préserver la sécurité du lieu de travail.

Pour garantir que CDC est sur la bonne voie dans le cadre de ces importantes initiatives, la Société mènera un sondage sur l'engagement des employés au début de la période de planification.

CDC continuera aussi d'investir dans la modernisation de l'entreprise, ainsi que dans sa capacité numérique en particulier, en vue d'accroître son efficacité et sa productivité et de procurer plus de valeur à l'État. La technologie de pointe qui va de pair avec une forte capacité rend viable le lieu de travail hybride contemporain. Les employés, les cadres supérieurs et les intervenants externes s'attendent à être en mesure d'exercer leurs activités dans un environnement virtuel fonctionnel. CDC poursuivra ses investissements en technologie de l'information (TI) pour maintenir sa capacité de service et sa viabilité. Avec une infrastructure de TI moderne, de solides politiques et pratiques, ainsi qu'un programme dynamique de sensibilisation du personnel à la cybersécurité, CDC est bien équipée pour lutter contre les attaques numériques.

Au cours des deux dernières années, la Société a lancé de nombreuses initiatives importantes pour réinvestir dans divers domaines et s'y reconstruire. Ces initiatives comprennent : la promotion d'un milieu de travail équitable, sain, diversifié et inclusif; le resserrement des relations avec les clients-partenaires; l'amélioration de la réalisation des programmes et de l'écologisation de la défense; l'optimisation de la technologie servant à la prestation de services; la modernisation des modes d'approvisionnement; l'amélioration de la gestion de l'information et des capacités numériques de l'entreprise; et l'amélioration des perspectives d'affaires pour les populations autochtones. Ce travail se poursuivra pendant la période de planification, et aucune nouvelle initiative ne sera ajoutée en 2023-2024.

La trésorerie visant à soutenir l'exercice des activités devrait totaliser 39 millions de dollars au 31 mars 2024. Cette prévision se situe dans la fourchette cible de 35 à 45 millions de dollars établie en 2022-2023. Tout au long de la période de planification, CDC accumulera des réserves de trésorerie pour financer des investissements dans ses activités, particulièrement dans les projets d'investissement, d'innovation et d'initiatives de TI.

APERÇU GÉNÉRAL

Mandat

Construction de Défense Canada (CDC ou la Société) est une société d'État dont l'objectif est de mener à bien l'approvisionnement et la réalisation de projets d'infrastructure de défense. Son mandat premier est de répondre aux besoins du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC) en matière d'infrastructure, de biens immobiliers et d'environnement. Elle y parvient en fournissant des services concertés de planification, d'approvisionnement et de gestion des marchés de défense et en formulant des conseils à cet égard.

CDC compte deux grands clients-partenaires, en l'occurrence le groupe Infrastructure et environnement (IE) du MDN et le Centre de la sécurité des télécommunications. Services partagés Canada (SPC) reçoit également des services de la Société relativement à son centre de données d'entreprise à la base des Forces canadiennes (BFC) Borden.

Priorités du gouvernement du Canada et rôle en matière de politique publique

CDC contribue à la **sécurité et à la défense du Canada** en se conformant à la Politique sur la sécurité du gouvernement et, notamment, en veillant au respect des exigences relatives à la sécurité préconisées par le MDN aux stades de l'approvisionnement et de la gestion des marchés, afin d'assurer la protection des biens et des renseignements sensibles ou classifiés de l'État. La Société assure en outre le premier tri parmi les dossiers des entreprises et sociétés-conseils soumissionnaires qui cherchent à obtenir une attestation de sécurité de la Direction de la sécurité industrielle canadienne et internationale.

CDC contribue à la **durabilité et à la pérennité de l'environnement** au Canada en appuyant les efforts du MDN visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et la consommation d'énergie liée à ses infrastructures.

CDC participe à l'atteinte de l'objectif du gouvernement de créer, par ses politiques, un marché sûr et équitable, en se conformant aux accords commerciaux nationaux et internationaux, en adoptant de saines pratiques d'approvisionnement et en garantissant la concurrence par un large accès aux marchés publics. La Société propose chaque année, pour le compte de ses clients-partenaires, un accès large et équitable à quelque 2 000 marchés publics, qui stimulent la **croissance économique**.

CDC a mis en place des systèmes et des pratiques, comme son Code d'éthique à l'intention du personnel et son Code de conduite en matière d'approvisionnement, pour s'assurer qu'elle exerce ses activités avec **ouverture et transparence**, dans le respect des normes élevées en matière d'éthique et avec intégrité. Elle se conforme à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et à la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

Énoncé de mission

Gérer des programmes et exécuter des projets de façon efficace et en temps opportun, en plus de fournir du soutien tout au long du cycle de vie des infrastructures et des actifs environnementaux pour assurer la défense du Canada.

Énoncé de vision

Demeurer un chef de file compétent, éthique et innovant et un employeur de choix à qui le gouvernement du Canada et l'industrie accordent une grande valeur.

Secteurs de services

De la planification des besoins de projets au déclassement d'installations, les activités de CDC recouvrent un large éventail. Les ressources de la Société en matière de prestation de services se divisent en cinq secteurs de services.

SERVICES DES MARCHÉS

Le secteur des Services des marchés supervise la planification et l'acquisition de biens, de services professionnels, de services environnementaux, de services immobiliers et de services de construction et d'entretien pour répondre, au nom du ministère de la Défense, aux besoins du Canada en matière d'infrastructures de défense, tant au pays qu'à l'étranger.

SERVICES DE GESTION DES MARCHÉS

Le secteur des Services de gestion des marchés participe à l'édification, à la rénovation et à l'entretien d'installations dans le cadre du programme d'infrastructure et d'environnement (IE) du MDN, ainsi qu'à la gestion de marchés complexes réalisés dans le cadre de partenariats public-privé.

SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

Le secteur des Services environnementaux aide le MDN à atteindre ses objectifs en matière d'environnement, à se conformer aux exigences de la réglementation, ainsi qu'à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques.

SERVICES DE GESTION DES PROJETS ET DES PROGRAMMES

Le secteur des Services de gestion des projets et des programmes fournit des conseils en ce qui concerne, notamment, les exigences relatives aux infrastructures, la planification des programmes et le contrôle des calendriers et de la documentation.

SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

De la planification des besoins au déclassement d'installations, le secteur des Services de gestion des biens immobiliers assure le bon entretien des infrastructures du MDN.

Modèle économique

Le modèle économique de la Société allie ce que les entreprises des secteurs public et privé ont respectivement de mieux à offrir. Au quotidien, les activités de CDC sont semblables à celles d'une société d'experts-conseils en génie civil. Cependant, du fait que CDC est une société d'État, elle est régie par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et est inscrite à l'annexe III.

CDC et le MDN collaborent depuis 1951. Au fil du temps, CDC a acquis des compétences particulières et de vastes connaissances dans les domaines de la construction militaire au Canada et des services d'infrastructure et d'environnement, au pays comme à l'étranger.

Les marchés que CDC gère portent tant sur des projets de type plus classique que sur des projets plus novateurs — depuis les tours de contrôle jusqu'aux arsenaux maritimes, des hangars aux installations d'entretien de chars d'assaut, des centres communautaires aux logements de personnel, ainsi que des routes aux réseaux d'égouts ou d'aqueducs. Alors que certains projets peuvent ne faire intervenir que des travaux d'entretien courant, d'autres sont en revanche beaucoup plus complexes et assortis d'exigences très élevées sur le plan sécuritaire.

CDC n'a pas de concurrents au sens classique du terme. Elle a pour mandat de fournir des services d'infrastructure et d'environnement à toutes les installations de défense qui sont opérationnelles dans les bases et les escadres. En vertu d'un protocole d'entente, le MDN et les FAC peuvent passer directement par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) pour tout marché d'entretien et de rénovation de bâtiments de moindre valeur, à savoir d'au plus 100 000 \$, ou, si CDC y consent, pour demander un soutien dans l'exécution d'autres projets.

Situation financière

La Société est rémunérée selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit public. Elle n'a ni marges de crédit ni accès à des marges de crédit ou à d'autres sources d'emprunt, bien que la Société entende réviser sa stratégie de gestion financière et les options dont elle dispose, notamment les placements, les marges de crédit et les autres instruments. CDC répond à ses besoins en bureaux d'une façon qui optimise et présente la meilleure valeur globale pour l'État. CDC fonctionne donc comme une entreprise allégée et efficiente. La Société vise à dégager des résultats qui dépassent légèrement le seuil de rentabilité, après avoir procédé à des ajustements pour constituer des réserves visant à financer ses futurs projets d'investissement ainsi que pour l'innovation et la recherche.

Des variations imprévues des services assurés aux clients-partenaires dans le cadre de leurs programmes ainsi que les éventuels gains de productivité de CDC pourraient aboutir à des marges et à des soldes de trésorerie qui divergent des cibles initiales. Pour un complément d'information, il y a lieu de consulter le *Rapport annuel 2021--2022* de CDC.

CONTEXTE DES ACTIVITÉS

Le contexte dans lequel CDC est appelée à exercer ses activités est largement influencé par les priorités et les plans du MDN, son principal client-partenaire, par la taille et les objectifs du programme d'infrastructure et d'environnement (IE) du MDN et par les perspectives commerciales propres au secteur de l'architecture, du génie et de la construction.

Facteurs externes

PROGRAMME D'INFRASTRUCTURE ET D'ENVIRONNEMENT DU MDN

La charge de travail que CDC reçoit dans le cadre de ce programme peut varier considérablement d'un exercice à l'autre, en fonction des priorités du MDN et du financement que le gouvernement du Canada attribue à l'infrastructure de défense. En général, le MDN affecte de 9 % à 15 % du budget de son programme d'IE au versement d'honoraires liés aux services de CDC.

Lancée en juin 2017, la politique de défense Protection, Sécurité, Engagement du gouvernement du Canada a fait de la modernisation des infrastructures du MDN une priorité. Les activités que CDC soutient actuellement, ou pourrait être appelée à soutenir à l'avenir, comprennent la cession ou la démolition de bâtiments sous-utilisés ou désuets, la rénovation de bâtiments au sein des bases et escadres, comme des logements pour le personnel militaire, ainsi que la construction de nouvelles infrastructures pour les principaux programmes des FAC. Dans le contexte de l'évolution de l'environnement de la défense et de la sécurité, le gouvernement du Canada devrait publier une mise à jour de sa politique *Protection, Sécurité, Engagement* au début de la période de planification.

De même, CDC aide toujours le MDN dans sa mise en œuvre de la Stratégie énergétique et environnementale de la Défense, notamment en améliorant l'efficacité énergétique et en construisant des biens immobiliers durables dans les installations partout au Canada.

Enfin, CDC répond régulièrement aux mandats que lui confie le MDN dans le Grand Nord ou ailleurs dans le monde, notamment en déployant du personnel dans le cadre des opérations actuellement menées en Lettonie et au Koweït.

CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET COMMERCIAL EXTERNE

Selon ConstruForce Canada, les possibilités d'emploi dans le secteur de la construction continuent de dépasser la croissance de la main-d'œuvre, principalement en raison d'une augmentation générale des investissements en infrastructure et du vieillissement de la main-d'œuvre. Cette pression du marché du travail dans ce secteur devrait se poursuivre jusqu'en 2025 et se modérer d'ici 2027. Les investissements canadiens dans la construction ont augmenté considérablement tandis que l'économie se remettait de la pandémie et que de nombreux travailleurs de la construction plus âgés sortaient de la main-d'œuvre.

Le secteur de la construction au Canada, dans lequel CDC évolue, gagne constamment en complexité : nombre d'entreprises en baisse, présence croissante d'intérêts étrangers, nombre grandissant d'entreprises à services intégrés, adoption accélérée des technologies de pointe et recours accru à la sous-traitance pour des activités exercées naguère par des entrepreneurs-propriétaires comme le contrôle de qualité.

Les fusions et les acquisitions des petites et moyennes entreprises sont en train de réduire le bassin d'entreprises indépendantes admissibles, capables de répondre aux appels d'offres de CDC. Par ailleurs, le gouvernement fédéral ainsi que les gouvernements provinciaux et les administrations municipales doivent composer avec le vieillissement des infrastructures, ce qui met à dure épreuve la capacité du secteur à répondre aux besoins.

C'est pour ces raisons que CDC doit toujours s'efforcer de rester un partenaire d'affaires de prédilection, étant donné qu'elle compte sur des entrepreneurs et des experts-conseils pour assurer la bonne exécution des marchés qu'elle gère. CDC doit également tout mettre en œuvre pour rester à l'affût des innovations dans le secteur de la construction, notamment en ce qui concerne l'approvisionnement électronique, les nouvelles approches de réalisation de projets (comme les PPP), la réalisation de projet intégrée et les méthodologies LEAN.

EXIGENCES DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Le Sommaire du plan stratégique présenté à la page 15 illustre comment la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et résultats stratégiques, les initiatives et les principaux indicateurs de rendement de CDC découlent des priorités du gouvernement du Canada.

Comme l'a confirmé le Bureau du vérificateur général dans ses audits annuels, les politiques, les directives et les pratiques de CDC en matière de frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements cadrent bien avec celles du Secrétariat du Conseil du Trésor.

CDC a élaboré une politique relative à la vaccination et à la prévention de la COVID-19, reflétant l'exigence annoncée pour les employés de la fonction publique fédérale. La mise en œuvre de cette politique est entièrement conforme aux attentes de la présidente du Conseil du Trésor en ce qui concerne les exigences de vaccination imposées aux sociétés d'État.

Facteurs internes

Les attentes concernant les milieux de travail de l'avenir ont évolué rapidement depuis le début de la pandémie de COVID-19. La politique de lieu de travail flexible de CDC est entrée en vigueur à l'automne 2021. Cette politique prévoit des dispositions qui peuvent aider les employés à répondre à leurs besoins personnels tout en continuant à fournir des services clés aux clients internes et externes. Cette politique était pleinement mise en œuvre à l'automne 2022, et c'est dans ce cadre que le retour des employés dans les locaux de la Société s'est effectué.

Les systèmes de technologie de l'information (TI) évoluent rapidement pour répondre aux exigences du travail à distance. Les employés, les cadres supérieurs et les intervenants externes s'attendent à avoir un environnement virtuel fonctionnel, fiable et sûr.

À l'instar de bien d'autres entreprises et organismes canadiens, CDC est constamment confrontée à la difficulté de recruter et de maintenir en poste les éléments les plus susceptibles de l'aider à répondre aux besoins de ses clients-partenaires, tout en devant composer avec le roulement et les attentes différentes de ses employés de générations différentes. Comme CDC recrute principalement à l'extérieur de la fonction publique fédérale, elle n'échappera pas à la pénurie de main-d'œuvre qui frappera le secteur de la construction, où plus d'un travailleur sur cinq se prépare à prendre sa retraite d'ici 10 ans et où les personnes à intégrer le marché du travail se font plus rares. Cela est sans compter que bien des chantiers sont réalisés en régions éloignées, là où les jeunes sont moins enclins à s'installer.

Aussi CDC doit-elle continuer à pouvoir ajuster à tout moment la taille, les lieux d'affectation et la composition de son personnel en fonction de l'évolution de la demande et des priorités des clients-partenaires en matière de services. CDC étant une société d'État dont le personnel n'est pas syndiqué, elle jouit de la flexibilité nécessaire pour le faire.

La rémunération à CDC diffère de celle d'organismes gouvernementaux dont le personnel est syndiqué. Ses employés cotisent au Régime de pension de retraite de la fonction publique et ont accès à des régimes entièrement intégrés d'assurance-maladie et soins dentaires ainsi que d'assurance-invalidité de courte et de longue durée. Toutefois, les augmentations de salaire restent fonction de la conjoncture économique et du rendement individuel, et aucune majoration salariale négociée ou échelonnée n'est prévue. Aussi, afin de s'assurer que la rémunération de son personnel soutient bien la comparaison avec celle du secteur, correspond aux pratiques exemplaires et procure une bonne valeur à l'État, CDC réalise régulièrement une analyse comparative des pratiques de rémunération et d'avantages sociaux. La dernière étude, réalisée en 2019-2020, a confirmé que le classement des emplois et la structure de rémunération de CDC respectent les règlements sur l'équité salariale. Au cours de la période de planification de cinq ans, CDC prévoit mener une étude de la rémunération et des avantages sociaux. Au besoin, elle pourrait aussi mener des études ciblées de secteurs d'activité précis, afin de s'assurer de rester une employeuse de choix dans le marché de l'emploi concurrentiel actuel.

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

CDC a adopté une approche claire et cohérente à l'égard de ses activités et se tient toujours prête à fournir à ses clients-partenaires des services avec compétence, rapidité et efficacité. Ce sont les besoins de ses clients-partenaires en matière de défense et de sécurité qui dictent le plus sa stratégie d'entreprise, et il entre dès lors dans sa mission de proposer, de manière stratégique, les services susceptibles d'y répondre.

Chaque automne, CDC tient une séance de planification stratégique, comportant une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM). Cette séance débouche sur une révision du Registre des risques de la Société, afin s'assurer que tous les risques y sont traités. Le conseil d'administration, le groupe de gestion, les clients-partenaires et des représentants du secteur privé participent au processus d'examen, après avoir consulté leurs intervenants.

La stratégie d'entreprise de CDC s'articule autour de quatre grands volets de planification, à savoir : Gestion des activités, Prestation de services, Ressources humaines et Leadership et gouvernance. Les objectifs stratégiques de CDC relativement à ces volets sont de mobiliser les effectifs, de répondre aux besoins des clients-partenaires, de se doter d'outils fiables de gestion des activités et de montrer un solide leadership. CDC a comme fonction d'offrir des services et du soutien à ses clients-partenaires, et ces objectifs visent à maintenir et améliorer sa capacité à assurer la prestation de tels services.

CDC assure un bon rendement en partant d'une approche axée sur les résultats. Des objectifs et résultats stratégiques spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et opportuns fournissent donc une orientation générale pour chaque volet et s'inscrivent dans la mission de CDC. La Société ne s'attend pas à modifier ces objectifs au cours de la période de planification de 2023-2024 à 2027-2028. Grâce aux principaux indicateurs de rendement qualitatifs et quantitatifs établis pour chacun de ces objectifs, CDC peut mesurer l'efficacité d'un aspect ou d'un autre de ses activités. Des activités rigoureuses et régulières de collecte de données, de surveillance, de reddition de comptes et d'amélioration continue font partie du quotidien à CDC. Les plus récents résultats des principaux indicateurs de rendement sont indiqués dans le *Rapport annuel 2021-2022* de CDC.

Bien que la stratégie d'entreprise de CDC n'ait pas beaucoup changé au fil des décennies, le contexte opérationnel dans lequel elle s'inscrit, lui, évolue et influe sur les activités de soutien auxquelles se livre CDC chaque année. Les initiatives dans lesquelles s'engage CDC n'en restent pas moins généralement liées à la gestion de ses ressources humaines, financières et immobilières, et concernent notamment la mobilisation du personnel, l'infrastructure informatique et la réduction de ses coûts opérationnels. L'analyse qui suit présente des précisions sur les objectifs particuliers de chaque initiative pour l'exercice en cours sous le volet de planification correspondant.

SOMMAIRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE 2023–2024 À 2027–2028

GRANDES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA SOUTENUES PAR CDC

SÉCURITÉ ET DÉFENSE	ENVIRONNEMENT	COISSANCE ÉCONOMIQUE	OUVERTURE ET TRANSPARENCE
<ul style="list-style-type: none"> Politique de défense : protection, sécurité, engagement Soutien au Nord du Canada Soutien au Canada à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement du Canada envers un environnement propre Durabilité de l'environnement Soutien au MDN et aux FAC dans l'atteinte des objectifs de réduction de gaz à effet de serre 	<ul style="list-style-type: none"> Investissement en infrastructures Débouchés pour les Canadiens Soutien à la réconciliation avec les Autochtones Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> Modernisation du processus d'approvisionnement Priorité aux résultats Gestion prudente des fonds publics Engagement envers la diversité sociale et culturelle et l'inclusion

MISSION

Gérer des programmes et exécuter des projets de façon efficace et en temps opportun, en plus de fournir du soutien tout au long du cycle de vie des infrastructures et des actifs environnementaux pour assurer la défense du Canada

VISION

Demeurer un chef de file compétent, éthique et innovant et un employeur de choix à qui le gouvernement du Canada et l'industrie accordent une grande valeur

VALEURS

Dévouement : CDC s'emploie à répondre aux besoins en matière d'infrastructure de défense et d'environnement. Depuis 1951, le personnel de CDC s'acquitte de cette mission de façon fiable et diligente pour ses clients-partenaires.

Collaboration : CDC s'engage à forger des relations basées sur la collaboration avec ses clients-partenaires, l'industrie, son personnel et d'autres intervenants. Tous ensemble, nous conjuguons nos expertises dans la poursuite de nos buts communs.

Compétence : CDC a créé un milieu de travail dynamique et inclusif où l'expérience, l'expertise et la diversité de son personnel permettent l'élaboration de solutions novatrices visant à répondre aux besoins des clients-partenaires.

Équité : CDC interagit avec tous de manière équitable et conforme à l'éthique, favorise l'équité et l'inclusion et préconise le respect mutuel et le professionnalisme dans toutes ses activités.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS

VOLET DE PLANIFICATION	RESSOURCES HUMAINES	PRESTATION DE SERVICE	GESTION DES ACTIVITÉS	LEADERSHIP ET GOUVERNANCE
OBJECTIF STRATÉGIQUE	Former et maintenir une main-d'œuvre compétente, mobilisée et diversifiée	Fournir des services novateurs à valeur ajoutée qui répondent aux exigences des clients-partenaires	Établir et maintenir des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités intégrés et adaptés	Fournir un leadership agile et répondre aux exigences du gouvernement du Canada
RÉSULTATS STRATÉGIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Un effectif diversifié, productif et axé sur les résultats Un milieu de travail sain, inclusif, accessible et empreint de respect Une culture de l'innovation Un personnel mobilisé 	<ul style="list-style-type: none"> Une prestation de services efficace Des relations collaboratives axées sur l'harmonisation des objectifs et la mise en commun de l'information La mise à contribution des capacités et du sens de l'innovation du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> Une infrastructure opérationnelle, des stratégies et des cadres de gestion assurant une bonne prestation des services et une saine gestion des ressources Des systèmes et des pratiques de contrôle interne rigoureux, et une surveillance et des audits de la direction protégeant l'intégrité des actifs de la Société 	<ul style="list-style-type: none"> Une culture décisionnelle fondée sur les risques Des normes élevées en matière d'éthique, d'ouverture et de transparence dans la gestion des activités de CDC La promotion de la valeur, de l'intégrité et du sens de l'innovation auprès des intervenants et des clients-partenaires
INITIATIVES DU PLAN D'ENTREPRISE 2023-2024	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre la cinquième année du Plan stratégique des Ressources humaines, y compris la Stratégie de diversité et d'inclusion et la Stratégie sur le bien-être et la santé mentale en milieu de travail Élaborer le Plan d'équité salariale de CDC 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les capacités de CDC à soutenir le MDN dans l'exécution de ses programmes et la gestion stratégique de son portefeuille d'IE Soutenir les initiatives du MDN en matière d'écologisation et de durabilité de la défense Mettre en œuvre des options innovantes de réalisation de projets Tirer parti de la technologie pour mieux soutenir la prestation de services 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre le Plan stratégique en matière de technologies de l'information, y compris une politique de gestion de l'information, un programme de sensibilisation à la cybersécurité et un projet de ressources pour les capacités numériques de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les liens de collaboration avec les dirigeants des clients-partenaires Mettre en œuvre la politique de CDC en matière de relations avec les Autochtones
PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Résultats en matière de diversité en emploi Résultats en matière de recrutement Taux de maintien en fonction du personnel Résultats en matière d'innovation Investissements en formation et en perfectionnement 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de la prestation de services Résultats liés à la passation des marchés Résultats liés à la gestion des marchés Évaluations du rendement des entrepreneurs 	<ul style="list-style-type: none"> Résultats financiers conformes au Plan d'entreprise de CDC Coût des services Taux d'utilisation 	<ul style="list-style-type: none"> Résultats en matière d'information financière, dont le respect des délais de soumission Résultats liés au Code d'éthique de CDC Résultats liés au Code de conduite en matière d'approvisionnement de CDC Résultats en matière d'environnement, de santé et sécurité au travail et de sécurité industrielle

OBJECTIFS, RÉSULTATS, INITIATIVES, ET INDICATEURS DE RENDEMENT

Volet de planification : Ressources humaines

OBJECTIF

Former et maintenir un effectif compétent, mobilisé et diversifié.

RÉSULTATS

CDC offre un milieu de travail sain, inclusif, accessible et empreint de respect.

- Le milieu de travail de CDC se caractérise par la diversité et l'inclusion, le bien-être au travail, l'accessibilité, une rémunération et des avantages sociaux équitables, l'équité salariale et la responsabilité sociale de l'entreprise.

La culture de CDC fait la promotion d'un effectif diversifié, productif et axé sur les résultats.

- Les milieux de travail de CDC sont favorables aux membres du personnel qui sont à la recherche de résultats et qui souhaitent assumer la responsabilité de leur travail. Leur épanouissement vient des possibilités de perfectionnement qui leur sont offertes, des initiatives qui allient collaboration et leadership, des activités de conservation et de transfert du savoir et des exercices de cheminement professionnel.

CDC encourage et favorise une culture de l'innovation.

- CDC s'emploie à ce que son personnel partout au pays recherche continuellement des façons de travailler plus efficaces, car c'est là l'essence même de l'innovation. Au quotidien, l'innovation est porteuse d'économies, d'efficacité dans la prestation des services et d'une plus grande valeur pour l'État.

CDC sait mobiliser son personnel.

- La culture singulière de CDC est une combinaison de conscience collective, de collégialité, d'ingéniosité et de patriotisme. La Société cherche à attirer en son sein des personnes qui possèdent ces qualités, qui visent l'atteinte de résultats et qui adhèrent personnellement aux valeurs de l'entreprise que sont le dévouement, la collaboration, la compétence et l'équité. CDC s'emploie à maintenir la mobilisation du personnel à un niveau élevé par des initiatives qui font appel au cœur et à l'esprit de ses employés.

INITIATIVES

Le gouvernement du Canada s'est fixé de nombreux objectifs ambitieux liés à son engagement envers la diversité et l'inclusion sociales et culturelles. Conformément à l'*Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale*, CDC soutient cette priorité en mettant en œuvre trois initiatives stratégiques qui se réaliseront au cours de la période de planification. Ces initiatives liées aux ressources humaines visent à contrer le risque associé à la capacité de CDC de recruter et de retenir à son service du personnel, comme des membres des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi (les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones), ainsi que les membres de la communauté 2ELGBTQI+.

Le Plan stratégique des ressources humaines de 2019-2020 à 2023-2024, qui comprend une solide Stratégie de diversité et d'inclusion et la Stratégie sur le bien-être et la santé mentale en milieu de travail, continuera de s'appuyer sur les importantes réalisations des derniers exercices. Les deux stratégies actualisées comprennent des activités significatives, des jalons à franchir et des objectifs à atteindre pour toute la période de planification, plus particulièrement le développement et la mise en œuvre de plans de mise en œuvre régionaux.

Dans les trois à cinq prochaines années, CDC s'attend à avoir réuni des effectifs qui reflètent la diversité des collectivités où elle est présente, dans une fourchette ciblée qui sera fonction de la disponibilité de la main-d'œuvre dans les secteurs de l'architecture, du bâtiment et du génie, ainsi que de la disponibilité de la main-d'œuvre d'autres employeurs de compétence fédérale, selon le Système de gestion de l'information sur l'équité en milieu de travail (SGIEMT).

CDC s'emploie à maintenir l'équité salariale dans son système d'évaluation et de classification des emplois. Elle a formé un Comité de l'équité salariale et est en bonne voie d'avoir élaboré un plan d'équité salariale d'ici septembre 2024.

RESSOURCES HUMAINES : PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Résultats en matière de diversité en emploi

Les employeurs de compétence fédérale assujettis à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, dont CDC fait partie, doivent évaluer la mesure dans laquelle les groupes désignés par la loi sont plus ou moins représentés au sein de chaque catégorie professionnelle de leur effectif. Chaque employeur doit aussi rendre compte annuellement des progrès accomplis dans la plus grande représentativité des groupes désignés au sein de son effectif.

Résultats en matière de recrutement

Cet indicateur mesure l'efficacité du processus de recrutement de la Société. CDC vise à ce qu'au moins 85 % des postes vacants soient pourvus dans les 60 jours suivant le premier affichage.

Taux de maintien en poste de l'effectif

CDC examine régulièrement le pourcentage d'employés qui quittent volontairement son service pour poursuivre ailleurs leur carrière. Cela permet à la haute direction de situer les résultats obtenus par la Société par rapport aux tendances observées dans le reste du marché du travail. CDC s'emploie à retenir à son service au moins 90 % de son personnel chaque année.

Résultats en matière d'innovation

Le programme innoviCulture sert à encourager l'innovation au travail et à en faire le suivi. Un des pivots du programme est le module intranet inCubateur. Ce système permet d'effectuer le suivi des idées soumises par les employés tout au long du processus d'évaluation, depuis leur suggestion jusqu'à leur mise en œuvre. L'objectif est que 20 % du personnel se servent du système.

Investissements en formation et perfectionnement

CDC ne saurait bien répondre aux besoins du MDN sans s'appuyer sur un personnel compétent. CDC estime qu'en formant ses employés, elle contribue non seulement à leur cheminement professionnel, mais aussi à consolider les bases mêmes de la Société dans son ensemble.

L'objectif est de consacrer 4,5 % des charges salariales de base au perfectionnement professionnel. Cet objectif regroupe à la fois les coûts de formation et de perfectionnement internes et externes. Le budget alloué à la formation et au perfectionnement varie d'un trimestre à l'autre et d'un exercice à l'autre, en fonction du travail devant être effectué pour concevoir et proposer des cours à l'interne, et du calendrier et de la méthode de prestation des activités de perfectionnement dans chaque région comme à l'échelle nationale.

Volet de planification : Prestation de services

OBJECTIF

Fournir des services novateurs à valeur ajoutée répondant aux exigences des clients-partenaires.

RÉSULTATS

Les secteurs de services assurent la prestation de services efficaces tout au long du cycle de vie des biens.

- Une organisation matricielle, un modèle économique fondé sur les principes, un processus décisionnel axé sur les risques et une culture axée sur les résultats donnent à CDC la souplesse dont ses clients-partenaires ont besoin pour gérer leur organisme et pour construire, gérer et entretenir leurs biens.

CDC recherche des relations collaboratives, caractérisées par l'harmonisation des objectifs et la mise en commun de l'information.

- Pour accomplir sa mission, CDC doit établir des relations de qualité avec ses clients-partenaires des domaines de la défense et de la sécurité. La planification conjointe, la mise en commun de l'information, le développement de nouveaux services de soutien et l'échange des leçons apprises sont des exemples d'activités que CDC exerce pour maintenir des relations mutuellement profitables.

CDC met à contribution les capacités et innovations sectorielles.

- CDC collabore depuis 1951 avec des associations sectorielles à la réalisation de nombreux projets en commun. Elle cherche à faire le lien entre le secteur privé et les clients-partenaires pour les aider à atteindre leurs buts communs et à innover dans leurs pratiques.

INITIATIVES

En 2023-2024, CDC mènera quatre initiatives de prestation de services, à savoir : soutenir le MDN dans l'exécution de ses programmes et la gestion de son portefeuille stratégique d'IE; appuyer les projets d'écologisation de la défense et de durabilité du MDN; mettre en œuvre des modes d'approvisionnement et de prestation novateurs; et mettre les progrès de la technologie au service de l'amélioration de la prestation des services.

CDC aide le MDN à moderniser ses infrastructures de deux façons. En premier lieu, elle favorise l'élaboration d'un programme immobilier et de plans d'approvisionnement, ainsi que de leurs instruments de suivi, pour aider le client-partenaire à acquérir et louer des sites et à réaliser d'autres transactions. Deuxièmement, CDC collabore avec le MDN pour rendre plus uniforme la gestion de la maintenance des installations, ainsi que pour réformer les méthodes d'approvisionnement conjointes afin qu'elles encouragent l'innovation.

Dans le cadre de sa collaboration avec le client-partenaire pour l'établissement d'un plan d'approvisionnement, CDC cherche à entraîner des retombées sociales positives grâce à son processus d'acquisition. Pendant la période de planification, CDC mettra en œuvre sa politique de relations avec les Autochtones afin de soutenir les efforts du MDN pour traiter davantage avec les entreprises autochtones. Dans chaque région, CDC œuvrera à améliorer sa capacité de rencontres avec les intervenants et s'engagera à renforcer la confiance avec les communautés autochtones. Cette politique vise à aider à stimuler la croissance économique, à créer des possibilités de carrière et à contribuer aux communautés autochtones où CDC exerce ses activités.

Gage de la capacité de CDC à soutenir les initiatives d'écologisation de la défense, neuf marchés de services écoénergétiques ont été lancés depuis 2018. Six de plus en sont au stade de l'approvisionnement, trois en sont à la planification et deux autres passeront par une évaluation des possibilités au cours de la période de planification.

CDC continue de chercher à mieux soutenir sa prestation de services, qu'il s'agisse d'applications mobiles, de nouvelles méthodes et pratiques de travail ou de logiciels propres au secteur de la construction, comme des outils de modélisation de l'information et des instruments analytiques. Le personnel s'attend à pouvoir utiliser des applications mobiles, les clients-partenaires souhaitent des données et des rapports accessibles en temps réel, et les partenaires du secteur privé, des moyens plus simples et efficaces de traiter avec CDC.

PRESTATION DE SERVICES : PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Évaluation de la prestation de services

Tenant à assurer des prestations de haute qualité, CDC cherche continuellement à s'améliorer en recueillant régulièrement les impressions de ses clients et leur évaluation de la prestation de services.

CDC gère ses multiples mandats par l'entremise d'accords sur les niveaux de service (ANS). Même si un ANS peut viser plusieurs projets à la fois, il n'y a qu'un représentant du client-partenaire par ANS. Chaque année, tous les représentants ont l'occasion de livrer, pour tous les projets auxquels ils ont été associés, leur appréciation des services reçus.

Les représentants évaluent le rendement de CDC sur une échelle de 1 à 5, où 3 signifie que CDC a « répondu aux attentes » et 4 ou 5, qu'elle a « dépassé les attentes ». Les notes sont pondérées en fonction de la valeur de chaque ANS. Pour CDC, un client satisfait est un client qui donne une note globale d'au moins 3.

Résultats liés à l'approvisionnement

Réussite du processus d'approvisionnement : CDC souhaite que l'approvisionnement pour le compte de ses clients-partenaires se fasse rapidement et qu'il n'occasionne pas, pour les entrepreneurs, de pertes de temps qui soient attribuables à de faux départs, étant donné que cela réduit la concurrence. CDC travaille donc avec ses clients-partenaires à ce que chaque marché proposé soit le plus viable possible. L'objectif est qu'au moins 95 % des appels d'offres aboutissent à la passation d'un marché.

Mise en concurrence : CDC souhaite que le secteur privé la considère comme une entreprise équitable et bien informée, de façon qu'il y ait toujours le plus de soumissionnaires possible à rivaliser pour l'obtention de marchés. C'est, du reste, ce qui permet à la Société d'obtenir la meilleure valeur possible. La Société surveille donc le nombre de soumissionnaires par marché, ce qui lui donne une indication de la réputation dont elle jouit auprès des entreprises privées et des experts-conseils. L'objectif est de réussir à attirer en moyenne quatre soumissionnaires par marché proposé.

Ouverture des marchés au public : CDC encourage la concurrence et veille à ce que toutes les entreprises bénéficient de chances égales de soumissionner dans le cadre des marchés proposés. L'objectif est ici qu'au moins 98 % des marchés de CDC soient attribués par voie d'appel d'offres public. CDC s'occupe de l'approvisionnement dans un secteur qui est notoire pour ses cas de fraude. Tous les soumissionnaires retenus sont donc contrôlés au titre du Code de conduite en matière d'approvisionnement de CDC avant qu'un marché leur soit attribué. Ainsi, le risque de travailler avec des entreprises non conformes s'en trouve réduit.

Résultats liés à la gestion des marchés

Le secteur des Services de gestion des marchés de CDC mesure le taux d'achèvement des marchés de construction dans les délais impartis. L'objectif opérationnel est que 85 % des marchés soient achevés à la date prévue pour l'occupation des lieux ou pour l'usage qui doit en être fait.

Évaluations du rendement des entreprises retenues

Pour satisfaire ses clients-partenaires, CDC souhaite que les travaux soient bien faits. Par ailleurs, pour satisfaire le secteur privé, CDC veut fournir aux entrepreneurs et aux experts-conseils des observations justes et utiles sur leur rendement. Elle se sert depuis 20 ans du rapport d'évaluation du rendement de l'entrepreneur qu'elle a mis au point pour contrôler la qualité du travail et créer de la valeur pour l'État. Cet outil de gestion des fournisseurs tient les entrepreneurs responsables de leur mauvais rendement ou de leurs comportements inacceptables. L'objectif est d'évaluer 95 % des entrepreneurs une fois achevé leur marché avec CDC.

Volet de planification : Gestion des activités

OBJECTIF

Établir et maintenir des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités intégrés et adaptés.

RÉSULTATS

Une infrastructure opérationnelle, des stratégies et des cadres de gestion assurant une prestation efficace des services et une saine gestion des ressources.

- L'infrastructure de l'entreprise porte sur la planification des activités, les politiques et les procédures opérationnelles, les ressources humaines, la sécurité de l'entreprise, les services administratifs, les finances, les TI et les communications. La gestion des ressources comprend la gestion du personnel, des matériaux, des ressources financières et des biens.
- L'intégrité des actifs de la Société est protégée par des systèmes et des pratiques de contrôle interne rigoureux, ainsi que par la surveillance et l'audit de la gestion.

INITIATIVES

Une initiative de CDC portant sur sa capacité numérique ainsi que sur la modernisation de ses systèmes opérationnels internes a été reportée à la période de planification de l'exercice précédent.

CDC a actualisé son Plan stratégique des TI au début de 2021, en mettant l'accent sur un programme de sensibilisation à la cybersécurité, une politique de gestion de l'information et un projet de mobilisation des ressources numériques. Ce projet comprend notamment des améliorations au système de planification des ressources de l'entreprise (PRE) de CDC. CDC prévoit remplacer la version actuelle de système PRE au cours de la période de planification, à un coût total d'environ 20 millions de dollars, plus les éventualités.

L'équipe de la haute direction surveille l'état d'avancement du Plan stratégique des TI et en est régulièrement informée à la faveur des réunions mensuelles du Comité directeur des TI de CDC.

La modernisation de son infrastructure informatique évitera à la Société de se laisser distancer par ses partenaires du secteur privé et du gouvernement pour ce qui est de l'intégration de moyens techniques dans les services d'infrastructure et d'environnement. Elle lui permettra également de satisfaire les attentes des employés quant à un environnement de travail virtuel mixte.

GESTION DES ACTIVITÉS : PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Résultats financiers conformes au Plan d'entreprise de CDC

CDC s'attend à dégager chaque année des résultats financiers conformes à son Plan d'entreprise et sa Politique de gestion financière. Des variations imprévues des services assurés aux clients-partenaires dans le cadre de leurs programmes ainsi que les éventuels gains de productivité de CDC pourraient aboutir à des marges et à des soldes de trésorerie qui divergent des cibles initiales. Cette politique vise à générer et à maintenir une trésorerie suffisante pour répondre à ses besoins prévus de fonctionnement et d'investissement, pour s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance et pour faire face aux éventualités. Compte tenu de divers facteurs, dont l'augmentation de l'obligation au titre des avantages à long terme du personnel, CDC cherchera à maintenir son niveau de trésorerie et de placements pour financer les activités dans une fourchette allant de 35 à 45 millions de dollars tout au long de la période de planification. De plus amples renseignements sur l'approche de CDC en matière de gestion de la trésorerie se trouvent à la section Cadre financier, à la page 25.

Coût des services

L'indicateur du coût global de la prestation des services au MDN rend compte de la part du budget d'investissement du programme principal et secondaire d'infrastructure et d'environnement (IE) que le MDN consacre aux services de CDC — ou, autrement dit, ce qu'il en coûte au groupe IE du MDN pour les services d'attribution et de gestion des marchés et de gestion des programmes et des projets que CDC lui fournit. De manière générale, CDC s'attend à ce que ce coût soit de l'ordre de 9 % à 15 %.

CDC fonctionne donc comme une entreprise allégée et efficiente et, selon le 43^e rapport annuel Clarity Architecture and Engineering Industry de Deltek, ses taux de facturation sont nettement inférieurs à ceux de sociétés d'ingénierie comparables du secteur privé en Amérique du Nord.

Taux d'utilisation

CDC effectue une saine gestion de ses activités en cherchant à maintenir ses coûts indirects internes au plus bas, à en réduire le plus possible le coût pour le MDN et à adhérer à sa propre Politique de gestion financière. À titre de société de services, sa masse salariale constitue son coût indirect le plus important. À cet égard, la Société entend recouvrer 70 % de la masse salariale à même les montants qu'elle facture chaque mois à ses clients-partenaires.

Volet de planification : Leadership et gouvernance

OBJECTIF

Montrer un leadership agile et répondre aux exigences du gouvernement du Canada.

RÉSULTATS

CDC entretient une culture décisionnelle axée sur les risques.

- Par souci d'efficacité ainsi que pour satisfaire aux exigences du gouvernement du Canada et répondre aux besoins urgents, CDC adopte une culture décisionnelle axée sur les risques. La Société peut ainsi mener à bien les projets de construction de défense complexes et spécialisés que lui confient les clients-partenaires.

CDC adhère à des normes élevées en matière d'éthique, d'ouverture et de transparence dans la gestion de ses activités.

- CDC exerce ses activités de manière éthique, transparente et responsable, et assure une surveillance adéquate de ses activités au quotidien.

CDC montre sa valeur, son intégrité et son sens de l'innovation aux intervenants et aux clients-partenaires.

- CDC tient à bien asseoir sa réputation de crédibilité.

CDC se conforme aux politiques et pratiques du gouvernement.

- CDC se conforme aux politiques du gouvernement du Canada ainsi qu'à ses exigences réglementaires, notamment en matière de diversité et d'inclusion, de langues officielles, de gestion de l'environnement, de santé et sécurité au travail, de sécurité industrielle, d'accès à l'information, d'administration financière et de production de rapports financiers.

INITIATIVES

CDC reporte prospectivement deux initiatives stratégiques visées pour 2023-2024 et relevant du volet Leadership et gouvernance, à savoir : resserrer les liens de collaboration avec les dirigeants des clients-partenaires et mettre à exécution la politique en matière de relations avec les Autochtones.

La stabilité et la longue durée de la relation que CDC entretient avec le MDN lui permettent en quelque sorte d'être la mémoire organisationnelle de son client-partenaire, qui peut connaître de fréquents changements de personnel à des postes clés. Aussi faut-il que CDC rappelle régulièrement son mandat aux nouveaux représentants du MDN, pour que celui-ci soit à même de pleinement profiter de la compétence que la Société a acquise à cet égard. La haute direction de CDC continuera de relancer la direction du client-partenaire chaque fois que se produira un pareil roulement de personnel au sein de sa hiérarchie. CDC suit à cet égard une matrice de rencontres avec ses interlocuteurs du MDN pour garantir la régularité des communications avec le Ministère, en vue d'assurer que les représentants du client-partenaire gardent le mandat de CDC à l'esprit.

Pour appuyer le travail du gouvernement du Canada sur la réconciliation avec les peuples autochtones, CDC s'est dotée d'une politique de relations avec les Autochtones fondée sur les piliers que sont les personnes, les activités et la communauté. Au cours du prochain exercice, la Société lancera un programme de sensibilisation dans sa Région du Pacifique. Pendant la période de planification, elle mettra en œuvre ce programme de façon continue et examinera la possibilité d'appliquer ce modèle à l'engagement communautaire dans toutes les régions.

LEADERSHIP ET GOUVERNANCE : PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Résultats en matière d'établissement de rapports d'entreprise

Parmi les rapports que la Société doit produire, conformément à la loi, figurent le *Rapport annuel*, le *Résumé du Plan d'entreprise*, les rapports financiers trimestriels et les rapports annuels découlant de l'administration de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. CDC doit aussi produire des rapports destinés à d'autres organismes publics, comme Emploi et Développement social Canada. L'atteinte des objectifs du volet Leadership et gouvernance est fonction de la mesure dans laquelle CDC rend les comptes demandés et publie ses résultats dans les formes voulues et les délais impartis.

En sus des comptes qu'elle doit rendre publics, CDC doit chaque année répondre à des demandes de renseignements de la part des membres du gouvernement, notamment liées à des questions à inscrire au feuillet, à des requêtes émanant de commettants et à des questions ministérielles. CDC répond à toutes ces requêtes dans les meilleurs délais. Leur nombre varie d'une année à l'autre selon l'évolution du contexte commercial. L'objectif est de répondre à la totalité de ces demandes à temps.

Résultats liés au Code d'éthique de CDC

Le Code d'éthique souscrit aux objectifs stratégiques de CDC en matière d'intégrité et de déontologie professionnelle. Les employés sont tenus d'exercer leurs fonctions et d'organiser leurs affaires personnelles de manière à maintenir et à accroître la confiance du public à l'égard de l'intégrité, de l'objectivité et de l'impartialité de la Société. L'ensemble du personnel de la Société doit revoir ce code chaque automne.

Résultats liés au Code de conduite en matière d'approvisionnement de CDC

Le Code de conduite en matière d'approvisionnement aide à garantir que les entrepreneurs et les experts-conseils avec lesquels fait affaire CDC traitent avec le gouvernement du Canada selon les normes d'intégrité prescrites.

Avant d'attribuer un marché quelconque, CDC doit s'assurer que tous les entrepreneurs et les experts-conseils candidats s'y conforment.

Résultats en matière d'environnement

CDC recense les incidents environnementaux qui découlent des activités de son personnel et en rend compte à son conseil d'administration. Sont aussi consignés les incidents survenant dans le cadre des activités exercées aux termes de marchés conclus avec des tiers. CDC vise à ce qu'il n'y ait aucun incident environnemental lié aux activités de son personnel.

Résultats en matière de santé et de sécurité au travail

Conformément à son programme de santé et sécurité au travail, CDC recense, suit et déclare les situations dangereuses, les accidents de travail et les incidents mettant en cause des employés et ayant entraîné des absences du travail. Chaque année, CDC fait état du nombre, de la gravité et de l'issue de chacun de ces incidents à Emploi et Développement social Canada. CDC vise à ce qu'il n'y ait aucun accident ou incident de travail entraînant une absence du travail.

Résultats en matière de sécurité

CDC établit, dans sa propre Politique de sécurité, les exigences en matière de sécurité industrielle comme en matière de sécurité d'entreprise. Les « exigences de sécurité industrielle » sont les exigences d'ordre sécuritaire qu'un client-partenaire associe à l'exécution de tous ses projets. Les clients-partenaires en font part à CDC au moment de la passation d'un marché. CDC s'assure pour sa part qu'elles sont respectées et adéquatement gérées tout au long de l'exécution du marché. La Société suit de près tous les cas de non-conformité.

En cas de non-conformité, CDC veille à ce que des mesures correctives soient mises en œuvre. CDC coordonne alors toute la démarche avec les intervenants concernés, comme l'adjoint à l'officier de la sécurité, la Direction de la sécurité industrielle canadienne et internationale ainsi que les autres autorités locales en matière de sécurité, s'il y a lieu.

Les « exigences de sécurité d'entreprise » sont les exigences sécuritaires que CDC impose à l'interne tant à son personnel qu'aux biens et aux renseignements organisationnels. CDC passe en revue et gère tous les incidents et prend les mesures correctives appropriées en ce qui concerne ses biens et ses employés.

CDC vise à ce que la sécurité d'entreprise ou industrielle ne soit en aucun cas compromise.

CADRE FINANCIER

La Société fonctionne selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit public. Sa gestion financière repose sur l'hypothèse de base que la Société est apte à poursuivre ses activités et que son mandat se poursuivra à l'avenir. Le présent Plan d'entreprise repose sur les hypothèses les plus récentes au 18 novembre 2022. Ces informations tiennent compte de risques connus et inconnus qui pourraient faire en sorte que les résultats réels soient, à terme, sensiblement différents des projections. La haute direction de CDC estime avoir pris en compte à ce jour tous les facteurs de risque importants qui pourraient se répercuter sur les résultats réels.

Principaux résultats financiers

La situation financière de CDC demeure solide en raison des projections de demande accrue de services de la part du client-partenaire, car elle soutient le Projet de capacité future en matière d'avions chasseurs et surveille la construction d'infrastructure pour le Projet de navires de combat canadiens, entre autres. Le Plan financier prévoit une majoration des taux de facturation visant à satisfaire aux besoins de fonctionnement et d'investissements à venir de CDC. Tout au long de la période de planification, CDC accumulera des réserves de trésorerie pour financer des investissements dans ses activités, particulièrement dans les projets d'investissement, dans l'innovation et la recherche, dans les initiatives de technologies de l'information (TI) et dans les autres priorités du gouvernement.

PLANIFICATION DE L'EXERCICE 2023-2024

CDC s'attend à ce que les produits tirés des services facturés augmentent de 10,2 % en 2023-2024, rendant compte d'une majoration de 3,5 % des taux de facturation et d'une augmentation de 6,7 % de la demande de services. Dans le plan de 2022-2023, les taux de facturation ont été majorés de 3 % pour couvrir les coûts d'exploitation prévus à l'époque.

Les salaires et les charges sociales devraient progresser de 9,2 % en 2023-2024, en raison d'une augmentation économique de 3,0 % et d'une hausse moyenne de 2,5 % des salaires au mérite, ainsi que d'une hausse combinée de 3,7 % des salaires et des charges sociales.

Cette dernière augmentation est en partie due à la nécessité d'embaucher des cadres plus expérimentés pour gérer la demande accrue prévue pour les services de CDC. Elle sera contrebalancée par l'augmentation des produits provenant du client-partenaire et de la charge de travail. Le reste de la hausse combinée est dû à des changements du barème salarial et des charges sociales. Tous les gains de productivité réalisés dans le profil salarial serviront à financer l'innovation, les TI et les réserves de capital de CDC.

La marge brute dégagée sur les produits tirés des services facturés devrait diminuer légèrement, se situant à 41 % en 2023-2024 par rapport à la prévision de 41,4 % établie en 2022-2023. Elle restera suffisante pour couvrir les charges opérationnelles et les frais d'administration, ainsi que pour constituer des réserves de trésorerie.

Les charges opérationnelles et les frais d'administration devraient augmenter pour plusieurs raisons : augmentations prévues des déplacements et de la formation en raison d'un retour progressif aux niveaux de déplacement et de formation en présentiel d'avant la COVID-19, modernisation de l'infrastructure des TI et des applications d'entreprise, initiatives de ressources humaines et augmentations prévues de l'effectif pour soutenir les prévisions de demande accrue de services de la part des clients-partenaires.

L'exercice 2023-2024 devrait se solder par un revenu global de 7 millions de dollars, lequel servira à financer les futurs projets d'investissement, l'innovation et la recherche, ainsi que des initiatives des TI et d'autres priorités du gouvernement.

La trésorerie à disposition visant à soutenir l'exercice des activités devrait totaliser 39 millions de dollars au 31 mars 2024. L'objectif est de maintenir suffisamment de fonds en caisse pour couvrir la masse salariale pendant une moyenne de trois mois. Cette prévision se situe dans la fourchette cible de 35 à 45 millions de dollars établie en 2022-2023. Au cours de la période de planification, la Société augmentera de l'ordre de 39 à 50 millions de dollars sa fourchette cible de fonds en caisse visant à soutenir l'exercice de ses activités. Elle attribue cette projection de hausse à deux facteurs : l'augmentation du passif au titre des avantages sociaux futurs, que la Société doit elle-même financer, et l'accroissement continu de son effectif (avec l'augmentation connexe de la masse salariale) lié à l'augmentation de la demande relative aux services de CDC. En raison de cet accroissement prévu de l'effectif, le passif au titre des avantages sociaux futurs devrait atteindre 48 millions de dollars d'ici la fin de la période de planification.

PLANIFICATION DES EXERCICES 2024-2025 À 2027-2028

Les produits devraient augmenter tout au long de la période de planification jusqu'en 2026-2027, après quoi la demande des clients-partenaires devrait légèrement diminuer. Les taux de facturation devraient augmenter de 3,5 % pour chaque exercice de la période de planification. Cette majoration constante des taux de facturation, l'augmentation prévue de la demande de services de CDC et un taux d'utilisation régional constant de 77 % à 79 % généreront des excédents que CDC reversera dans ses réserves de trésorerie.

Les activités de CDC, en particulier ses pratiques de rémunération, auront également un effet sur la majoration des taux de facturation. Si l'inflation continue de dépasser la cible de 2 % visée par la Banque du Canada au-delà de la période de planification, cela ne manquera pas de se répercuter sur les futurs taux de facturation. La Société cherche également à moderniser ses systèmes et processus, ainsi qu'à adopter de nouvelles technologies. CDC prend en compte ces facteurs chaque année au moment d'arrêter ses taux de facturation pour l'exercice à venir. Suivent les principales hypothèses sur lesquelles elle s'est fondée au moment d'établir les projections de taux de facturation ci-dessus.

- Les augmentations de salaire diminueront graduellement chaque année après 2023-2024, car l'inflation devrait se normaliser au fil du temps.
- Un résultat global est prévu afin de constituer des fonds pour de futurs projets d'investissement, comme celui du nouveau système de planification des ressources de l'entreprise (PRE), que CDC prévoit mener à bien en 2025-2026 et 2026-2027.
- Au cours de la période de planification, la trésorerie liée aux activités d'exploitation sera de l'ordre de 39 à 50 millions de dollars. Les réserves de trésorerie constituées aux fins de futurs projets d'investissement varieront de 25 à 35 millions de dollars, ce qui est légèrement plus élevé que la fourchette de 19 à 24 millions de dollars prévue en 2022-2023, pour tenir compte du nouveau projet de système PRE en 2025-2026 et 2026-2027 et pour financer les futurs projets d'investissement. Le total de la trésorerie et des placements constitués pourrait augmenter à 85 millions de dollars d'ici la fin de la période de planification, en raison de la hausse des exigences de rémunération imputable à l'inflation et de l'accroissement de l'effectif. CDC consacrera 24 millions de dollars de la réserve au nouveau système PRE entre 2025-2026 et 2026-2027. La réserve sera renouvelée en 2027-2028 pour les futurs projets d'investissement, les placements dans l'innovation et la recherche, les placements dans les initiatives de TI et les autres priorités du gouvernement.

PRINCIPALES HYPOTHÈSES

Les tableaux ci-après résument les principales hypothèses retenues pour le présent Plan d'entreprise et les comparent à celles du Plan de l'exercice précédent.

HYPOTHÈSES SUR LES PRODUITS

Hypothèses sur les produits retenues dans le Plan d'entreprise de 2023-2024 à 2027-2028

	ESTIMÉ		PROJETÉ			
	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028
Variation du volume	18,0 %	6,7 %	16,1 %	2,6 %	-4,4 %	-4,3 %
Variation des taux de facturation	3,0 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %
Augmentation ou diminution totale prévue	21,0 %	10,2 %	19,6 %	6,1 %	-0,9 %	-0,8 %

Hypothèses sur les produits retenues dans le Plan d'entreprise de 2022-2023 à 2026-2027

	ESTIMÉ		PROJETÉ			
	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027
Variation du volume	13,1 %	7,1 %	4,3 %	2,3 %	3,1 %	-5,0 %
Variation des taux de facturation	4,5 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Augmentation ou diminution totale prévue	17,6 %	10,1 %	7,3 %	5,3 %	6,1 %	-2,0 %

HYPOTHÈSES SUR LA RÉMUNÉRATION

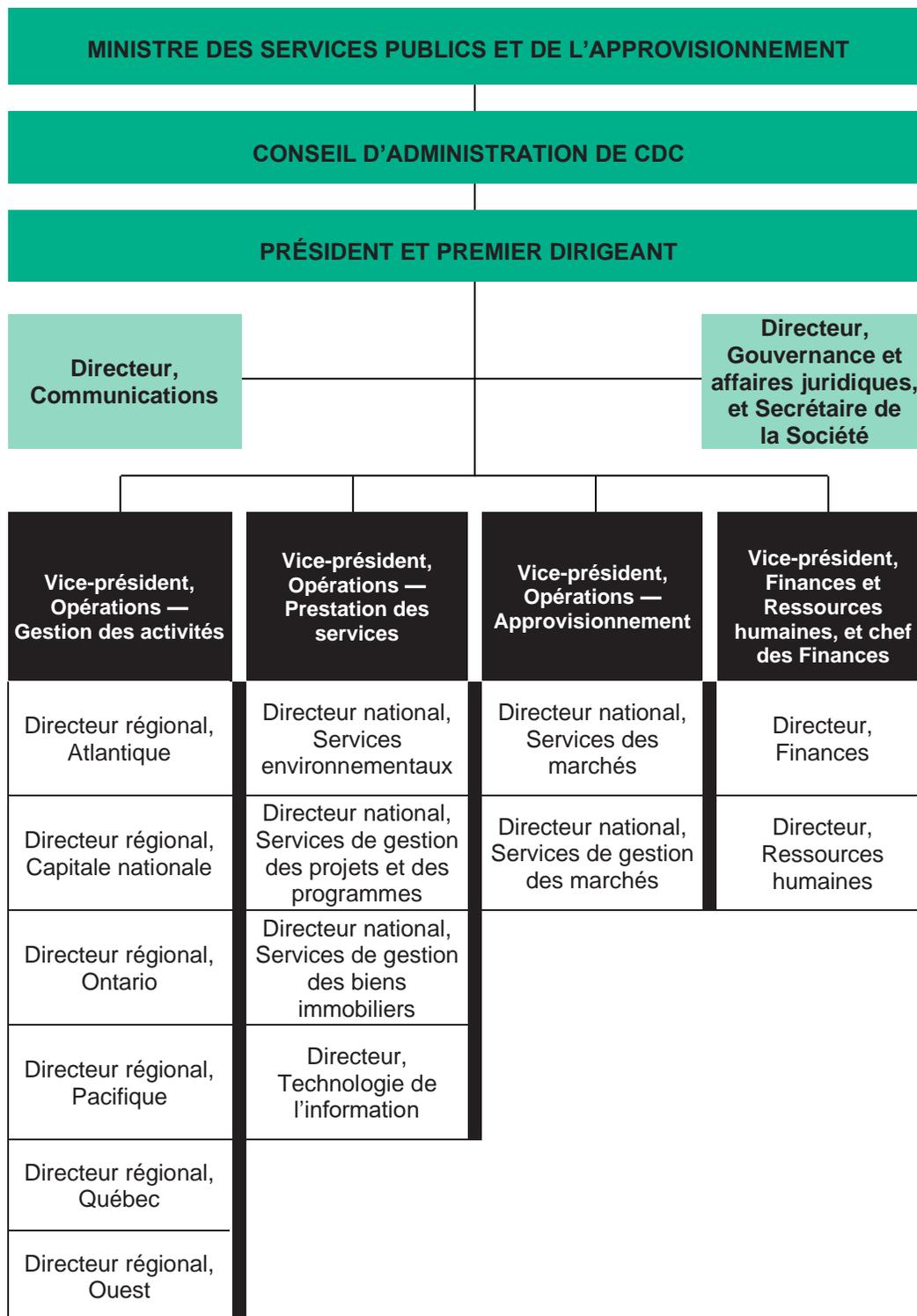
Hypothèses sur la rémunération retenues dans le Plan d'entreprise de 2023-2024 à 2027-2028

	ESTIMÉ		PROJETÉ			
	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028
Augmentation économique	2,5 %	3,0 %	2,8 %	2,5 %	2,3 %	2,0 %
Augmentations de salaire au mérite	2,3 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Augmentation ou diminution de l'effectif et variations attribuables aux écarts liés au barème salarial, à la productivité et à d'autres facteurs	10,1 %	3,7 %	14,0 %	2,5 %	-4,7 %	-4,5 %
Augmentation totale des salaires et des charges sociales	14,9 %	9,2 %	19,2 %	7,5 %	0,1 %	0,0 %

Hypothèses sur la rémunération retenues dans le Plan d'entreprise de 2022-2023 à 2026-2027

	ESTIMÉ		PROJETÉ			
	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027
Augmentation économique	1,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Augmentations de salaire au mérite	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Augmentation de l'effectif et variations attribuables aux écarts liés au barème salarial, à la productivité et à d'autres facteurs	15,8 %	4,4 %	5,7 %	2,1 %	3,4 %	-5,3 %
Augmentation ou diminution totale des salaires et des charges sociales	19,4 %	8,9 %	10,2 %	6,6 %	7,9 %	-0,8 %

ANNEXE I GOUVERNANCE ET STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ



Conseil d'administration

Le Cadre de gouvernance de la Société précise la structure, les principes et les pratiques de gouvernance de CDC et de son conseil d'administration. Il définit les responsabilités et les attributions du Conseil, en définit les rôles principaux et fournit l'orientation nécessaire.

CDC rend ultimement des comptes de la conduite de ses activités au Parlement, par l'entremise du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement. S'il y a lieu, le Conseil participe au processus institué par le gouvernement du Canada relativement aux nominations par le gouverneur en conseil, lequel processus veille à l'ouverture, à la transparence et au mérite des nominations aux commissions, conseils d'administration, sociétés d'État, organismes publics et tribunaux.

C'est le gouverneur en conseil qui nomme le président du conseil d'administration de CDC, ainsi que son président et premier dirigeant, sur recommandation du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement. Le ministre des Services publics et de l'Approvisionnement nomme tous les autres membres du conseil d'administration avec l'approbation du gouverneur en conseil. Les membres du conseil d'administration de CDC exercent leurs fonctions selon la volonté du gouverneur en conseil et sont admissibles à une nouvelle nomination. Un maximum de sept membres peut siéger au Conseil de CDC, y compris le président du Conseil.

Le président du Conseil occupe un poste distinct du poste de président et premier dirigeant de CDC, et le Conseil agit de façon indépendante de la haute direction. Le président du Conseil assure le bon fonctionnement du conseil d'administration. Aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Conseil est responsable de la gestion des affaires courantes, des activités et d'autres transactions de la Société. Il assure aussi la surveillance d'autres questions telles que la planification stratégique, la gestion des risques et le contrôle interne. La charte du Conseil décrit la façon dont ses membres sont tenus d'effectuer la surveillance de la Société. Le Conseil se réunit tous les trimestres.

Le tableau suivant présente les membres actuels du conseil d'administration de CDC ainsi que la durée de leur mandat.

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CDC			
MEMBRE DU CONSEIL	NOMINATION	DURÉE DU MANDAT	FIN DU MANDAT
Moreen Miller ^{1, 2}	22 novembre 2022	Mandat de cinq ans	21 novembre 2027
Derrick Cheung ²	8 septembre 2019	Mandat de cinq ans	7 septembre 2024
Steve Anderson ²	2 janvier 2019	Mandat de quatre ans	1 ^{er} janvier 2023
Stephen Burbridge ²	11 juin 2022	Mandat de trois ans	10 juin 2025
Cynthia Ene ¹	11 juin 2022	Mandat de deux ans	10 juin 2024
Claude Lloyd ²	11 juin 2022	Mandat d'un an	10 juin 2023
Angus Watt ¹	11 juin 2022	Mandat de deux ans	10 juin 2024

¹ Comité d'audit : Cynthia Ene (présidente), Moreen Miller et Angus Watt.

² Comité de la gouvernance et des ressources humaines : Stephen Burbridge (président), Moreen Miller, Claude Lloyd, Steve Anderson et Derrick Cheung.

Structure des comités

Le conseil d'administration compte sur deux comités pour l'aider à s'acquitter de ses fonctions de surveillance, en l'occurrence le Comité d'audit et le Comité de la gouvernance et des ressources humaines, chacun ayant sa propre charte. Des modifications ont été apportées à la composition et à la présidence des deux comités. Elles sont entrées en vigueur en décembre 2021.

Le Comité d'audit supervise la tenue de contrôles financiers et de contrôles de gestion appropriés par CDC, veille à la sauvegarde des actifs de CDC et s'assure que les transactions qu'elle conclut sont conformes aux lois et aux politiques pertinentes. Le Comité assure également la supervision de la production des rapports financiers, des audits financiers annuels et des examens spéciaux du Bureau du vérificateur général du Canada, ainsi que des audits internes de CDC. Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Comité d'audit est indépendant de la haute direction de CDC en ce sens qu'aucun dirigeant ou membre du personnel de la Société n'est autorisé à en faire partie.

Le Comité de la gouvernance et des ressources humaines a pour mandat d'élaborer l'approche à l'égard de la gouvernance de la Société, d'évaluer ses pratiques de gouvernance, dont le Code d'éthique des employés, afin de garantir que celles-ci reflètent les pratiques exemplaires actuelles, et de rendre compte de l'efficacité du Conseil. Le Comité s'assure de l'adéquation des politiques de CDC en matière de ressources humaines et du rattachement des processus voulus. Il contrôle également le processus de gestion du rendement du président et premier dirigeant de CDC conformément au Programme de gestion du rendement du Bureau du Conseil privé (BCP), et veille à ce que la Société ait en place un plan adéquat de relève de la haute direction.

Structure de l'équipe de la haute direction

Le président et premier dirigeant est responsable, auprès du Conseil, de la gestion et du rendement de la Société dans son ensemble. Le président de CDC relève du président du Conseil. L'équipe de la haute direction est composée du président et premier dirigeant et de quatre vice-présidents, et ses bureaux sont situés au siège social de CDC, à Ottawa. Outre leurs interactions quotidiennes, les hauts dirigeants se réunissent régulièrement au sein de l'équipe de la haute direction (à laquelle la secrétaire de la Société fournit un soutien) pour étudier les questions de nature stratégique, opérationnelle et financière ainsi que les questions de ressources humaines intéressant la Société.

Trois vice-présidents, Opérations, sont respectivement responsables de la prestation des services, de la gestion des activités et de l'approvisionnement. Le vice-président, Opérations — Gestion des activités, est chargé de la gestion des activités dans toutes les régions. Le vice-président, Opérations — Prestation des services, est chargé de la prestation des services pour trois des cinq secteurs de services de CDC et de la surveillance générale du Service de la Technologie de l'information, et agit également comme officier de la sécurité de l'entreprise. Le vice-président, Opérations — Approvisionnement est responsable du leadership et de la surveillance des secteurs des Services des marchés et des Services de gestion des marchés.

Le vice-président, Finances et Ressources humaines, et chef des Finances, est chargé des affaires financières de la Société et du leadership exécutif de la fonction de finances et de ressources humaines de CDC.

Le groupe de gestion de CDC est formé des directeurs régionaux, des directeurs nationaux des Services de gestion des marchés, des Services des marchés, des Services de gestion des biens immobiliers et des Services de gestion des projets et des programmes, ainsi que des directeurs. Les directeurs régionaux gèrent les activités des régions du Pacifique, de l'Ouest, de l'Ontario, de la Capitale nationale, du Québec et de l'Atlantique par l'entremise de bureaux régionaux situés respectivement à Victoria, à Edmonton, à Kingston, à Ottawa, à Montréal et à Halifax.

Les directeurs nationaux veillent à ce que les activités relevant de leur compétence contribuent à l'atteinte des objectifs de la Société, et sont responsables de l'efficacité et de la qualité de la prestation de services à l'échelle du pays. Les directeurs des communications, des finances, de la gouvernance et des affaires juridiques, des ressources humaines et de la technologie de l'information sont chargés de l'orientation et de la gestion de leurs fonctions et groupes respectifs.

Le secrétaire de la Société est responsable des questions de gouvernance; il surveille la conformité de la Société à l'ensemble des lois, des règlements et des politiques gouvernementales qui la concernent, assiste le conseil d'administration et communique avec les différents intervenants de la Société.

ANNEXE II

ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Gestion de la trésorerie et états financiers

APPROCHE DE GESTION DE LA TRÉSORERIE

La Politique de gestion financière vise à générer et à maintenir des réserves de trésorerie suffisantes pour permettre à CDC de répondre à ses besoins prévus de fonctionnement et d'investissement, de s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance et de faire face aux éventualités. À cette fin, la Société a constitué des comptes bancaires d'exploitation pour financer ses activités normales, les projets d'investissement, les investissements dans l'innovation et la recherche, les investissements dans les initiatives de technologies de l'information (TI) et les autres priorités du gouvernement.

La Société est rétribuée selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit public. Aussi sa trésorerie provient-elle uniquement des honoraires que lui versent ses clients-partenaires en retour des services qu'elle leur fournit. CDC continue d'évaluer les options qui s'offrent à elle — notamment des marges de crédit et d'autres instruments — pour faire face aux fluctuations de sa trésorerie à court terme attribuables à l'échéancier de ses créances et à l'optimisation de son portefeuille de placements.

La Société vise ainsi à dégager des résultats qui dépassent légèrement le seuil de rentabilité après avoir constitué des réserves visant à financer ses futurs projets d'investissement, l'innovation et la recherche, ainsi que des initiatives des TI. La Société tarifie ses services en fonction des coûts qu'elle pense devoir engager au titre des programmes et de son fonctionnement, et prend en compte un facteur d'inflation raisonnable. Cependant, des variations imprévues des services assurés aux clients-partenaires dans le cadre de leurs programmes ainsi que les éventuels gains de productivité de CDC pourraient aboutir à des marges et à des soldes de trésorerie qui divergent des cibles initiales. Les niveaux de trésorerie font l'objet d'une surveillance constante, et tout montant jugé en excédent par rapport aux besoins opérationnels est réduit dans le cadre des plans et des budgets de fonctionnement subséquents, notamment par la tarification des services fournis ou le versement d'un dividende extraordinaire au gouvernement du Canada.

Au moment d'établir ses plans de fonctionnement, la Société agit avec prudence en ménageant, dans ses projections financières, des réserves de trésorerie raisonnables de manière à pouvoir s'acquitter de son mandat et servir ses clients-partenaires avec rapidité et efficacité. La gestion de la trésorerie vise à maintenir une trésorerie suffisante pour faire face aux échéances de CDC, compte tenu de la possibilité que l'encaissement des montants dus puisse être momentanément interrompu. Les obligations éventuellement prises en compte dans l'approche de gestion de la trésorerie sont notamment : les salaires, les charges sociales et les autres charges opérationnelles courantes pour une période de 60 à 90 jours; les paiements des avantages à long terme du personnel, ce qui englobe les charges liées aux prestations d'assurance-maladie et d'assurance-vie du personnel retraité de CDC; le moment de la perception des créances clients; et d'autres éléments comme les charges liées au redressement de l'effectif et à la réinstallation de membres du personnel, ainsi que les coûts en capital supplémentaires visant à se conformer aux nouvelles directives établies par le gouvernement du Canada.

BESOINS ET EMPLOIS DE TRÉSORERIE

La Société prend en compte plusieurs facteurs au moment de déterminer le montant de ses réserves de trésorerie, dont les risques liés à la planification et au fonctionnement qui sont inhérents à ses activités. Notamment, les risques liés aux changements éventuels et imprévus du montant et de l'échéancier des dépenses liées aux projets de construction du client-partenaire se répercutent directement sur la valeur ou le calendrier des services fournis par CDC et, par ricochet, sur le montant de trésorerie généré. La pandémie de COVID-19 n'a pas affecté de façon importante les activités de CDC. Alors que la pandémie continue d'évoluer, une incertitude subsiste en ce qui concerne les futures vagues d'infections et les interventions du gouvernement. Toutefois, CDC ne croit pas qu'il y aura une incidence négative sur ses activités, étant donné le minimum de perturbations subies jusqu'ici et le fait que sa situation financière demeure solide.

D'ici la fin de la période de planification, les réserves de trésorerie liées aux activités d'exploitation devraient être de l'ordre de 39 à 50 millions de dollars. Au cours de la période de planification, les réserves pour les projets d'investissement à long terme ainsi que pour l'innovation et la recherche et les initiatives des TI devraient être de l'ordre de 25 à 35 millions de dollars, dont 24 millions devraient être dépensés en 2025-2026 et 2026-2027 pour l'acquisition du nouveau système PRE. Le niveau de réserve de trésorerie que la direction de CDC juge nécessaire d'ici 2027-2028 est de 67 à 85 millions de dollars, principalement en raison des 50 millions de dollars en fonds d'exploitation requis pour les obligations à court terme et des 24 millions pour le nouveau système PRE. Ces montants sont appelés à fluctuer au fil du temps selon l'évolution de la situation financière de CDC. Les niveaux de réserves totaux seront fonction de la hausse du passif à long terme non capitalisé au titre des avantages sociaux futurs, de l'augmentation des charges de rémunération et du financement de projets d'investissement à long terme de l'avancement de la recherche et de l'innovation, ainsi que des initiatives des TI. Pour déterminer l'adéquation de ses réserves de trésorerie, la Société tient compte des facteurs suivants :

- Dettes fournisseurs : CDC détient en règle générale de 19 à 24 millions de dollars en dettes fournisseurs, en augmentation chaque année en raison de l'inflation et des hausses de salaire, dont elle doit s'acquitter dans les délais prévus.
- Feuille de paie : La masse salariale de la Société atteindra 17 millions de dollars par mois d'ici la fin de la période de planification. Les réserves de trésorerie doivent suffire à couvrir environ trois mois de paie. On considère que ce montant est adéquat pour assurer la viabilité d'une entreprise.
- Risque lié au recouvrement des montants dus : Même si la clientèle auprès de laquelle la Société recouvre régulièrement des créances est considérée comme sûre, plusieurs facteurs peuvent influencer sur le moment où ces montants sont perçus. Ceux-ci comprennent des retards dans l'approbation et le traitement des factures par le client-partenaire, ainsi que les modifications des modalités de paiement en espèces du gouvernement du Canada. La Société s'expose à des risques plus grands encore dans les cas suivants, que CDC anticipe en se constituant une trésorerie suffisante :
 - Élections : En période électorale, les clients-partenaires comptent sur des mécanismes de financement particuliers (des mandats) qui permettent la poursuite des paiements suivant un cycle de 45 jours. Le moment d'entrée en vigueur de ces mécanismes peut cependant susciter une certaine incertitude. La capacité des clients-partenaires de s'acquitter de leurs dettes pourrait facilement en subir les contrecoups au cours d'un cycle donné, qui correspond à la moitié de la période de couverture de la paie de 90 jours.
 - Incertitude des prévisions : CDC n'a toujours pas reçu de prévision ferme en ce qui a trait aux dépenses du programme d'infrastructure visant l'exercice 2023-2024 et les exercices ultérieurs. Une telle incertitude accentue le risque d'importantes variations dans la demande à l'égard des services de CDC, ce qui pourrait l'obliger à engager des investissements imprévus en vue de revoir ses ressources à la hausse ou à la baisse. Ces coûts pourraient notamment venir de frais de recrutement, de réinstallation ou de formation de personnel ou, à l'inverse, d'indemnités de départ et d'autres coûts de cessation d'emploi. Ces coûts sont à la charge de CDC, qui doit les financer à même ses propres ressources, ce qui l'oblige à maintenir des réserves de trésorerie adéquates.
 - Obligations à long terme : En 2022-2023, CDC doit financer plus de 36 millions de dollars d'avantages sociaux futurs, ce qui comprend des prestations de retraite, de santé et de congés de maladie. En raison d'une augmentation prévue de l'effectif pendant la période de planification, ces obligations devraient atteindre 48 millions de dollars au cours des cinq prochaines années. La Société doit également s'acquitter d'autres obligations, notamment le paiement d'obligations locatives. CDC ne peut prédire avec certitude le moment où elle pourrait devoir s'en acquitter, d'où la nécessité pour elle de prévoir des liquidités suffisantes à cette fin.

- Dépenses d'investissement : CDC doit financer elle-même toutes ses dépenses d'investissement, tels les coûts de modernisation de ses systèmes de gestion de l'information et de PRE. CDC prévoit remplacer son système PRE en 2026-2027 au coût estimé de 24 millions de dollars, y compris les éventualités, ce qui fait qu'elle se constitue des réserves de trésorerie pendant la période de planification pour financer ce besoin futur.

Il est peu probable que la Société ait à s'acquitter de toutes ces obligations en même temps et, le cas échéant, ses réserves actuelles seraient nettement insuffisantes. Afin d'atténuer ce risque financier, CDC planifie avec prudence les niveaux de ressources dont elle aura besoin ainsi que la poursuite de ses activités d'exploitation courantes. Elle passera également en revue de façon continue sa stratégie de gestion de la trésorerie et d'autres options, dont les marges de crédit et d'autres instruments.

Il n'existe aucune restriction externe quant à l'emploi que la Société peut faire de ses fonds, ni aucune obligation légale ou réglementaire de réserver des fonds à l'égard d'un quelconque passif actuel ou éventuel, y compris les avantages sociaux futurs. Les excédents de la trésorerie par rapport aux besoins de fonctionnement et d'investissement à court terme sont placés conformément à sa politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

Pour assurer ses niveaux de trésorerie dans l'avenir immédiat, CDC suit une approche proactive à l'égard des ententes de rétribution de ses services qu'elle passe avec ses clients. Jusqu'à présent, au début de chaque exercice, CDC s'entendait avec ses clients-partenaires sur ses honoraires dans le cadre de plusieurs centaines d'accords sur les niveaux de service (ANS). Il existe deux types d'accords, selon qu'ils sont réalisés à forfait (à prix forfaitaires) ou fondés sur le temps de travail (à prix horaires).

- Accords à prix forfaitaires : Ces accords, même s'ils sont relativement peu nombreux, n'en rapportent pas moins environ 61 % des produits tirés des services facturés. Dorénavant, lorsque la Société s'approchera de l'objectif opérationnel qu'elle s'était fixé pour l'exercice, elle pourra rajuster la marge brute de ses accords à forfait en variant le facteur de majoration de la paie (coefficient de frais fixes) de sorte que cela se répercute sur les produits générés. Ce type d'intervention peut se faire rapidement et sans grande perturbation, tout en réduisant au minimum le fardeau administratif et les coûts pour CDC et ses clients-partenaires.
- Accords à prix horaires : CDC entend maintenir des taux de facturation uniformes pour les accords à prix horaires au cours de l'exercice, ce qui permettra aux représentants du client-partenaire de s'éviter le fardeau administratif, les coûts et l'incertitude associés à leur modification. Chaque année, au moment de tarifier les accords à prix horaires, CDC module ses tarifs à la hausse ou à la baisse de manière à atteindre les résultats ciblés. Entre autres facteurs, elle prend en compte les résultats réels de l'exercice précédent, les prévisions du client-partenaire en ce qui concerne les programmes pour l'exercice en cours, ainsi que la marge brute nécessaire au financement des besoins de fonctionnement et des besoins en capital de CDC.

Les représentants des clients-partenaires ont cependant hésité à revoir la forme de ces accords au cours de l'année en raison du fardeau administratif et des coûts que cela aurait entraînés, outre le fait que les modifications apportées auraient pu créer de l'incertitude vis-à-vis des taux de facturation. Cependant, compte tenu de l'augmentation de la charge de travail qui passe actuellement par des accords à prix forfaitaires (plutôt que par des accords à prix horaires plus courants), CDC pourrait aborder chaque type d'accord dans une optique différente. Pour ce faire, CDC mesurera donc chaque mois sa trésorerie, son seuil de rentabilité et sa marge brute au moment de déterminer les mesures à prendre à l'égard de son niveau de trésorerie.

ÉTATS FINANCIERS, BUDGETS ET NOTES

Les présentes projections financières rendent compte de la situation financière durable de la Société prévue en 2023-2024. En conséquence, CDC prévoit majorer ses taux de facturation de 3,5 % à chaque exercice, de 2023-2024 à 2027-2028. Cependant, les taux de facturation prévus pourraient subir l'effet des facteurs suivants :

- des fluctuations importantes dans les dépenses de programme ou la demande de services de la part des clients-partenaires;
- des variations du taux d'inflation, ce qui aurait des répercussions directes sur la rémunération et les charges opérationnelles;
- des investissements de CDC dans l'amélioration des processus et des systèmes, des dépenses d'investissement et de la recherche et de l'innovation pour répondre aux besoins opérationnels.

Pour les exercices 2023-2024 à 2027-2028, les charges opérationnelles de CDC tiennent compte d'investissements visant à moderniser son infrastructure opérationnelle des TI et la sécurité de son réseau. Ces investissements s'imposent notamment en raison des risques pour la sécurité qui ne cessent d'évoluer et de l'expiration du système PRE actuel en 2026-2027.

Ces projections sont établies à partir du scénario actuellement considéré comme le plus probable en ce qui concerne la demande des clients-partenaires, lequel repose sur les renseignements disponibles en novembre 2022, et les dépenses qui devront y être engagées pour répondre aux besoins opérationnels. La Société a prévu des excédents pour la majeure partie de la période de planification. Grâce à son approche de la gestion de sa trésorerie et après ajustement pour tenir compte des fonds nécessaires aux futurs projets d'investissement et à la recherche innovante, la Société s'attend à ce que ses activités soient rentables.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Pour les exercices clos le 31 mars 2022, et jusqu'au 31 mars 2028

(en milliers de dollars)	RÉEL	PLAN	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028
Actif								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	36 918 \$	35 467 \$	36 620 \$	39 337 \$	46 247 \$	49 735 \$	49 790 \$	49 803 \$
Placements	2 134	4 457	4 457	5 740	7 383	12 811	9 490	3 971
Créances clients	16 676	26 568	25 654	28 271	33 816	35 882	35 556	35 269
Charges payées d'avance et autres actifs	1 096	1 727	1 092	1 135	1 174	1 209	1 240	1 266
Autres créances	1 793	1 522	1 531	1 456	1 386	1 320	1 258	1 200
Actifs courants	58 617	69 741	69 354	75 939	90 006	100 957	97 334	91 509
Placements	18 466	14 517	19 016	22 183	22 348	20 292	15 754	30 747
Immobilisations corporelles	2 064	1 803	2 146	2 672	2 965	2 245	1 394	990
Immobilisations incorporelles	37	2	27	9	-	4 958	23 300	20 900
Actifs au titre de droits d'utilisation	7 033	5 910	5 716	5 730	7 014	5 629	4 652	3 263
Actifs non courants	27 600	22 232	26 905	30 594	32 327	33 124	45 100	55 900
TOTAL DE L'ACTIF	86 217 \$	91 973 \$	96 259 \$	106 533 \$	122 333 \$	134 081 \$	142 434 \$	147 409 \$
Passif								
Fournisseurs et dettes diverses	14 227 \$	17 219 \$	18 270 \$	19 814 \$	21 760 \$	23 110 \$	23 737 \$	24 382 \$
Produits différés	1 285	525	1 077	535	-	-	-	-
Charges sociales	1 803	3 667	1 882	1 957	2 025	2 086	2 138	2 181
Obligations locatives	1 278	1 312	1 380	1 324	1 390	1 452	1 520	1 438
Passifs courants	18 593	22 723	22 609	23 630	25 175	26 648	27 395	28 001
Charges sociales	31 529	39 434	33 772	36 112	38 543	41 056	43 643	46 292
Obligations locatives	6 135	5 021	4 754	4 875	6 153	4 704	3 597	2 164
Passifs non courants	37 664	44 455	38 526	40 987	44 696	45 760	47 240	48 456
Total du passif	56 257	67 178	61 135	64 617	69 871	72 408	74 635	76 457
Capitaux propres								
Résultats non distribués	29 960	24 795	35 124	41 916	52 462	61 673	67 799	70 952
Total des capitaux propres	29 960	24 795	35 124	41 916	52 462	61 673	67 799	70 952
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	86 217 \$	91 973 \$	96 259 \$	106 533 \$	122 333 \$	134 081 \$	142 434 \$	147 409 \$

ÉTAT DU RÉSULTAT ET DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Pour les exercices clos le 31 mars 2022, et jusqu'au 31 mars 2028

(en milliers de dollars)	RÉEL		PLAN		ESTIMÉ		PROJETÉ									
	31 mars 2022	\$	31 mars 2023	\$	31 mars 2023	\$	31 mars 2024	\$	31 mars 2025	\$	31 mars 2026	\$	31 mars 2027	\$	31 mars 2028	\$
Produits tirés des services facturés	148 157	\$	165 252	\$	162 686	\$	179 282	\$	214 442	\$	227 543	\$	225 478	\$	223 659	\$
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	2 678		2 344		2 459		1 464		1 464		1 464		1 464		1 464	
Produits financiers	482		500		1 522		1 892		2 118		2 299		1 910		1 939	
Produits totaux	151 317	\$	168 096	\$	166 667	\$	182 638	\$	218 024	\$	231 306	\$	228 852	\$	227 062	\$
Salaires et charges sociales	123 749	\$	141 867	\$	142 170	\$	155 208	\$	184 990	\$	198 940	\$	199 160	\$	199 212	\$
Charges opérationnelles et frais d'administration	10 065		15 510		14 901		16 952		18 447		19 106		19 010		18 889	
Frais de déplacement et décaissements	2 678		2 344		2 459		1 464		1 464		1 464		1 464		1 464	
Amortissement des immobilisations corporelles	415		416		432		562		907		920		851		404	
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	1 345		1 377		1 324		1 429		1 391		1 385		1 387		1 389	
Amortissement des immobilisations incorporelles	13		7		22		18		9		42		658		2 400	
Charges d'intérêts de location	226		198		195		213		270		238		196		151	
Total des charges	138 491	\$	161 719	\$	161 503	\$	175 846	\$	207 478	\$	222 095	\$	222 726	\$	223 909	\$
Résultat net	12 826	\$	6 377	\$	5 164	\$	6 792	\$	10 546	\$	9 211	\$	6 126	\$	3 153	\$
Autres éléments du résultat global																
Gain actuariel sur l'obligation au titre des prestations définies	4 680		-		-		-		-		-		-		-	
Résultat global	17 506	\$	6 377	\$	5 164	\$	6 792	\$	10 546	\$	9 211	\$	6 126	\$	3 153	\$

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE								
	RÉEL	PLAN	ESTIMÉ	PROJETÉ				
(en milliers de dollars)	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement								
Résultat net	12 826 \$	6 377 \$	5 164 \$	6 792 \$	10 546 \$	9 211 \$	6 126 \$	3 153 \$
Ajustements de rapprochement du résultat net aux flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement								
Charge au titre des avantages du personnel	1 621	3 353	3 088	3 212	3 324	3 424	3 510	3 580
Avantages du personnel versés	(706)	(336)	(766)	(797)	(825)	(850)	(871)	(888)
Amortissement des immobilisations corporelles	415	416	432	562	907	920	851	404
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	1 345	1 377	1 324	1 429	1 391	1 385	1 387	1 389
Amortissement des immobilisations incorporelles	13	7	22	18	9	42	658	2 400
Amortissement des primes d'investissement	34	45	38	40	40	40	40	40
Perte à la cession d'immobilisations corporelles	1	-	-	-	-	-	-	-
Perte à la cession d'actifs au titre de droits d'utilisation	4	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) des éléments hors trésorerie du fonds de roulement opérationnel	(1 598)	(7 913)	(4 877)	(1 583)	(4 103)	(685)	984	964
Flux de trésorerie nets liés aux activités de fonctionnement	13 955	3 326	4 425	9 673	11 289	13 487	12 685	11 042
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Rachat (acquisition) de placements	(10 330)	(5 731)	(2 911)	(4 490)	(1 848)	(3 412)	7 819	(9 514)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(974)	-	(514)	(1 088)	(1 200)	(200)	-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(33)	-	(12)	-	-	(5 000)	(19 000)	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(11 337)	(5 731)	(3 437)	(5 578)	(3 048)	(8 612)	(11 181)	(9 514)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Remboursement d'obligations locatives	(1 332)	(1 327)	(1 286)	(1 378)	(1 331)	(1 387)	(1 449)	(1 515)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	(1 332)	(1 327)	(1 286)	(1 378)	(1 331)	(1 387)	(1 449)	(1 515)
Diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au cours de l'exercice	1 286	(3 732)	(298)	2 717	6 910	3 488	55	13
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	35 632	39 199	36 918	36 620	39 337	46 247	49 735	49 790
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	36 918 \$	35 467 \$	36 620 \$	39 337 \$	46 247 \$	49 735 \$	49 790 \$	49 803

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Pour les exercices clos le 31 mars 2022, et jusqu'au 31 mars 2028

(en milliers de dollars)

	RÉEL		PLAN		ESTIMÉ		PROJETÉ					
	31 mars 2022		31 mars 2023		31 mars 2023		31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028	
Capital-actions	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Résultats non distribués à l'ouverture	12 454		18 418		29 960		35 124	41 916	52 462	61 673	67 799	
Résultat net	12 826		6 377		5 164		6 792	10 546	9 211	6 126	3 153	
Gain actuariel sur l'obligation au titre des prestations définies	4 680		-		-		-	-	-	-	-	
Résultats non distribués à la clôture	29 960		24 795		35 124		41 916	52 462	61 673	67 799	70 952	
Total des capitaux propres	29 960	\$	24 795	\$	35 124	\$	41 916	\$	52 462	\$	61 673	\$
												\$

Comparaison du Plan d'entreprise de l'exercice 2022-2023 aux résultats estimés pour 2022-2023

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

À la comparaison des estimations de résultats pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2023, telles qu'elles figurent à l'état de la situation financière, avec les projections du Plan d'entreprise de 2022-2023 pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2023, les variations découlent principalement de charges sociales des employés inférieures à ce qui était prévu, en raison de la modification par CDC de son programme de congés de maladie à compter du 1^{er} avril 2022. Ce facteur a été partiellement contrebalancé par une demande plus faible que prévu de la part des clients-partenaires, entraînant une marge brute inférieure aux prévisions. Ces facteurs ont été combinés à la baisse des coûts des services infonuagiques, à des frais de services professionnels plus bas que prévu et à la baisse des coûts de formation. La Société devrait réaliser des résultats supérieurs aux prévisions restantes du Plan, à condition qu'elle recouvre les créances clients comme prévu et qu'elle paie ses dettes fournisseurs à leur échéance, comme elle a l'habitude de le faire.

ÉTAT DU RÉSULTAT ET DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Pour 2022-2023, les produits tirés des services facturés sont estimés à 163 millions de dollars, contre 165 millions de dollars dans le Plan d'entreprise, en baisse de 2 millions de dollars, ou 2 %, par rapport au Plan d'entreprise. Cette baisse est attribuable à la demande de services moins élevée que prévu de la part des clients-partenaires.

Les salaires et les charges sociales devraient totaliser 142 millions de dollars, une augmentation de 303 000 \$ ou 0,2 % de plus que dans le Plan d'entreprise, en raison d'augmentations économiques et au mérite plus élevées que prévu, contrebalancées par un effectif moins élevé que prévu en raison de la faible demande des clients-partenaires.

Les charges opérationnelles et les frais d'administration sont estimés à 15 millions de dollars pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2023, comparativement aux 16 millions de dollars prévus dans le Plan d'entreprise. Cette baisse tient surtout à la baisse des coûts des services infonuagiques, à des frais de services professionnels moins élevés que prévu, à des coûts de formation inférieurs aux prévisions avec le passage de nombreux cours à un modèle hybride et à un plus grand nombre de formations propres à un poste données à l'interne; à des coûts moins élevés que prévu liés à l'application mobile de gestion de la construction et à des économies dans les charges opérationnelles en raison de la pandémie. Ces baisses ont été partiellement contrebalancées par des coûts de matériel informatique plus élevés que prévu, en raison d'un achat unique de périphériques d'ordinateurs loués afin de prolonger la vie des accessoires et de réduire les coûts futurs, ainsi que par l'augmentation des déplacements en raison du retour progressif aux niveaux de déplacement d'avant la pandémie.

L'amortissement devrait diminuer en raison d'un retard dans la signature du bail du Bureau régional du Pacifique, de la prolongation des échéanciers du gouvernement local et du calendrier du projet d'aménagement des bureaux par l'entrepreneur.

La Société estime que l'exercice se soldera par un résultat global de 5 millions de dollars, comparativement au résultat global de 6 millions de dollars prévu dans le Plan de l'exercice précédent. La réduction des revenus estimés tient surtout à la diminution de la demande des clients-partenaires.

BUDGET D'INVESTISSEMENT

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2023

(en milliers de dollars)	ESTIMATION	PROJECTION	VARIATION
Matériel informatique	- \$	- \$	- \$
Immobilisations incorporelles	12	-	12
Mobilier et agencements	141	-	141
Améliorations locatives	373	-	373
Actifs liés au droit d'utilisation	7	250	(243)
	533 \$	250 \$	283 \$

Dans l'ensemble, les dépenses d'investissement pour 2022-2023 devraient être de 113 % supérieures au Plan. Cette majoration tient surtout aux rénovations et aux achats de mobilier nécessaires pour réaménager les nouveaux locaux du Bureau régional du Pacifique afin de répondre aux exigences de fonctionnement de CDC, ainsi qu'à l'aménagement de la salle de conférence audiovisuelle dans deux bureaux régionaux afin de convenir à l'environnement de travail hybride de CDC.

Périodes de planification de 2023-2024 à 2027-2028

PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

Pour la période se clôturant le 31 mars 2023, les produits tirés des services facturés devraient totaliser 163 millions de dollars, en hausse d'environ 15 millions de dollars, ou 10 %, par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation des produits tirés des services de 2021-2022 à 2022-2023 s'explique par une augmentation plus élevée que prévu de la demande de services de la part des clients-partenaires, jointe à l'augmentation prévue des taux de facturation.

Pour 2023-2024, CDC prévoit que la demande à l'égard de ses services sera supérieure à celle de 2022-2023. Cette augmentation, conjuguée à la majoration prévue des taux de facturation, fera augmenter à 179 millions de dollars les produits tirés des services facturés, ce qui équivaut à une hausse de 17 millions de dollars, ou 10 %, par rapport aux estimations pour l'exercice de 2022-2023.

La Société prévoit une majoration de 3,5 % des taux de facturation pour 2023-2024. Cela cadre avec sa Politique de gestion financière, selon laquelle CDC veut maintenir une situation financière durable tout en dépassant légèrement le seuil de rentabilité, après ajustement des fonds de réserve en fonction des futurs projets d'investissement ainsi que de l'innovation, de la recherche et des initiatives des TI.

La Société estime que la marge brute requise pour assurer sa viabilité selon les projections de produits évoquées plus haut se situe entre 38 % et 41 %, ce qu'elle compte atteindre pendant la période de planification. Les majorations prévues des taux de facturation reflètent la demande anticipée des clients-partenaires, l'inflation prévue et les besoins d'investissement dans les activités de fonctionnement, la formation, les projets d'investissement, la recherche et l'innovation, ainsi que les initiatives des TI. CDC réévalue chaque année ses taux de facturation et pourrait les moduler à la hausse ou à la baisse en fonction de ces facteurs. Les représentants des clients-partenaires de CDC sont conscients des majorations des taux de facturation projetées et ils les intégreront à leurs budgets annuels de projets.

Le tableau suivant illustre l'incidence des taux de facturation sur le taux de marge brute, le résultat global, les capitaux propres, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, ainsi que les placements de 2017-2018 à 2027-2028.

TAUX DE FACTURATION, RÉSULTAT GLOBAL, RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS ET HISTORIQUE DE TRÉSORERIE PAR RAPPORT AU PLAN

Pour les exercices clos le 31 mars 2018, et jusqu'au 31 mars 2028

	RÉEL				PRÉVISIONS			PROJETÉ			
	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Hausse du taux de facturation	4,5 %	4,5 %	3,5 %	4,5 %	4,5 %	3,0 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %
Taux de marge brute	33,1 %	35,5 %	36,9 %	40,1 %	40,9 %	41,4 %	41,0 %	39,6 %	38,6 %	38,3 %	38,1 %
<i>(en milliers de dollars)</i>											
Résultat global	(11 301) \$	6 686 \$	(2 566) \$	3 136 \$	17 506 \$	5 164 \$	6 792 \$	10 546 \$	9 211 \$	6 126 \$	3 153 \$
Capitaux propres	5 198	11 884	9 318	12 454	29 960	35 124	41 916	52 462	61 673	67 799	70 952
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements	22 701 \$	28 170 \$	25 340 \$	45 936 \$	57 518 \$	60 093 \$	67 260 \$	75 978 \$	82 838 \$	75 034 \$	84 521 \$

La Société prévoit une légère augmentation de volume au cours des trois premiers exercices de la période de planification, suivie par une diminution aux deux derniers exercices de cette période. Les majorations prévues des taux de facturation resteront stables à 3,5 % tout au long des exercices de la période de planification, comme illustré dans le tableau suivant.

HYPOTHÈSES SUR LES PRODUITS

Hypothèses sur les produits retenues dans le Plan d'entreprise de 2023-2024 à 2027-2028

	ESTIMÉ			PROJETÉ			
	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028	
Variation du volume	18,0 %	6,7 %	16,1 %	2,6 %	-4,4 %	-4,3 %	
Variation des taux de facturation	3,0 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %	
Augmentation ou diminution totale prévue	21,0 %	10,2 %	19,6 %	6,1 %	-0,9 %	-0,8 %	

PRODUITS FINANCIERS

Les produits financiers proviennent des intérêts rapportés par les réserves de trésorerie détenues dans des comptes bancaires par le portefeuille de placements de la Société. Ils varient donc au cours de la période de planification en fonction des réserves de trésorerie et des placements.

SALAIRES ET CHARGES SOCIALES

Pour la période se clôturant le 31 mars 2023, les salaires et les charges sociales devraient totaliser 142 millions de dollars, en hausse d'environ 18 millions de dollars, ou 15 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse de 2021-2022 à 2022-2023 repose sur deux facteurs : 10 points de pourcentage sont attribuables à une demande accrue de services de la part des partenaires et à un changement du profil salarial, tandis que 5 points de pourcentage sont attribuables à l'effet combiné d'une augmentation économique et des hausses de salaire au mérite.

CDC établit ses taux de facturation à partir du maximum prévu par l'échelle salariale de chacun des postes prévus au profil d'emploi. Il arrive souvent que des employés profitent de postes à pourvoir à l'interne ou à l'externe pour entreprendre de nouvelles fonctions. Le montant total des salaires est affecté par la combinaison de la variation des montants de chaque échelle salariale en raison des nouvelles embauches et des mutations d'employés entre les échelles. Les salaires et les charges sociales des employés ont augmenté plus rapidement que les produits, principalement en raison d'un accroissement de l'effectif pour appuyer d'autres initiatives prévues, joint à des hausses de salaire qui ont dépassé l'augmentation des taux de facturation.

En 2023-2024, les salaires et les charges sociales devraient s'accroître de 13 millions de dollars, ou 9 %. De cette hausse, 3,7 points de pourcentage sont attribuables à une demande accrue de services de la part des clients-partenaires et à un changement du profil salarial, 3 points à l'augmentation économique et 2,5 points à des hausses de salaires au mérite. L'augmentation de 9 % des salaires et des charges sociales est inférieure à la hausse prévue de 10 % des produits tirés des services facturés, en raison des taux d'utilisation plus bas que prévu dans les régions de l'Ouest et du Pacifique découlant de la nécessité de pourvoir d'importants postes de direction. Les taux de facturation continueront d'augmenter à un rythme plus lent que les hausses de salaire reposant sur l'économie et au mérite, ainsi que les augmentations des charges sociales. Cela témoigne du fait qu'en raison de variations de la demande des clients-partenaires, CDC générera assez de produits pour couvrir les charges opérationnelles et les frais d'administration et maintenir la marge brute nécessaire pour comptabiliser des excédents suffisants pour les futurs projets d'investissement, l'innovation, la recherche, les initiatives de TI et les autres priorités du gouvernement.

HYPOTHÈSES LIÉES À L'AUGMENTATION OU À LA DIMINUTION DES SALAIRES ET DES CHARGES SOCIALES

	ESTIMÉ		PROJETÉ			
	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028
Augmentation économique	2,5 %	3,0 %	2,8 %	2,5 %	2,3 %	2,0 %
Augmentations de salaire au mérite	2,3 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Augmentation ou diminution de l'effectif et variations attribuables aux écarts liés au barème salarial, à la productivité et à d'autres facteurs	10,1 %	3,7 %	14,0 %	2,5 %	-4,7 %	-4,5 %
Hypothèses d'augmentation totale des salaires et des charges sociales	14,9 %	9,2 %	19,2 %	7,5 %	0,1 %	0,0 %

Pour le reste de la période de planification, la Société a présumé que le facteur d'augmentation économique annuelle, compte tenu de la variation prévue de l'indice des prix à la consommation (IPC) d'un exercice à l'autre, serait de 2 % à 3 %. Cette hypothèse pourrait devoir être révisée en cas d'écart par rapport à la variation réelle de l'IPC. Les augmentations de salaire au mérite devraient demeurer stables à 2,5 % de 2024-2025 à 2027-2028, si l'on en croit les tendances historiques et actuelles du marché.

CHARGES OPÉRATIONNELLES ET FRAIS D'ADMINISTRATION

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2023, les charges opérationnelles et les frais d'administration devraient totaliser 15 millions de dollars, en hausse d'environ 5 millions de dollars, ou 48 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- une augmentation de 2 millions de dollars des frais de formation et de perfectionnement des employés, en raison de la levée des restrictions liées à la pandémie et de l'augmentation de l'effectif de CDC;
- une augmentation de 627 000 \$ des frais des services professionnels, en raison des initiatives de ressources humaines visant à soutenir les employés de CDC et des coûts supplémentaires d'experts-conseils en TI pour soutenir l'amélioration de la capacité des secteurs de services;
- une augmentation de 462 000 \$ des frais d'infonuagique et d'entretien des logiciels, en raison des initiatives des TI concernant les outils de collaboration virtuelle et l'assistance logicielle de la conception technique;
- une augmentation de 453 000 \$ des frais de matériel informatique, attribuable à un achat initial d'accessoires informatiques auparavant loués, lequel réduira les coûts de location d'équipement à l'avenir.

Pour 2023-2024, la Société a prévu des charges opérationnelles et des frais d'administration de 17 millions de dollars, soit une hausse de 14 % par rapport aux estimations pour 2022-2023. Cette hausse est en partie attribuable à : des investissements continus dans l'infrastructure des TI et les applications professionnelles, comme l'intranet de CDC; un report de la mise en place de l'application mobile de gestion de la construction; un examen de la gouvernance de la gestion de l'information; une augmentation des frais de déplacement, de formation et d'accueil après la COVID-19; un accroissement de l'effectif; ainsi qu'un plus grand nombre d'initiatives des ressources humaines (RH), comme de nouvelles campagnes de recrutement.

En 2024-2025, les charges opérationnelles et les frais d'administration de la Société devraient augmenter de 9 %, principalement en raison de la location d'équipement et de la formation et du perfectionnement des employés, du fait de l'augmentation des effectifs. Pour 2025-2026, les charges opérationnelles et les frais d'administration devraient augmenter de 4 %, en raison de l'inflation et de l'accroissement de l'effectif pour répondre à la demande prévue de la part des clients-partenaires. Ils diminueront ensuite de 1 % en 2026-2027 et en 2027-2028, en raison de la baisse prévue de la demande de services de CDC de la part des clients-partenaires.

DOTATION AUX AMORTISSEMENTS

La Société prévoit que la dotation aux amortissements — à savoir l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles et des actifs au titre de droits d'utilisation — totalisera 2 millions de dollars pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2023, ce qui correspond à l'exercice précédent.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2024, la Société prévoit que la dotation aux amortissements totalisera 2 millions de dollars, en hausse de 230 000 \$ ou 13 % par rapport aux prévisions pour l'exercice en cours. Cette hausse est principalement due à l'amortissement des améliorations locatives, des ameublements et des baux relatifs au nouveau Bureau régional du Pacifique.

Les projections d'investissements annuels, dont il est plus amplement traité à la rubrique Budget d'investissement, se répercuteront aussi sur les variations de la dotation aux amortissements au cours des exercices restants du Plan.

RÉSULTAT NET ET RÉSULTAT GLOBAL

L'exercice se clôturant le 31 mars 2023 devrait se solder par un résultat de 5 millions de dollars ou 3 % de produits tirés des services facturés, contre un résultat net de 13 millions de dollars ou 9 % de produits tirés des services facturés et un résultat global de 18 millions de dollars ou 12 % de produits tirés des services facturés à l'exercice précédent. Le résultat net estimé en 2022-2023 est principalement attribuable à la majoration des taux de facturation et à la hausse de la demande de services de CDC. Ces hausses sont compensées en partie par : une augmentation de la masse salariale, liée aux augmentations de l'effectif apportées pour soutenir la plus forte demande de services; des honoraires professionnels plus élevés pour les initiatives des RH et des TI; et des frais de déplacement et de formation plus élevés en raison de l'accroissement de l'effectif de CDC et de l'augmentation des déplacements et des formations après la COVID-19.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2024, la Société prévoit un résultat global de 7 millions de dollars, une hausse d'environ 32 % par rapport au résultat global estimé pour l'exercice en cours. Le résultat net est prévu pour chaque exercice de 2024-2025 à 2027-2028.

TRÉSORERIE ET PLACEMENTS

En 2021-2022, la Société commencera également à se constituer des réserves pour financer des projets d'investissement de longue durée ainsi que l'avancement de l'innovation et de la recherche. Les montants de ces réserves de trésorerie fluctueront tout au long de la période de planification, au fil de l'évolution de la situation financière de CDC. Au cours de la période de planification, les réserves de trésorerie destinées à financer des projets d'investissement à long terme, l'avancement de la recherche et de l'innovation et les initiatives des TI devraient être de l'ordre de 25 à 35 millions de dollars. La trésorerie liée aux activités d'exploitation devrait être de l'ordre de 39 à 50 millions de dollars. Pendant la période de planification, le total de la trésorerie et des placements constitués pourrait augmenter à 85 millions de dollars.

La situation actuelle de la Société sur le plan de la trésorerie et des ressources en capital, selon les soldes de trésorerie et de placements, est saine. Ces soldes permettent normalement à CDC de répondre à ses besoins d'exploitation et à ses futurs besoins d'investissement, bien qu'ils varient considérablement selon le calendrier de réception des créances clients. La trésorerie et les placements devraient s'élever à 60 millions de dollars au 31 mars 2023. Ce solde se répartit en 37 millions de dollars pour les activités d'exploitation et en 23 millions de dollars pour les futurs projets d'investissement.

CDC s'attend à ce que ses réserves de trésorerie totales se chiffrent entre 67 et 85 millions de dollars par exercice pendant toute la période de planification. La trésorerie et les placements continueront d'augmenter au cours des années du Plan, à mesure que la Société accroîtra ses réserves de trésorerie en vue d'absorber l'important passif non capitalisé au titre des avantages sociaux futurs et de financer les futurs projets d'investissement (dépenses de 2025-2026 et de 2026-2027) ainsi que l'innovation et la recherche.

CRÉANCES CLIENTS

CDC s'attend à ce que les variations des créances clients au cours des exercices visés par le Plan soient directement proportionnelles aux fluctuations des produits tirés des services facturés d'un exercice à l'autre et à la ponctualité des paiements des clients-partenaires.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES ET ACTIFS AU TITRE DE DROITS D'UTILISATION

Le montant des immobilisations corporelles représente la valeur comptable nette des achats de matériel informatique, de mobilier et de matériel de bureau, ainsi que des améliorations locatives. Le montant des immobilisations incorporelles correspond à la valeur comptable nette des achats de licences de logiciels pour les ordinateurs de bureau et des achats planifiés pour le système PRE. Le montant des actifs liés au droit d'utilisation de la Société représente les locaux à bureaux et les installations pour le matériel informatique (entrepôts de données).

La valeur estimative des immobilisations corporelles et incorporelles pour l'exercice considéré, se clôturant le 31 mars 2023, devrait avoir augmenté de 72 000 \$, ou 3 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable aux rénovations et à l'ameublement nécessaires à l'aménagement des nouveaux locaux du Bureau régional du Pacifique, ainsi qu'à la modernisation des salles de conférence de deux bureaux régionaux afin de convenir à l'environnement de travail hybride et flexible de CDC. Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2024, la valeur des immobilisations corporelles et incorporelles devrait augmenter de 23 % par rapport à l'exercice précédent en raison des améliorations locatives apportées au nouveau Bureau régional du Pacifique.

Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2023, la valeur estimative des actifs au titre de droits d'utilisation devrait diminuer de 19 % par rapport à l'exercice précédent, en raison de l'amortissement. Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2024, la valeur des actifs au titre de droits d'utilisation devrait rester semblable à celle du 31 mars 2023, en raison du renouvellement d'un contrat de location régional et du nouveau contrat de location régional du Pacifique, contrebalancée par l'amortissement.

Ces variations, de même que celles des autres exercices visés par le Plan, sont directement liées aux niveaux projetés de dépenses d'investissement, comme cela est expliqué à la rubrique Budget d'investissement, et aux charges d'amortissement d'un exercice à l'autre, en fonction des politiques d'amortissement de la Société décrites dans son *Rapport annuel*.

DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES MONTANTS À PAYER

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2023, la Société prévoit une hausse de 28 % des comptes fournisseurs et autres crédetes par rapport à l'exercice clos le 31 mars 2022. Cette fluctuation, comme celles des exercices ultérieurs du Plan, est principalement liée à la variation des charges opérationnelles d'un exercice à l'autre et à l'échéancier prévu de remboursement des dettes.

AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

Les avantages sociaux futurs représentent l'obligation de la Société au titre du coût estimé des indemnités de départ pour son personnel actif et des prestations de soins de santé pour son personnel à la retraite. Ce montant est établi par calcul actuariel et varie d'un exercice à l'autre en fonction de divers facteurs, dont l'évolution de l'effectif et les hypothèses actuarielles retenues.

Les avantages sociaux futurs, partie courante comprise, devraient totaliser 36 millions de dollars au 31 mars 2023, soit environ 7 % de plus qu'à l'exercice précédent, en raison de l'accroissement de l'effectif et de la charge correspondante à payer au titre des congés de maladie et des autres avantages du personnel. Au 31 mars 2024, les avantages sociaux futurs devraient être de 38 millions de dollars. Pour les exercices restants du Plan, le montant devrait augmenter de 6 % à 7 % d'un exercice à l'autre. Bien que les calculs actuariels prévoient une partie courante à payer pour chacun des exercices, le moment exact de ces paiements exigibles ne peut être déterminé d'avance. La Société n'est pas tenue de constituer de provision distincte pour cette obligation, et elle ne le fait pas non plus.

Toutefois, sa politique de gestion et de planification financière lui impose de prévoir des fonds suffisants pour assurer le paiement des prestations aux employés aux moments où elles deviendront exigibles. Les hypothèses retenues par l'actuaire pour le calcul des avantages du personnel sont résumées dans le *Rapport annuel* de CDC.

OBLIGATION LOCATIVE

L'obligation locative devrait diminuer de 1 million de dollars en 2022-2023, par rapport au 31 mars 2022, en raison de son remboursement continu.

EFFECTIF

EFFECTIF							
<i>Pour les exercices clos le 31 mars 2022, et jusqu'au 31 mars 2028</i>							
	RÉEL		ESTIMÉ		PROJETÉ		
	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028
Effectif en équivalents temps plein	1 080	1 159	1 257	1 395	1 436	1 378	1 322

L'effectif, présenté en équivalents temps plein (ETP), est estimé à 1 159 pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2023. Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2024, il est prévu à 1 257. Ce chiffre représente une augmentation d'environ 8 % par rapport à l'exercice précédent, pour soutenir la demande accrue de services de CDC de la part du client-partenaire.

Pour le reste des exercices de la période de planification, l'effectif en ETP devrait fluctuer, en raison de la demande prévue du client-partenaire.

BUDGET D'INVESTISSEMENT

BUDGET D'INVESTISSEMENT								
<i>Pour les exercices clos le 31 mars 2022, et jusqu'au 31 mars 2028</i>								
<i>(en milliers de dollars)</i>	RÉEL		PLAN		ESTIMÉ		PROJETÉ	
	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028
Matériel informatique	124 \$	- \$	- \$	- \$	1 200 \$	200 \$	- \$	- \$
Immobilisations incorporelles	33	-	12	-	-	5 000	19 000	-
Mobilier et agencements	167	-	141	80	-	-	-	-
Améliorations locatives	175	-	373	1 008	-	-	-	-
Actifs au titre de droits d'utilisation	456	250	7	1 443	2 675	-	410	-
	955 \$	250 \$	533 \$	2 531 \$	3 875 \$	5 200 \$	19 410 \$	- \$

La Société s'attend à ce que les dépenses d'investissement pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2023 s'élèvent à 533 000 \$, en baisse de 422 000 \$ ou 44 % par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est principalement attribuable au renouvellement du bail d'un bureau régional et à une mise à niveau de l'infrastructure informatique au cours de l'exercice précédent, ainsi qu'à des améliorations locatives pour le Bureau régional du Pacifique.

Pour 2023-2024 et au-delà, CDC devra engager des coûts de mise à niveau des pare-feu de son site et de son infrastructure actuelle de système PRE. Elle devra engager des coûts supplémentaires pour mettre à niveau ses serveurs IBM en 2025-2026. La dépense prévue de 5 millions de dollars pour les immobilisations incorporelles en 2025-2026 représente le premier versement pour le nouveau système PRE. CDC prévoit payer les coûts restants en 2026-2027, à partir des réserves de trésorerie constituées à cette fin au cours de la période de planification. Pour la période de planification de 2023-2024 et au-delà, la Société devra également engager de nouveaux coûts de location pour le Bureau régional du Pacifique et de renouvellement de baux pour les bureaux régionaux actuels.

FRAIS DE DÉPLACEMENT, D'ACCUEIL ET DE CONFÉRENCE

Le montant total des frais annuels de déplacement, d'accueil et de conférence de CDC est publié sur son site Web. Pour 2021-2022, ces frais devaient totaliser 402 000 \$. Cependant, en raison des restrictions de déplacements imposées en raison de la COVID-19, ces frais n'ont totalisé que 56 000 \$. La hausse des frais d'accueil de 2021-2022 à 2022-2023 s'explique par un retour des déplacements professionnels aux niveaux d'avant la pandémie. Des augmentations sont prévues pour les exercices de 2024-2025 jusqu'en 2026-2027, pour lesquels la COVID-19 devrait avoir cessé de faire sentir ses effets. Des diminutions sont ensuite prévues pour refléter la baisse de la taille de l'effectif liée à la normalisation prévue de la demande de services de CDC.

FRAIS DE DÉPLACEMENT, D'ACCUEIL ET DE CONFÉRENCE

Pour les exercices clos le 31 mars 2022, et jusqu'au 31 mars 2028

<i>(en milliers de dollars)</i>	RÉEL		PROJETÉ				
	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028
Déplacement	26 \$	1 057 \$	1 168 \$	1 344 \$	1 423 \$	1 411 \$	1 395 \$
Hébergement	30		320	368	390	387	382
Conférences	-	-	-	-	-	-	-
	56 \$	1 057 \$	1 488 \$	1 712 \$	1 813 \$	1 798 \$	1 777 \$

CONTRATS DE LOCATION

CDC ne conclura aucun contrat de location nécessitant une approbation ministérielle en 2023-2024 ni en 2024-2025.

ANNEXE III

CONFORMITÉ AUX LOIS ET AUX POLITIQUES

CDC a été créée en tant que société d'État mandataire en vertu d'un article de la *Loi sur la production de défense* afin de fournir des services relatifs aux infrastructures et à l'environnement pour la défense du Canada. La Société remplit quotidiennement son mandat par l'entremise de ses cinq secteurs de services : Services des marchés, Services de gestion des marchés, Services environnementaux, Services de gestion des projets et des programmes et Services de gestion des biens immobiliers.

CDC est régie par les dispositions de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Son conseil d'administration adhère aux pratiques de gestion, de planification, de production de rapports et de vérification qui sont énoncées dans cette loi.

Conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, CDC répond aux demandes qui lui sont adressées en ces matières. De même, CDC se conforme aux dispositions de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* en ce qui a trait à l'enregistrement, à l'utilisation et à la divulgation des renseignements personnels des employés. Chaque année, CDC soumet ses rapports de la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels* dans les délais impartis. Ces deux rapports sont publiés sur le site Web de CDC.

Les employés de CDC savent ce qui est attendu d'eux en matière de déontologie, de conflits d'intérêts, de divulgation d'actes répréhensibles et de conformité aux lois et aux politiques gouvernementales.

Le Cadre de gestion de l'intégrité de CDC réunit à la fois le Code d'éthique à l'intention du personnel et le Code de conduite en matière d'approvisionnement destiné aux fournisseurs. En plus de se conformer à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, les employés de CDC doivent observer les dispositions du Code d'éthique. Les comptes qui sont régulièrement rendus au conseil d'administration lui permettent de surveiller la conformité au Code ainsi qu'aux politiques et aux lois relatives à la conduite des employés. S'inspirant du Code de conduite de Services publics et Approvisionnement Canada, le Code de conduite en matière d'approvisionnement destiné aux fournisseurs de CDC renseigne ceux-ci sur les conditions à remplir pour faire affaire avec CDC. Il garantit en outre que CDC se conforme à la politique d'inadmissibilité et de suspension du gouvernement du Canada.

Les membres du conseil d'administration sont tenus de se conformer à la *Loi sur les conflits d'intérêts* ainsi qu'au Code de conduite propre au Conseil. Chaque membre du Conseil doit signer une déclaration par laquelle il affirme comprendre leurs exigences et s'engage à continuer de s'y conformer. Tous les nouveaux administrateurs et toutes les nouvelles administratrices ont signé cette déclaration au moment de leur nomination.

Conformément à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, CDC s'assure que ses politiques et pratiques reflètent les concepts de respect et de valeur au travail. La Société a notamment mis en place des politiques précises sur le harcèlement, les mesures d'adaptation au travail, et la santé et le bien-être. En 2022-2023, tout le personnel a suivi une formation sur la prévention de la violence et du harcèlement au travail. Les nouveaux employés suivent cette formation dans le cadre du programme d'accueil et d'encadrement, tandis que l'ensemble du personnel est tenu de suivre une formation semblable tous les trois ans.

Selon les besoins du client-partenaire, quelques employés de CDC peuvent être déployés chaque année à l'étranger en soutien aux missions des FAC. Ces employés doivent signer le Code d'éthique de CDC et y adhérer, ce qui les aide à se conformer à la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*.

CDC a édifié son programme d'équité en emploi sur des bases solides et il respecte la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du Canada. La diversité et l'inclusion constituent une initiative stratégique dans le Plan d'entreprise. CDC a obtenu l'appui considérable de la haute direction et des cadres supérieurs dans le cadre de ce programme et en est à la deuxième phase de la mise en œuvre de sa stratégie et de son plan d'action en matière de diversité et d'inclusion, qui se fondent sur les progrès et les résultats positifs de la première phase du programme. De plus, la structure de la classification des emplois et de la rémunération est conforme à la *Loi sur l'équité salariale* du Canada, laquelle garantit une rémunération égale pour l'exécution d'un travail de valeur égale.

La Société se sert d'un grand nombre de politiques, d'outils et de ressources pour se conformer à la *Loi sur les langues officielles*. Pour s'assurer que les entrepreneurs et les experts-conseils reçoivent les documents relatifs aux marchés dans la langue de leur choix, les bureaux de CDC ont établi des répertoires publics de fournisseurs locaux pour les entrepreneurs et les experts-conseils qui souhaitent soumissionner pour des marchés de construction d'une valeur d'au plus 10 millions de dollars. Pour se qualifier pour ce répertoire de fournisseurs, les soumissionnaires potentiels fournissent la dénomination sociale de leur entreprise et leur préférence linguistique quant aux documents d'appels d'offres, les documents relatifs aux marchés et la communication pendant l'exécution des marchés. Les documents d'appels d'offres sont publiés dans les deux langues officielles, à moins que tous les soumissionnaires potentiels du site concerné aient indiqué la même préférence linguistique.

Des ressources, comme le Cadre de responsabilisation en matière de langues officielles et un portail de traduction interne offrant des services de traduction à tous les bureaux de CDC et mettant des ressources à leur disposition, aident les employés à se conformer à la *Loi sur les langues officielles*. Chaque année, CDC rend compte à Patrimoine canadien de ses activités conformes la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles*, pour utilisation dans la préparation du *Rapport annuel sur les langues officielles*.

DIRECTIVE SUR L'AUTORISATION DES FRAIS DE DÉPLACEMENTS, D'ACCUEIL, DE CONFÉRENCES ET D'ÉVÉNEMENTS

CDC se conforme aux directives concernant les frais de déplacements, d'accueil, de conférences et d'événements du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Dans son audit financier de 2017-2018 et tous les audits suivants, le Bureau du vérificateur général a examiné la nouvelle directive et les politiques de CDC en matière de frais de déplacements, d'accueil, de conférences et d'événements qui s'en inspirent, et n'y a relevé aucune lacune majeure. Sur son site Web, CDC publie de sa propre initiative les frais de déplacements et d'accueil non seulement de la présidente et des membres du conseil d'administration, mais aussi du premier dirigeant et de l'ensemble des vice-présidents.

ACCORDS COMMERCIAUX

CDC participe à l'atteinte de l'objectif du gouvernement de créer, par ses politiques, un marché sûr et équitable, en se conformant aux accords commerciaux nationaux et internationaux, en adoptant de saines pratiques d'approvisionnement et en garantissant la concurrence par un large accès aux marchés publics. La Société se conforme en outre aux accords commerciaux comme l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM).

ANNEXE IV PRIORITÉS ET ORIENTATIONS PUBLIQUES

OUVERTURE ET TRANSPARENCE DU PROCESSUS CONCURRENTIEL

CDC tient à encourager l'ouverture et la transparence du processus concurrentiel, et à ce que toutes les entreprises puissent jouir de chances égales d'accéder à ses appels d'offres. Elle a été la première organisation fédérale canadienne à établir un système d'approvisionnement électronique et son système d'évaluation du rendement des entrepreneurs a été mis au point il y a longtemps.

CDC s'est dotée d'un grand indicateur de rendement selon lequel au moins 98 % de ses marchés doivent être attribués par voie d'appels d'offres publics. C'est ainsi 99 % de ses marchés qui ont été ouverts à la concurrence au premier semestre de 2022-2023.

Chaque année, CDC reçoit également des demandes de renseignements de la part de représentants du gouvernement, dont des questions à inscrire au Feuilleton, des requêtes émanant de commettants et des questions ministérielles. CDC répond à toutes ces requêtes dans les meilleurs délais, leur nombre variant selon le contexte commercial. Au premier semestre de 2022-2023, CDC a reçu 18 requêtes, auxquelles elle a toutes répondu.

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS

CDC adhère à l'engagement qu'a pris le gouvernement du Canada de souscrire aux principes de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). En mars 2019, CDC a lancé un programme de formation sur l'ACS+ destiné à l'ensemble de son personnel. Cette formation s'ajoutait à la formation sur l'ACS+ que tous les cadres supérieurs de CDC avaient reçue en 2017-2018.

Grâce à cette formation, CDC aidera ses employés à mieux comprendre comment les groupes de femmes, d'hommes et de personnes de genres divers composent avec les politiques, les programmes et les initiatives, montrera comment ils peuvent favoriser un milieu de travail inclusif et empreint de respect, et les conscientisera quant à leurs droits et à leurs responsabilités en tant que membres de l'équipe CDC.

Toutes les politiques et les initiatives des ressources humaines sont entreprises en harmonie avec l'approche du gouvernement du Canada en matière d'ACS+. Tout au long de ce travail, les préjugés sont remis en question en posant certaines questions fondamentales et en contestant les croyances ayant trait aux groupes de femmes, d'hommes et de personnes de genres divers.

DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN EMPLOI

En 2020, Emploi et Développement social Canada a reconnu, pour la troisième année consécutive, les réalisations de CDC en matière d'équité en emploi. Ce prix récompense les employeurs qui donnent le bon exemple, font la promotion de l'équité en matière d'emploi dans leur secteur et ont particulièrement bien réussi à mettre en œuvre l'équité en emploi au sein de leur entreprise. CDC a été reconnue pour être parvenue non seulement à accueillir les membres des quatre groupes visés par l'équité en emploi et de la communauté 2ELGBTQI+, mais aussi à créer un milieu de travail le plus accueillant, inclusif et empreint de respect que possible.

CDC poursuit ses efforts pendant la période de planification pour garantir la diversité et l'inclusion en milieu de travail. Par exemple, CDC entre en contact et établit des partenariats avec des organismes locaux et nationaux pouvant l'aider à recruter et à maintenir en poste des employés handicapés. Les organismes nationaux — Prêts, disponibles et capables et Optez pour le talent — sont prêts à s'associer à CDC, de même que quelque 25 autres organismes locaux à l'échelle du Canada, pour aider la Société à bâtir un effectif inclusif.

Grâce à l'attention soutenue de la haute direction, CDC comble les écarts d'équité en emploi en matière de représentation et de maintien en fonction à des postes de leadership dans toute la Société.

Les plans régionaux de diversité et d'inclusion permettent de déceler les écarts et de les combler à l'échelle locale. CDC utilise une optique de diversité et d'inclusion pour analyser l'intégralité du cycle de vie des employés : annonces de nouvelles offres d'emploi; procédures d'entrevue, de sélection et d'intégration; planification de la relève et maintien en fonction; progression de la carrière et perfectionnement; et moyens de célébrer et de reconnaître la diversité de nos employés.

DIVERSITÉ DE L'EFFECTIF DE CDC

GROUPES DÉSIGNÉS	POURCENTAGE DE L'EFFECTIF	CIBLE DE DISPONIBILITÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL (SGIEMT)
Femmes	41,5 %	34,1 %
Personnes handicapées	5,5 %	8,1 %
Autochtones	4,3 %	3,4 %
Minorités visibles	13,7 %	17,8 %

Résultats au 31 décembre 2021.

SOUTIEN À LA PARTICIPATION DES AUTOCHTONES AUX PROPOSITIONS DE MARCHÉS

CDC envoie un préavis de marché public dans chaque région du Canada où vivent des Autochtones bénéficiaires de l'accord de revendications territoriales. Le cahier des charges de marchés attribués au nom du MDN pour la fourniture de services de soutien technique ou de maintenance d'installations dans le Grand Nord exige notamment de l'entrepreneur retenu qu'il réserve au moins 10 % de la valeur du marché au recrutement d'Autochtones ou à de la sous-traitance à des entreprises autochtones. L'objectif est en l'occurrence de générer des retombées économiques durables et significatives pour les Autochtones.

CDC a élaboré une stratégie d'approvisionnement autochtone conjointe avec le MDN, en vue de renforcer les efforts du MDN visant à faire participer les entreprises autochtones et à appuyer l'accent mis par le gouvernement du Canada sur l'offre de possibilités d'affaires aux peuples et entreprises autochtones. La Société mène une campagne de sensibilisation continue auprès des collectivités autochtones afin de stimuler l'intérêt pour les possibilités d'affaires de CDC et offre une formation de sensibilisation à la culture autochtone aux employés de CDC. En 2021-2022, CDC a attribué 7,3 % de la valeur de ses marchés à des entreprises autochtones, pour un total de 46,4 millions de dollars et plus de 90 marchés.

CDC publie ses offres d'emploi sur des sites Web de recrutement ciblant des groupes autochtones, comme Indigenous Link, le portail des chercheurs d'emploi autochtones du Canada. Dans la mesure du possible, CDC participe à des foires à l'emploi à l'intention des Autochtones. CDC a élaboré une stratégie de recrutement et de rétention de personnel autochtone qui comprend un programme de recrutement d'étudiants autochtones. En août 2022, CDC a commencé à financer un programme de bourses d'études pour deux étudiants autochtones, un étudiant en génie et un étudiant en science de l'environnement, par le biais d'Indspire, un organisme de bienfaisance autochtone national. En décembre 2022, CDC a accordé deux bourses de 2 500 \$ chacune à des étudiants en troisième ou en quatrième année d'études. Les boursiers sont un étudiant du programme de technicien en génie civil du Niagara College et un étudiant en génie de l'Université Memorial de Terre-Neuve.

CDC a franchi la première grande étape de son processus pluriannuel de certification Relations progressistes avec les Autochtones (RPA) par l'entremise du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. RPA est le premier programme de responsabilité sociale d'entreprise à mettre l'accent sur les relations avec les Autochtones et à fournir une évaluation indépendante du rendement de la Société dans quatre domaines clés : les mesures de leadership, l'emploi, le développement des entreprises et les relations communautaires. Nos efforts visant à obtenir la certification RPA sont l'une des mesures que CDC prend pour démontrer aux intervenants internes et externes son engagement à long terme envers l'amélioration des relations avec les peuples et les entreprises autochtones.

ACTIVITÉS GOUVERNEMENTALES D'ÉCOLOGISATION ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le MDN gère l'un des portefeuilles d'infrastructures les plus importants et les plus complexes de l'État. De ce fait, il est aussi le plus grand émetteur de gaz à effet de serre (GES) au fédéral, si bien que le gouvernement ne saurait atteindre ses objectifs de réduction de GES sans réduire ces émissions polluantes liées à la défense. Le MDN saisit les occasions d'utiliser de l'énergie propre au sein des bases et des escadres d'ici 2025.

CDC appuie les projets d'infrastructure verte du MDN suivants pendant la période de planification :

- la conception de bâtiments résidentiels à consommation énergétique nette zéro pour l'Agence de logement des Forces canadiennes;
- des activités additionnelles relatives à l'évaluation et à la restauration du site de la 5^e Escadre Goose Bay devraient se poursuivre jusqu'en 2026, pour une valeur totale estimée à 35 millions de dollars (les travaux de restauration initiaux de 141 millions de dollars — un des plus importants projets de nettoyage de sites contaminés jamais entrepris par le MDN — ont été achevés en 2020);
- le programme de 100 millions de dollars visant l'assainissement du port d'Esquimalt;
- la restauration, au coût de 200 à 500 millions de dollars, de la chaufferie de la BFC Halifax, ce qui comprend la modernisation des bâtiments et des réseaux de distribution en vue d'en diminuer les émissions polluantes à hauteur de 7 % (la base est responsable à elle seule de 17 % des émissions de GES du MDN), l'amélioration de leur efficacité énergétique et la réduction des coûts de chauffage;
- les 18 marchés de services écoénergétiques, qui seront mis en place d'ici 2024-2025 au coût d'environ 485 millions de dollars, à des emplacements comprenant Bagotville (Québec), Petawawa, Kingston et Borden (Ontario), Halifax et Greenwood (Nouvelle-Écosse) et Comox et Esquimalt (Colombie-Britannique). Cela aidera le MDN à réduire les émissions de gaz à effet de serre de son portefeuille immobilier de 40 % par rapport aux niveaux de 2005 d'ici 2030;
- le projet d'énergie verte pour le chauffage du bâtiment Genet à la BFC Kingston, évalué à 5 millions de dollars. Ce projet, qui devrait être achevé en 2025-2026, et permettra de tester la capacité de l'équipe de conception-construction de concevoir, d'installer, d'exploiter et de tester un système de production et de transfert d'énergie peu onéreux et à faibles émissions de carbone au moyen d'ingénierie novatrice ou d'une technologie émergente, ainsi que de l'intégrer aux systèmes existants;
- le projet de services d'assainissement, au coût de 10 millions de dollars, du complexe de Highbury, un complexe d'assemblage de véhicules militaires datant de la Seconde Guerre mondiale à London (Ontario). Ce projet, qui devrait être achevé en 2023-2024, comprend la conception et la mise en œuvre d'un programme propre au site pour assainir les sols et l'eau souterraine quant aux composés organiques volatils chlorés, afin que leurs niveaux descendent en dessous des limites provinciales.

À l'interne, CDC s'est dotée d'un Cadre de gestion environnementale visant à guider le personnel sur la gestion des activités au quotidien relativement à l'environnement. Ce cadre aide notamment CDC à atténuer le plus possible les conséquences sur les milieux naturels, à suivre les progrès réalisés en matière d'environnement, à promouvoir des pratiques durables et à définir les exigences à respecter pour remplir un rapport d'incident environnemental. CDC offre à l'ensemble de son personnel des formations sur les politiques, les procédures et les pratiques environnementales afin de les sensibiliser au respect de l'environnement et de leurs collectivités.

CDC est au courant de l'exigence imposée aux sociétés d'État à l'égard de l'adoption des normes du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques. Comme ces normes le dictent, puisque la valeur des actifs que possède CDC est inférieure à 1 milliard de dollars, elle devra commencer à établir des rapports en 2024. En tant que prestataire de services professionnels, CDC a une occasion d'amélioration clé au chapitre de l'environnement relativement aux voyages d'affaires et aux réductions potentielles des émissions de gaz à effet de serre qui en découlent.

ESPACES DE TRAVAIL SÛRS

CDC s'engage à offrir à toutes les personnes présentes sur ses lieux de travail un environnement et une culture qui favorisent l'équité, l'inclusion et le respect, sans harcèlement ni violence. La Société assure le maintien de la sécurité et du respect dans ses lieux de travail grâce à plusieurs programmes et activités, notamment la formation obligatoire sur le respect en milieu de travail, l'enquête sur la prévention de la violence en milieu de travail, le Programme d'aide aux familles des employés et le processus de prévention et de résolution des conflits.

En 2021, CDC a publié une politique actualisée sur la prévention du harcèlement et de la violence, dont le contenu est harmonisé avec les nouveaux règlements du projet de loi C-65 sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail.

ACCESSIBILITÉ

CDC travaille à la mise en œuvre des exigences de la *Loi sur l'accessibilité du Canada* depuis 2019. Le vice-président, Opérations – Approvisionnement dirige le groupe de travail sur l'accessibilité de la Société, composé de membres du groupe de gestion. En décembre 2022, CDC a publié son plan d'accessibilité sur son site Web, qui permet de recueillir les rétroactions.

ÉQUITÉ SALARIALE

Le programme d'équité en emploi de CDC repose sur des bases solides. Sa structure de rémunération et son système d'évaluation des emplois sont conformes à la *Loi sur l'équité salariale* du Canada, laquelle garantit une rémunération égale pour l'exécution d'un travail de valeur égale. En décembre 2022, CDC a établi un Comité de l'équité salariale et est en bonne voie d'avoir élaboré et publié un plan d'équité salariale d'ici septembre 2024.

ANNEXE V PROJETS D'INFRASTRUCTURE DE DÉFENSE ET D'ENVIRONNEMENT DE 2023-2024 À 2027-2028



OPÉRATIONS DE DÉPLOIEMENT

EMPLACEMENTS :	Lettonie et Koweït, Allemagne, Jamaïque
COÛT DU PROGRAMME :	53,9 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT :	2022-2023

Les travaux de CDC en Lettonie visent notamment à apporter un soutien aux besoins d'infrastructures dans le cadre de la Présence avancée rehaussée à Camp Adazi. Après l'achèvement de l'immeuble du quartier général multinational, CDC prévoit attribuer un marché de gestion de ces installations. En outre, la Société va gérer la construction de complexes destinés à soutenir plusieurs nations (le Canada, l'Italie, l'Espagne et d'autres nations) en Lettonie. CDC apporte également son soutien à plusieurs projets de construction au Carrefour de soutien opérationnel de l'Asie du Sud-Ouest et du Koweït. Essentiellement, CDC passe des marchés et gère la location et l'installation de services de production d'électricité, ainsi que la construction de plusieurs installations telles que des logements, des travaux de génie civil, des mises à niveau électromécaniques, des entrepôts, des installations de conditionnement physique et des bureaux modulaires. De plus, CDC en est à la phase initiale pour fournir des services de gestion de projets et de programmes, de gestion de marchés et de marchés en Allemagne et en Jamaïque pour soutenir deux entrepôts.



INSTALLATIONS DANS LE GRAND NORD

EMPLACEMENTS :	Inuvik (Territoires du Nord-Ouest); Rankin Inlet et Iqaluit (Nunavut)
COÛT DU PROJET :	80 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT :	2023

CDC gère un marché quinquennal d'entretien des installations et de services de soutien portant sur 80 bâtiments situés dans des emplacements avancés d'opérations et des collectivités. Elle s'occupera également de divers projets de construction d'installations de petite ou moyenne envergure, de travaux d'entretien et de réparation, ainsi que de projets environnementaux.



INSTALLATION D'HÉBERGEMENT ET D'INSTRUCTION

EMPLACEMENT : BFC Borden (Ontario)
COÛT DU PROJET : 46,5 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2023

Cette nouvelle installation de 15 500 m² à cinq étages, construite selon les normes LEED Argent, comprendra 346 logements, des salles de repos communes, des salles d'étude, des buanderies, des espaces d'entreposage et des bureaux.



CENTRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT POUR LA DÉFENSE CANADA (RDDC)

EMPLACEMENT : RDDC Valcartier (Québec)
COÛT DU PROGRAMME : 144 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2024

CDC a attribué le marché pour la 1^{re} phase de l'infrastructure du nouveau RDDC Valcartier le 31 août 2020. Ce projet tant attendu, de 144 millions de dollars, aidera la communauté scientifique de la région à renforcer les capacités de défense. Le nouveau pavillon de recherche et développement, qui sera construit sur le terrain de RDDC Valcartier, d'une superficie environ 25 000 m², comprendra des bureaux, un laboratoire et des locaux de soutien.



RÉFECTION DES JETÉES A ET B

EMPLACEMENT : BFC Esquimalt (Colombie-Britannique)
COÛT DU PROJET : 743 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2024

Le projet de réfection des jetées A et B s'inscrit dans la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale du Canada, qui permettra d'ajouter des navires modernes à la Marine royale canadienne au cours des 30 prochaines années. Les jetées abriteront les nouveaux patrouilleurs extracôtiers et de l'Arctique ainsi que les nouveaux navires de soutien interarmées. Ce projet de 743 millions de dollars visant à remplacer des jetées vieilles de 70 ans englobe trois marchés, soit la démolition des anciennes jetées, ainsi que la conception et la construction de la nouvelle jetée. Les travaux portent notamment sur le prolongement du couloir de services publics, le dragage du fond marin, la préparation du chantier, la construction d'un ouvrage longitudinal et le déplacement de plusieurs éléments de l'usine de traitement des eaux usées huileuses.



EXPANSION DU CENTRE DE SERVICES DE SANTÉ

EMPLACEMENT :	Garnison de Valcartier (Québec)
COÛT DU PROJET :	34 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT :	2024

CDC a attribué le marché pour la 1^{re} phase de l'expansion du nouveau Centre de services de santé de la garnison de Valcartier en novembre 2021. Ce marché tant attendu de 34 millions de dollars aidera à concentrer tous les services dentaires et médicaux en un seul établissement central intégré. Le nouvel établissement agrandira d'environ 6 800 m² le centre existant.



NAVIRES DE COMBAT CANADIENS, INSTALLATION D'ESSAI TERRESTRE (IET)

EMPLACEMENT :	Hartlen Point, BFC Halifax
COÛT DU PROGRAMME :	64 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT :	2025

L'installation d'essai terrestre (IET) reproduira les éléments de combat et la plateforme d'un navire opérationnel afin de réaliser des activités d'essai et d'évaluation. L'IET est une nouvelle capacité que CDC développe pour les FAC. La Marine royale canadienne et les entrepreneurs de la côte de l'Atlantique devraient occuper ses 11 000 m², devant accueillir environ 150 employés à temps plein. Le projet vise l'obtention d'une certification LEED Argent et la carboneutralité, afin de soutenir la stratégie d'écologisation du gouvernement. CDC a attribué le marché initial de conception-construction modifié de 485 000 \$, qui comprennent les coûts de la phase de développement.



CENTRE DE FORMATION DE QUINTE WEST

EMPLACEMENT :	8 ^e Escadre Trenton (Ontario)
COÛT DU PROJET :	204 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT :	2026

Ce projet de conception-construction modifié fournira l'infrastructure nécessaire à la pleine capacité opérationnelle de la 8^e Escadre Trenton. CDC passe un marché pour l'aménagement du site et la construction de l'installation de 30 000 m². Le nouveau centre comprendra des bureaux, des aires de planification, des ateliers techniques, des aires d'entretien de véhicules, des salles de réunion, une zone de lavage, des installations de formation et des entrepôts.



NOUVEAU SECTEUR DE RIPOSTE RAPIDE (SRR)

EMPLACEMENT : BFC Bagotville (Québec)
COÛT DU PROJET : 80 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2026

Le nouveau projet de SRR comprendra un abri d'avion, des installations de planification de mission, des logements et la sécurité. La nouvelle installation aidera la 3^e Escadre Bagotville à continuer à remplir ses engagements en matière de défense aérienne en cas d'imprévu, conformément aux directives du Commandement de la défense.



VC31 – BÂTIMENT GENET

EMPLACEMENT : BFC Kingston
COÛT DU PROJET : 5.5 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2025-2026

Le bâtiment Genet (VC31) a été désigné comme bâtiment d'essai pour une solution novatrice de chauffage à énergie verte pour réduire les émissions de gaz à effet de serre du MDN et des FAC. Grâce au programme Innovation pour la défense, l'excellence et la sécurité (IDeES), CDC gère le projet et l'équipe de conception-construction pour concevoir, installer, exploiter et tester un système intégré de production et de transfert d'énergie à peu de frais et à faibles émissions de carbone. Le projet est actuellement à l'étape de la conception, et sa mise en œuvre devrait commencer en 2023.



PROGRAMME DE CAPACITÉ EXPÉDITIONNAIRE DE LA FORCE AÉRIENNE (CEFA)

EMPLACEMENT : BFC Bagotville (Québec)
COÛT DU PROJET : 110 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2027

Le projet de CEFA comprend la construction d'une installation répondant aux besoins administratifs et opérationnels de la 2^e Escadre Bagotville, l'unité de soutien des expéditions aériennes spécialisée et à haut niveau de préparation de l'Aviation royale canadienne.



INFRASTRUCTURE DU SYSTÈME D'AÉRONEFS TÉLÉPILOTÉS (SATP)

EMPLACEMENT :	14 ^e Escadre Greenwood (Nouvelle-Écosse)
COÛT DU PROJET :	100 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT :	2028

Le Système d'aéronefs télépilotés est une nouvelle capacité en cours de développement par les FAC et le Détachement de maintenance aérienne (est). Sa principale base d'opérations sera située à la 14^e Escadre Greenwood. Proposé en 2022, ce marché de conception-construction modifié prévoit la construction d'un nouveau hangar de 9 939 m² et d'un stationnement et d'une aire de trafic extérieure de 16 000 m². Conçue selon les normes LEED Argent, cette installation de maintenance accueillera huit aéronefs télépilotés et comprendra des ateliers, des bureaux, des espaces administratifs, des salles de réunion, des salles de classe, des zones d'entretien, des laboratoires d'entretien d'aéronefs spécialisés, des boutiques et des aires consacrées aux communications, aux TI et à l'entreposage.



PROJET DE CAPACITÉ FUTURE EN MATIÈRE D'AVIONS CHASSEURS

EMPLACEMENTS :	4 ^e Escadre Cold Lake (Alberta) et 3 ^e Escadre Bagotville (Québec)
COÛT INITIAL DU PROJET :	270 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT :	2030

De nouvelles installations destinées aux escadrons de chasseurs seront édifiées à la 3^e Escadre Bagotville et à la 4^e Escadre Cold Lake pour recevoir la nouvelle génération de chasseurs canadiens. CDC utilisera une approche de conception-construction par phase afin que l'infrastructure soit prête à accueillir le premier appareil et à répondre à d'autres demandes une fois que le prochain avion de chasse du Canada aura été choisi.



ÉDIFICE EDWARD-DRAKE

EMPLACEMENT :	Ottawa (Ontario)
COÛT DU PROJET :	4,1 milliards de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT :	2040 (marché)

Construit dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP) d'une valeur estimée à 4,1 milliards de dollars, l'édifice Edward-Drake, d'une superficie de plus de 72 000 m², procurera des installations de pointe au Centre de la sécurité des télécommunications (CST) du Canada. Le marché de conception-construction-financement-entretien s'y rattachant prévoit des dispositions particulières en matière de sécurité, d'infrastructure et de financement. CDC participe à l'exploitation et à l'entretien de l'installation dans le cadre d'un marché de 30 ans.



CENTRE DE DONNÉES DE SERVICES PARTAGÉS CANADA

EMPLACEMENT : BFC Borden (Ontario)
COÛT DU PROJET : 332 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2042 (marché)

L'agrandissement du centre de données d'entreprise de Services partagés Canada permettra de moderniser et d'uniformiser l'infrastructure informatique fédérale. Ce deuxième marché d'approvisionnement en PPP de CDC, d'une valeur de 332 millions de dollars, a été annoncé en mai 2016. Dans le cadre d'un consortium, CDC s'est engagée à soutenir la conception, la construction, le financement ainsi que l'exploitation et l'entretien du centre de données pendant 25 ans. Une fois la construction terminée, le centre de données a obtenu la certification LEED Argent en 2019, et le marché est actuellement à la phase de l'entretien.