

CONSTRUCTION  
DE DÉFENSE  
CANADA



DEFENCE  
CONSTRUCTION  
CANADA

# Résumé du plan d'entreprise de 2024–2025 à 2028–2029

COMPREND  
LES BUDGETS DE  
FONCTIONNEMENT  
ET D'INVESTISSEMENT  
POUR 2024-2025

# TABLE DES MATIÈRES

Résumé	<b>3</b>
Aperçu général	<b>6</b>
Contexte des activités	<b>9</b>
Stratégie d'entreprise	<b>12</b>
Sommaire du plan stratégique de 2024-2025 à 2028-2029	<b>13</b>
Objectifs, résultats, initiatives et indicateurs de rendement	<b>14</b>
Cadre financier	<b>23</b>
<b>ANNEXE I</b>	
Gouvernance et structure de la Société	<b>26</b>
<b>ANNEXE II</b>	
États financiers et budgets	<b>29</b>
<b>ANNEXE III</b>	
Conformité aux lois et aux politiques	<b>45</b>
<b>ANNEXE IV</b>	
Priorités et orientations publiques	<b>47</b>
<b>ANNEXE V</b>	
Projets d'infrastructure de défense et d'environnement de 2024-2025 à 2028-2029	<b>53</b>

# RÉSUMÉ

Malgré les défis que posent l'évolution des besoins de défense et de sécurité, les questions sociales complexes et l'accélération du changement générationnel, Construction de Défense Canada (CDC ou la Société) continue d'obtenir des résultats durables.

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

Le modèle économique de CDC est conçu pour optimiser les dépenses, garantir une solide prestation de services à ses clients-partenaires et assurer la viabilité financière. En tant que société d'État, CDC dispose de latitude pour gérer ses activités, en période d'expansion comme de restriction budgétaire. La Société demeure en parfaite adéquation avec l'objectif gouvernemental de saine gestion économique et financière.

La Société prévoit que les charges liées aux marchés se maintiendront à 1,2 milliard de dollars en 2024-2025, puis commenceront à croître pour atteindre environ 1,6 milliard en 2025-2026, 1,7 milliard en 2026-2027 et 2,0 milliards en 2027-2028, avant de fléchir légèrement pour s'établir à environ 1,9 milliard de dollars à la fin de la période de planification. Ces fluctuations découleront surtout 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 liés aux 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 8,9 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 environ 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 6 % en 2024-2025, sous l'effet d'une majoration de 3,25 % des taux de facturation et d'une augmentation de 2,7 % de la demande de services. On prévoit une augmentation des produits tout au long de la période de planification et une légère baisse de la demande des clients-partenaires en 2028-2029, laquelle sera compensée par la majoration prévue des taux de facturation. 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.

Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement des dernières années, comme l'escalade des coûts de certains matériaux et les retards dans l'expédition et la réception de biens et de matériaux, se sont pour l'essentiel résorbées.

Soulignons cependant que ces phénomènes peuvent être variables, de courte durée et difficiles à prévoir, ce qui les rend difficiles à quantifier et à atténuer. CDC surveille la situation depuis mars 2020. Sur le plan macroéconomique, la concurrence est restée vigoureuse, la tarification abordable compte tenu des tendances historiques et les perturbations localisées et ponctuelles. Dans l'ensemble, les répercussions sur les échéanciers de projet ont été gérables. CDC continue de surveiller la situation à l'échelle macroéconomique et de traiter les situations 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. Le soutien des opérations immobilières concernant les bâtiments intelligents, les bornes de recharge pour véhicules électriques et la planification de l'élimination des émissions de carbone, sans oublier les marchés de services écoénergétiques, sont quelques-uns des moyens par lesquels CDC soutiendra les initiatives du Canada en matière d'écologisation, de durabilité et de résilience face aux changements climatiques.

Une nouvelle version de la politique de défense du Canada, *Protection, Sécurité, Engagement*, sera probablement publiée au début de la période de planification. Comme toujours, CDC s'efforcera d'assurer une exécution harmonieuse des éléments de politique se rapportant à son mandat.

Les priorités de l'unique actionnaire de la Société, le gouvernement du Canada, influent aussi sur le contexte opérationnel de CDC. Ces dernières années, le gouvernement fédéral a mis sur pied un plan ambitieux pour soutenir la réconciliation avec les Autochtones, les langues officielles, l'équité salariale, l'accessibilité, la cybersécurité, la diversité et l'inclusion, le bien-être et la santé mentale en milieu de travail, le milieu de travail numérique et les initiatives d'écologisation. CDC a déjà obtenu des résultats positifs dans ces sphères et elle continuera de faire progresser ces dossiers prioritaires durant la période de planification.

CDC est résolue à bâtir de solides partenariats avec les Autochtones et à créer plus de possibilités pour leurs entreprises. La Société met en œuvre sa politique de relations avec les Autochtones, fondée sur les trois piliers que sont le personnel, l'entreprise et la communauté. CDC poursuit l'établissement de son programme de sensibilisation dans la Région du Pacifique. Plus tard au cours de la période de planification, elle examinera l'applicabilité de ce modèle à la participation communautaire dans toutes les régions.

En janvier 2024, CDC a franchi une nouvelle étape de son parcours vers la certification Relations progressistes avec les Autochtones du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. Les documents soumis dans le cadre de la phase 3 ayant été approuvés, nous serons en mesure d'entamer les dernières démarches pour décrocher la certification bronze en 2025.

CDC cherche à soutenir sa culture de diversité et de respect en intégrant des personnes de différents horizons dans son processus de gouvernance et de prise de décisions. Son Comité de l'équité salariale est en bonne voie d'avoir un plan d'équité salariale d'ici septembre 2024. Contribuant à l'objectif de création d'un pays accessible et exempt d'obstacles, CDC a publié en décembre 2023 son rapport d'étape sur la mise en œuvre de son plan d'accessibilité.

La Société s'emploie à améliorer sa capacité de recruter et 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. Lors de la remise des Prix de réalisation pour l'équité en emploi de 2023, le gouvernement du Canada a reconnu le travail de CDC dans cinq catégories.

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 sa modernisation – en ciblant en particulier ses capacités numériques – pour accroître son efficacité et sa productivité et procurer plus de valeur à l'État. Le mariage d'une technologie de pointe et d'une robuste capacité rend viable le milieu de travail hybride contemporain. Les employés, les cadres supérieurs et les intervenants externes s'attendent à 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.

Comme on l'a vu plus haut, la Société a lancé ces deux dernières années de nombreuses initiatives importantes pour réinvestir dans divers domaines et s'y reconstruire. Elles 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 au cours de la période de planification. Une nouvelle initiative prévoit d'aider le Bureau du vérificateur général dans son examen spécial, qui devrait avoir lieu à l'automne 2024.

Conformément aux objectifs d'ouverture et de transparence du gouvernement du Canada, CDC publie sur son site Web tous les documents d'entreprise déposés à la Chambre des communes ainsi que tous les frais de déplacement et d'hébergement des hauts fonctionnaires.

En appui à l'objectif de restriction budgétaire du gouvernement du Canada, CDC entend réduire ses frais de déplacement et de services professionnels en 2024-2025. Les réductions fluctueront d'une année à l'autre selon le volume des programmes des clients-partenaires. Les frais de services professionnels devraient augmenter plus tard au cours de la période de planification en raison d'exigences prévues par la loi et d'améliorations apportées au système de planification des ressources de l'entreprise (PRE) de CDC.

CDC réduit la majoration prévue des taux de facturation de 0,2 point de pourcentage pour les trois prochaines années par rapport au plan de l'an dernier pour 2024-2025, ce qui entraînera des économies directes pour les clients-partenaires.

Le capital nécessaire pour soutenir l'exercice des activités devrait totaliser 20 millions de dollars au 31 mars 2024. Cette prévision se situe sous la fourchette cible de 39 à 50 millions de dollars établie en 2023-2024. 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'immobilisations, l'innovation et les initiatives de TI. En 2023-2024, CDC a transféré une partie de ses fonds de prévoyance à ses réserves de trésorerie plus tôt que prévu pour profiter de la hausse des taux d'intérêt.

# 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 : 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. Elle veille ainsi au respect des exigences de sécurité du 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. 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 appuie l'**engagement de carboneutralité** du gouvernement du Canada en aidant le MDN à atteindre ses objectifs en matière de changements climatiques et de durabilité pour ses infrastructures. Parallèlement à l'appui offert aux clients-partenaires en faveur de la durabilité, le Groupe de travail sur l'écologisation et la durabilité de CDC fournit des conseils, des connaissances et de l'orientation sur les questions d'écologisation et de durabilité, soutient l'intégration des services de CDC pour répondre à l'évolution des exigences environnementales, participe à des comités intergouvernementaux et liés à l'industrie, et veille à ce que CDC continue d'**assumer de façon responsable, résiliente et durable son rôle de protection de l'environnement**.

CDC participe à l'atteinte de l'objectif du gouvernement de créer, par ses politiques, un marché éthique, équitable et sûr en respectant les accords commerciaux nationaux et internationaux, en adoptant de saines pratiques d'approvisionnement, en garantissant la concurrence par un large accès aux marchés publics et en se conformant à la *Loi fédérale sur le paiement rapide des travaux de construction*. La Société propose chaque année, pour le compte de ses clients-partenaires, un accès libre et équitable à quelque 2 000 marchés publics, stimulant ainsi la **croissance économique**.

CDC a mis en place des systèmes et des pratiques, suivant 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 de normes d'éthique rigoureuses et de façon intégrée. Elle se conforme à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et à la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Suivant une recommandation du rapport du Comité permanent des comptes publics, intitulé *Comptes publics du Canada 2021*, CDC a consulté le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada afin d'explorer des moyens d'améliorer les mécanismes de rapport compatibles avec les mandats des sociétés d'État.

# 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, CDC mène un large éventail d'activités. Les ressources de la Société en matière de prestation de services se divisent en cinq secteurs de services.

## SERVICES DES MARCHÉS

Planification et acquisition de biens, de services professionnels, de services environnementaux, de services immobiliers et de services de construction et de maintenance.

## SERVICES DE GESTION DES MARCHÉS

Édification, rénovation et entretien d'installations pour le programme d'infrastructure et d'environnement (IE) du MDN, et gestion de marchés complexes réalisés en partenariats public-privé.

## SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

Activités visant à aider le MDN à atteindre ses objectifs en matière d'environnement, à se conformer aux exigences réglementaires, à faire preuve de diligence raisonnable et à gérer les risques.

## SERVICES DE GESTION DES PROJETS ET DES PROGRAMMES

Conseils en ce qui touche, notamment, les exigences liées aux infrastructures, la planification des projets et des programmes, ainsi que le contrôle des calendriers et des documents.

## SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

Entretien efficace des infrastructures du MDN, de la planification des besoins au déclassement d'installations.

## Modèle économique

Le modèle économique de la Société allie ce que les entreprises des secteurs public et privé ont de mieux à offrir. Au quotidien, les activités de CDC sont semblables à celles d'une société d'experts-conseils en génie civil. Cependant, comme CDC est une société d'État, elle est régie par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et 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 vont des projets classiques aux plus novateurs, des tours de contrôle aux réseaux d'égouts et d'aqueduc en passant par les arsenaux maritimes, les hangars, les installations d'entretien de chars d'assaut, les centres communautaires, les logements et les routes. Certains projets se résument à des travaux d'entretien courant, tandis que d'autres sont beaucoup plus complexes et assortis d'exigences de sécurité élevées.

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 opérationnelles au sein des bases et des escadres. En vertu d'un protocole d'entente, le MDN et les FAC peuvent passer directement par Services publics et Approvisionnement Canada pour les travaux mineurs d'entretien et de rénovation de bâtiments aux emplacements du MDN et des FAC, à savoir les projets de défense 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 rétribuée selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit du gouvernement. Elle n'a ni marges de crédit ni accès à des marges de crédit ou à d'autres sources d'emprunt. CDC répond à ses besoins en locaux à bureaux de manière à offrir la meilleure valeur globale à l'État. Elle fonctionne comme une entreprise allégée et efficiente. Son objectif est de dégager des résultats dépassant légèrement le seuil de rentabilité, en tenant compte des fonds de réserve pour de futurs projets d'immobilisations 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 donner lieu à des marges et à des soldes de trésorerie qui divergent des cibles initiales. Pour de plus amples renseignements, voir le *Rapport annuel 2022-2023* de CDC.



# CONTEXTE DES ACTIVITÉS

Le contexte dans lequel CDC exerce ses activités est en grande partie influencé par les priorités et les plans du ministère de la Défense nationale (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 d'affaires 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 financier 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 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, que CDC se tient prête à appliquer.

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 dépassent encore la croissance de la main-d'œuvre; les pressions sur le marché devraient donc persister durant la période de planification. Ce déséquilibre s'explique par l'augmentation générale des investissements en infrastructures, la hausse de la demande dans le secteur de la construction résidentielle, le fait que les politiques d'immigration n'appuient pas la sélection de candidats possédant de l'expérience en construction, la difficulté d'accéder au programme des travailleurs étrangers temporaires en complément des ressources en place au pays et le vieillissement de la main-d'œuvre. Les investissements canadiens dans la construction sont montés en flèche pendant que l'économie se remettait de la pandémie et que de nombreux travailleurs de la construction plus âgés quittaient la population active. Le recrutement dans les métiers de la construction devient de plus en plus ardu en raison de la concurrence accrue des autres secteurs pour attirer les travailleurs qualifiés et du désintérêt croissant des jeunes pour les carrières en construction.

Le secteur canadien de la construction, auquel appartient CDC, gagne en complexité; on observe une baisse du nombre d'entreprises, une présence croissante d'intérêts étrangers, un nombre grandissant d'entreprises à services intégrés, une adoption accélérée des technologies de pointe et un recours accru à la sous-traitance pour des activités exercées naguère par des entrepreneurs-propriétaires, le contrôle de qualité, par exemple.

Les fusions et acquisitions de PME réduisent le bassin d'entreprises indépendantes admissibles capables de répondre aux appels d'offres de CDC. Par ailleurs, les gouvernements fédéral et provinciaux ainsi que les administrations municipales doivent composer avec le vieillissement des infrastructures, ce qui met à rude 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. Elle 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 partenariats public-privé), la réalisation de projet intégrée et les méthodologies LEAN.

## Exigences du gouvernement du Canada

Le Sommaire du plan stratégique présenté à la page 13 illustre en quoi 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 dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements cadrent avec celles du Secrétariat du Conseil du Trésor.

## Facteurs internes

Les attentes concernant les milieux de travail de l'avenir ont évolué rapidement ces trois dernières années. La politique de lieu de travail flexible de CDC est entrée en vigueur à l'automne 2021. Celle-ci prévoit de nouveaux modes d'organisation 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.

Ces dernières années, le gouvernement du Canada a mis sur pied un plan ambitieux axé sur diverses priorités : la réconciliation avec les Autochtones, les langues officielles, l'équité salariale, l'accessibilité, la cybersécurité, la diversité, l'équité et l'inclusion, le bien-être et la santé mentale en milieu de travail, le développement du leadership, le milieu de travail numérique et les initiatives d'écologisation et de durabilité. CDC a déployé beaucoup d'efforts pour soutenir ces priorités et obtenu des résultats positifs les huit dernières années.

Les ressources nécessaires pour progresser dans ces dossiers prioritaires ont transformé le profil et la composition de l'administration interne de CDC. La Société délaisse les rôles, processus et systèmes uniquement axés sur la prestation de services techniques au profit de structures, ressources, équipes et pratiques de gestion améliorées qui continuent d'assurer la gestion de l'entreprise en modernisant le milieu de travail et en contribuant aux changements sociétaux.

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.

Pour protéger la position du gouvernement du Canada en matière de cybersécurité, CDC s'est dotée d'un robuste programme en la matière. Il repose sur le principe que, comme la santé et la sécurité en milieu de travail, la cybersécurité est l'affaire de tous. À l'automne 2022, CDC a lancé sa formation de sensibilisation à la cybersécurité utilisant une plateforme gérée dans le nuage. La stratégie consiste à informer et autonomiser les employés pour qu'ils puissent protéger efficacement les biens organisationnels et personnels. Tous les employés apprennent à appliquer au quotidien les règles de cybersécurité pour éviter la perte et le vol de leurs données et renseignements personnels. L'objectif de cette campagne d'information n'est pas seulement d'assurer une large adhésion à la formation, mais d'influencer la façon dont le personnel de CDC envisage la cybersécurité.

En conformité avec les mesures du gouvernement du Canada en matière de cybersécurité, CDC a interdit l'usage des applications TikTok, WeChat et Kaspersky sur tous les appareils mobiles qui lui appartiennent, en raison des menaces inacceptables qu'elles posent au respect de la vie privée et à la sécurité.

À l'instar de bien d'autres entreprises et organismes canadiens, CDC se heurte constamment à la difficulté de recruter et 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 renouvellement générationnel et les attentes diverses de ses employés de différentes tranches d'âge. Comme CDC recrute principalement à l'extérieur de la fonction publique fédérale, elle n'échappera pas à la pénurie de main-d'œuvre qui frappe le secteur de la construction, où plus d'un travailleur sur cinq se prépare à prendre sa retraite d'ici 10 ans et moins de gens intègrent le marché du travail. De surcroît, bien des chantiers sont réalisés en régions éloignées, où les jeunes sont moins enclins à s'installer.

CDC doit néanmoins demeurer prête à ajuster la taille, les lieux d'affectation et la composition de son effectif en fonction de l'évolution de la demande de services et des priorités des clients-partenaires. En tant que société d'État non syndiquée, elle jouit de la flexibilité nécessaire pour le faire.

La structure de rémunération de 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. 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 la classification des emplois et la structure de rémunération de CDC respectent les règlements sur l'équité salariale. Au cours de la période de planification quinquennale, CDC prévoit mener une autre étude sur la rémunération et les avantages sociaux. Au besoin, elle pourrait aussi mener des études sur des secteurs d'activité précis, pour veiller à rester un employeur de choix dans le marché de l'emploi concurrentiel que l'on connaît.

# 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. Elle se sert de cette analyse, combinée au Registre des risques de la Société, pour s'assurer que tous les risques sont pris en compte. Le conseil d'administration, le groupe de gestion, les clients-partenaires et des représentants du secteur privé participent à ce 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 : Ressources humaines, Prestation de services, Gestion des activités 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 faire preuve d'un solide leadership. CDC a comme fonction d'offrir des services et du soutien à ses clients-partenaires, pour 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 2024-2025 à 2028-2029. 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 2022-2023* 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 prestation de services ou à la gestion de ses ressources humaines, de ses ressources en capital ou de ses ressources financières, dans des domaines comme 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.

# SOMMAIRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE 2024-2025 À 2028-2029

Grandes priorités du gouvernement du Canada soutenues par CDC				
Sécurité et défense	Environnement	Croissance économique	Ouverture et transparence	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique de défense : Protection, Sécurité, Engagement</li> <li>Soutien au Nord du Canada</li> <li>Soutien au Canada à l'étranger</li> <li>Soutien à la position du Canada en matière de cybersécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien à la Stratégie pour un gouvernement vert et à l'engagement de carboneutralité du Canada</li> <li>Appui au MDN et aux FAC pour la réalisation de leurs objectifs liés aux changements climatiques et à la durabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investissement en infrastructures</li> <li>Débouchés pour les Canadiens</li> <li>Contribution à la réconciliation avec les peuples autochtones</li> <li>Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus d'approvisionnement éthique et équitable</li> <li>Saine gestion financière</li> <li>Engagement envers la diversité sociale et culturelle et l'inclusion</li> <li>Respect de la <i>Loi sur les langues officielles</i></li> <li>Soutien à la création d'un Canada exempt d'obstacles</li> </ul>	
Mission			Vision	
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			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				
<p><b>Dévouement</b> : CDC s'emploie à répondre aux besoins en matière d'infrastructure de défense et d'environnement. Depuis 1951, son personnel s'acquitte de cette mission de façon fiable et diligente pour ses clients-partenaires.</p>	<p><b>Collaboration</b> : 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.</p>	<p><b>Compétence</b> : 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.</p>	<p><b>Équité</b> : 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.</p>	
Objectifs stratégiques et résultats				
Volet de planification	Ressources humaines	Prestation de services	Gestion des activités	Leadership et gouvernance
<b>Objectif stratégique</b>	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
<b>Résultats stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un effectif diversifié, productif et axé sur les résultats</li> <li>Un milieu de travail sain, inclusif, accessible et empreint de respect</li> <li>Une culture de l'innovation</li> <li>Un personnel mobilisé</li> <li>Une gestion durable de la relève</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une prestation de services efficace</li> <li>Des relations collaboratives axées sur l'harmonisation des objectifs et la mise en commun de l'information</li> <li>La mise à contribution des capacités et du sens de l'innovation du secteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une infrastructure opérationnelle, des stratégies et des cadres de gestion assurant une bonne prestation des services et une saine gestion des ressources</li> <li>Des systèmes et pratiques de contrôle interne rigoureux, alliés à une surveillance et à des audits de la direction protégeant l'intégrité des actifs de la Société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une culture décisionnelle fondée sur les risques</li> <li>Des normes élevées en matière d'éthique, d'ouverture et de transparence dans la gestion des activités de CDC</li> <li>La promotion de la valeur, de l'intégrité et du sens de l'innovation</li> </ul>
<b>Initiatives du plan d'entreprise 2024-2025</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produire et présenter un nouveau plan stratégique de RH intégrant des stratégies pour la diversité et l'inclusion; le bien-être et la santé mentale au travail; l'acquisition de talents et le maintien en poste</li> <li>Élaborer le Plan d'équité salariale de CDC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la capacité de CDC à soutenir le MDN dans l'exécution de ses programmes et la gestion stratégique de son portefeuille d'IE</li> <li>Soutenir les initiatives du MDN en matière d'écologisation, de durabilité et de résilience climatique</li> <li>Mettre en œuvre des options innovantes de réalisation de projets</li> <li>Miser sur la technologie pour mieux soutenir la prestation de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en œuvre le Plan stratégique pour la technologie de l'information, y compris une politique de gestion de l'information et un programme de sensibilisation à la cybersécurité</li> <li>Mener le projet de capacité opérationnelle numérique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les liens de collaboration avec les clients-partenaires</li> <li>Contribuer au mieux-être économique des peuples autochtones</li> <li>Soutenir l'examen spécial du Bureau du vérificateur général</li> </ul>
<b>Principaux indicateurs de rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats en matière de diversité en emploi</li> <li>Résultats en matière de recrutement</li> <li>Taux de maintien en poste du personnel</li> <li>Résultats en matière d'innovation</li> <li>Investissements en formation et perfectionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation de la prestation de services</li> <li>Résultats liés à la passation des marchés</li> <li>Résultats liés à la gestion des marchés</li> <li>Évaluation du rendement des entrepreneurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats financiers conformes au Plan d'entreprise de CDC</li> <li>Coût des services</li> <li>Taux d'utilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats en matière d'établissement de rapports, y compris le respect des échéanciers</li> <li>Résultats liés au Code d'éthique de CDC</li> <li>Résultats liés au Code de conduite en matière d'approvisionnement de CDC</li> <li>Résultats en matière d'environnement, de santé et sécurité au travail et de sécurité industrielle</li> </ul>

# OBJECTIFS, RÉSULTATS, INITIATIVES ET INDICATEURS DE RENDEMENT

## Volet de planification : Ressources humaines

### OBJECTIF

Former et maintenir une main-d'œuvre compétente, mobilisée et diversifiée.

### 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.

- CDC offre des possibilités aux personnes soucieuses des résultats et qui souhaitent endosser pleinement 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.

- Son personnel d'un bout à l'autre du pays cherche toujours des façons de travailler plus efficacement, ce qui est l'essence même de l'innovation. Au quotidien, l'innovation entraîne des économies, plus d'efficacité dans la prestation des services et une valeur accrue pour l'État.

CDC sait mobiliser son personnel.

- La culture singulière de CDC conjugue conscience collective, collégialité, ingéniosité et patriotisme; elle attire les gens qui se retrouvent dans cette conception de l'entreprise, visent des résultats concrets et adhèrent personnellement aux valeurs de la Société que sont le dévouement, la collaboration, la compétence et l'équité. CDC s'efforce de maintenir une forte mobilisation du personnel par des initiatives qui font appel au cœur et à l'esprit de ses employés.

CDC prépare la prochaine génération de leaders.

- La Société investit dans son personnel au moyen d'un solide programme de développement en leadership qui prépare les éléments à haut potentiel au leadership par le biais d'apprentissages formels et informels.

### INITIATIVES

Le gouvernement du Canada s'est fixé de nombreux objectifs ambitieux liés à son engagement à l'égard de la diversité et de 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 deux initiatives stratégiques au cours de la période de planification. Celles-ci 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 (femmes, minorités visibles, personnes handicapées et Autochtones), ainsi que les membres de la communauté 2ELGBTQI+.

Le Plan stratégique des ressources humaines de 2024-2025 à 2028-2029, qui prévoit une solide stratégie de diversité et d'inclusion, une stratégie sur le bien-être et la santé mentale en milieu de travail ainsi qu'une stratégie d'acquisition de talents et de maintien en poste, sera élaboré. Il s'appuiera sur les importantes réalisations du Plan stratégique des ressources humaines de 2019-2020 à 2023-2024. Ce plan est entièrement révisé et mis à jour tous les cinq ans.

Les trois stratégies comprennent des activités constructives, des grandes étapes et des objectifs qui s'étendent sur l'ensemble de la période de planification, notamment l'élaboration et le déploiement de plans de mise en œuvre régionaux.

Dans les deux à quatre prochaines années, CDC s'attend à avoir réuni des effectifs qui reflètent la diversité des milieux où elle exerce ses activités. Elle visera la diversité dans une fourchette cible qui sera fonction de la disponibilité de la main-d'œuvre dans les secteurs de la construction, de l'architecture 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 travaille à maintenir l'équité salariale dans son système d'évaluation et de classification des emplois. Depuis novembre 2021, elle a franchi toutes les étapes prévues par la *Loi sur l'équité salariale*. CDC a formé un Comité de l'équité salariale et est en bonne voie de disposer d'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 s'efforce de pourvoir au moins 85 % des postes vacants 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 leur carrière ailleurs. La direction peut ainsi situer les résultats de la Société par rapport aux tendances observées dans le reste du marché du travail. CDC s'efforce de retenir à son service au moins 90 % de son personnel chaque année.

### *Résultats en matière d'innovation*

Le programme innoviCulture de CDC sert à encourager l'innovation au travail et à en faire le suivi. Un des pivots du programme est le module intranet inCubateur, qui permet de faire le suivi des idées soumises par les employés tout au long du processus d'évaluation, de la présentation à la mise en œuvre. L'objectif est que 20 % des employés utilisent le système.

### *Investissements en formation et en perfectionnement*

CDC ne saurait bien répondre aux besoins du MDN sans s'appuyer sur un personnel compétent. En formant ses employés, elle contribue à leur cheminement professionnel, mais aussi à solidifier les fondements de toute l'entreprise.

L'objectif est de consacrer 4,5 % des charges salariales de base au perfectionnement professionnel, en comptant 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 à effectuer pour concevoir et proposer des cours à l'interne, ainsi que du calendrier et de la méthode de prestation des activités de perfectionnement dans les régions et à l'échelle nationale.

# Volet de planification : Prestation de services

## OBJECTIF

Fournir des services novateurs à valeur ajoutée qui répondent 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 fondé sur les risques et une culture axée sur les résultats confèrent à CDC la souplesse dont ses clients-partenaires ont besoin pour gérer leur organisation et pour construire, gérer et entretenir leurs biens.

CDC entretient 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 entreprend pour maintenir des relations mutuellement profitables.

CDC met à contribution les capacités et innovations sectorielles.

- La Société collabore depuis 1951 avec des associations sectorielles à la réalisation de nombreux projets en commun. Elle cherche à établir 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 2024-2025, CDC mènera quatre initiatives de prestation de services, soit le soutien du MDN dans l'exécution de ses programmes et la gestion de son portefeuille stratégique d'IE; l'appui des projets d'écologisation, de durabilité et de résilience climatique du MDN; la mise en œuvre de modes d'approvisionnement et de prestation novateurs; et l'exploitation de la technologie pour mieux soutenir la prestation de services.

CDC aide le MDN à moderniser ses infrastructures de deux façons. D'abord, 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. Ensuite, elle 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 d'encourager l'innovation.

Dans le cadre de sa collaboration avec le client-partenaire pour l'adoption d'un plan d'approvisionnement, CDC cherche à entraîner des retombées sociales positives grâce à son processus d'acquisition. Pendant la période de planification, elle mettra en œuvre sa politique de relations avec les Autochtones pour soutenir les efforts du MDN visant à traiter davantage avec les entreprises autochtones. Dans chaque région, CDC s'efforcera d'améliorer sa capacité de rencontres avec les intervenants et s'engagera à renforcer la confiance avec les communautés autochtones. Cette politique vise 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 et de durabilité du MDN, onze marchés de services écoénergétiques ont été lancés depuis 2018. Huit de plus en sont au stade de l'approvisionnement, deux au stade de la planification et sept autres feront l'objet d'une évaluation des possibilités au cours de la période de planification.



CDC cherche toujours des moyens de 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 numériques. 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 tiennent à traiter avec CDC de manière simple et efficace.

## 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 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 d'exprimer, pour tous les projets auxquels ils ont participé, leur appréciation des services reçus.

Les représentants évaluent le rendement de CDC sur une échelle de un à cinq, où trois signifie que CDC a « répondu aux attentes » et quatre ou cinq, 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 trois.

### *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 n'occasionne pas, pour les entrepreneurs, de pertes de temps attribuables à de faux départs, étant donné que cela réduit la concurrence. Elle s'efforce donc, avec ses clients-partenaires, de proposer les marchés les plus viables possible, l'objectif étant 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, afin d'attirer un nombre maximal de soumissionnaires pour ses appels d'offres. C'est, du reste, ce qui lui permet 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. Son objectif est d'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 d'attribuer au moins 98 % des marchés de CDC par voie d'appel d'offres public. CDC s'occupe de l'approvisionnement dans un secteur connu pour ses cas de fraude. Avant d'attribuer un marché à un soumissionnaire retenu, elle s'assure que ce dernier respecte le Code de conduite en matière d'approvisionnement de CDC, ce qui réduit le risque de travailler avec des entreprises non conformes.

### *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 se doit d'obtenir un travail bien fait. Pour satisfaire le secteur privé, elle s'efforce de fournir aux entrepreneurs et aux experts-conseils des observations justes et utiles sur leur rendement. Elle se sert donc depuis 20 ans du rapport d'évaluation du rendement de l'entrepreneur 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

Les deux initiatives de ce volet sont liées à la capacité numérique de CDC et aux mesures pour moderniser ses systèmes internes. Elles ont été entreprises l'an dernier et se poursuivront durant la période de planification.

Le plan stratégique de CDC en matière de TI comprend un programme de sensibilisation à la cybersécurité et une politique de gestion de l'information. Ces deux composantes soutiennent la position du gouvernement du Canada en matière de cybersécurité et cadrent avec les principes directeurs de la Politique sur les services et le numérique. Le projet de ressources pour les capacités numériques comprend des améliorations au système de planification des ressources de l'entreprise (PRE) de CDC. La Société compte remplacer la version actuelle du système de PRE au cours de la période de planification, à un coût total d'environ 28,5 millions de dollars, ce qui comprend une réserve pour les imprévus.

Le groupe de gestion supérieure surveille l'état d'avancement du plan stratégique quinquennal des TI et en est régulièrement informé lors des réunions mensuelles du Comité directeur des TI de CDC.

En modernisant son infrastructure informatique, la Société s'assurera d'être au diapason de ses partenaires du secteur privé et du gouvernement en ce qui touche le recours à la technologie pour la prestation des services liés à l'infrastructure et à l'environnement. Cette mise à niveau permettra aussi de répondre aux attentes du personnel quant au travail en mode hybride ou virtuel.

## 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 à sa Politique de gestion financière. Des variations imprévues des services assurés aux clients-partenaires dans le cadre de leurs programmes et d'éventuels gains de productivité de CDC pourraient faire diverger les marges et les soldes de trésorerie des cibles initiales. La Société vise à constituer et conserver une trésorerie suffisante pour répondre à ses besoins prévus de fonctionnement et à ses besoins en capital, pour s'acquitter de ses obligations financières dans les délais impartis et pour faire face aux éventualités. Compte tenu de divers facteurs, dont l'augmentation de l'obligation de CDC au titre des avantages à long terme du personnel, CDC veillera, tout au long de la période de planification, à maintenir dans une fourchette de 22 à 30 millions de dollars le capital et les placements destinés au financement des activités. Pour de plus amples renseignements sur l'approche de CDC en matière de gestion du capital, voir la section Cadre financier, à la page 23.

### *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'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 % du budget.

CDC fonctionne donc comme une entreprise allégée et efficiente et, selon le 44<sup>e</sup> 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 réduire le plus possible les coûts pour le MDN et à suivre 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

Fournir 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. Elle peut ainsi mener à bien les projets de construction de défense complexes et spécialisés que lui confient ses clients-partenaires.

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

- La Société 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.

- La Société entretient 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 de 2023-2024 relevant du volet Leadership et gouvernance, à savoir : resserrer les liens de collaboration avec les dirigeants des clients-partenaires et contribuer au mieux-être économique des Autochtones. Une troisième initiative consiste à soutenir l'examen du Bureau du vérificateur général.

La relation stable et à long terme que CDC entretient avec le MDN lui permet en quelque sorte d'être la mémoire organisationnelle de son client-partenaire, qui peut connaître de fréquents changements de personnel à des postes clés. CDC doit en effet rappeler régulièrement son mandat aux nouveaux représentants du MDN, pour que celui-ci soit à même de profiter pleinement de l'expertise de la Société. La direction de CDC continuera de relancer la direction du client-partenaire chaque fois que se produiront des changements de personnel aux échelons supérieurs. CDC suit à cet égard une matrice de rencontres avec ses interlocuteurs du MDN pour garantir la régularité des communications avec le Ministère, de sorte que les représentants du client-partenaire gardent le mandat de CDC à l'esprit.

Pour contribuer au mieux-être économique des peuples autochtones et appuyer le travail du gouvernement du Canada en matière de réconciliation, CDC s'est dotée d'une politique de relations avec les Autochtones reposant sur trois piliers : le personnel, l'entreprise et la communauté. La Société poursuivra son programme de sensibilisation dans sa Région du Pacifique et examinera l'applicabilité de ce modèle à l'engagement communautaire dans l'ensemble des régions pendant la période de planification.

CDC s'attend à ce que l'examen spécial commence en octobre 2024 et se tient prête à donner tout son appui au Bureau du vérificateur général pour l'aider dans cette tâche importante.

## 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 reçoit chaque année des demandes de renseignements de la part de membres du gouvernement, notamment liées à des questions à inscrire au Feuilleton, à des requêtes émanant de commettants et à des questions ministérielles. Elle 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. Tout le personnel 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 veille à ce que les entrepreneurs et les experts-conseils avec lesquels CDC fait affaire traitent avec le gouvernement du Canada selon les normes d'intégrité prescrites.

Avant d'attribuer un marché quelconque, CDC entend s'assurer que tous les entrepreneurs et les experts-conseils candidats se conforment au Code.

### *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 et les incidents liés à la sécurité mettant en cause des employés et ayant entraîné une perte de temps de travail. Chaque année, elle fait état du nombre, de la gravité et de l'issue de chacun de ces incidents à Emploi et Développement social Canada. L'objectif est de n'avoir aucun accident ou incident lié à la sécurité provoquant une perte de temps de 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 de son côté 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.

Lorsqu'une non-conformité survient, CDC veille à l'application de mesures correctives. Elle 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 applique 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 est rétribuée 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 qu'elle 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 17 novembre 2023. Ces informations tiennent compte de risques connus et inconnus qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent sensiblement des projections. La 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 CDC 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 répondre 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'immobilisations, l'innovation et la recherche, les initiatives de TI et d'autres priorités du gouvernement.

### Planification de l'exercice 2024-2025

CDC s'attend à ce que les produits tirés des services facturés augmentent de 6 % en 2024-2025, sous l'effet d'une majoration de 3,3 % des taux de facturation et d'une augmentation de 2,7 % de la demande de services. Dans le Plan d'entreprise 2023-2024, les taux de facturation ont été majorés de 3,5 % pour couvrir les coûts opérationnels alors prévus. La réduction de 0,2 point de pourcentage de l'augmentation des taux de facturation prévue pour 2024-2025 aidera le client-partenaire de CDC à diminuer ses dépenses au cours des trois prochaines années.

Les salaires et les charges sociales devraient progresser de 8,6 % en 2024-2025, en raison d'une augmentation économique de 2,5 % et d'une hausse moyenne de 2,5 % des salaires au mérite, ainsi que d'une hausse combinée de 3,6 % des salaires et des charges sociales.

Cette dernière augmentation est en partie due à la nécessité d'embaucher des cadres plus expérimentés possédant des compétences spécialisées pour gérer la demande accrue à l'égard des 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 et la recherche, les initiatives de TI et les réserves de capital.

La marge brute dégagée sur les produits tirés des services facturés devrait se resserrer légèrement par rapport à la prévision de 42 % établie en 2023-2024, et se fixer à 41 % en 2024-2025. Elle restera suffisante pour couvrir les obligations de CDC au titre de sa stratégie de gestion du capital.

Les charges opérationnelles et les frais d'administration devraient croître pour plusieurs raisons : augmentation prévue des formations en personne, modernisation de l'infrastructure de TI et des applications d'entreprise, initiatives associées aux priorités du gouvernement du Canada et accroissement prévu de l'effectif pour soutenir les prévisions de demande accrue de services de la part des clients-partenaires.

L'exercice 2024-2025 devrait se solder par un résultat global de 4 millions de dollars, lequel servira à financer les futurs projets d'immobilisations, l'innovation et la recherche, ainsi que des initiatives de TI et d'autres priorités du gouvernement.

Le capital visant à soutenir le fonctionnement devrait totaliser 22 millions de dollars au 31 mars 2025. Notre objectif est de conserver des réserves suffisantes pour couvrir la masse salariale à court terme. Cette prévision se situe en deçà de la fourchette cible de 39 à 50 millions de dollars établie en 2023-2024. Au cours de la période de planification, la Société ramènera sa fourchette cible de capital visant à soutenir le fonctionnement à un intervalle de 22 à 30 millions de dollars. Elle prévoit procéder à cette diminution pour deux raisons : aider le client-partenaire à réduire ses budgets en offrant une hausse des taux de facturation inférieure à celle prévue pour les trois prochaines années et constituer un fonds de réserve pour la couverture salariale supplémentaire à long terme à même les réserves de CDC, dans le cadre de sa stratégie d'investissement.

## Planification des exercices 2025-2026 à 2028-2029

Les produits devraient progresser tout au long de la période de planification. Le taux de facturation devrait augmenter de 3,3 % par année jusqu'en 2026-2027, et de 3,5 % ensuite. Cette majoration prévue des taux de facturation, la hausse attendue 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, les futurs taux de facturation s'en ressentiront. La Société cherche en outre 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. Voici les principales hypothèses sur lesquelles elle s'est fondée pour établir les projections de taux susmentionnées :

- Les augmentations de salaire diminueront graduellement chaque année après 2024-2025, car l'inflation devrait se normaliser au fil du temps.
- CDC prévoit utiliser le résultat global pour accumuler des fonds pour les projets d'immobilisations. Ceux-ci comprennent le nouveau projet de système de planification des ressources de l'entreprise (PRE), que CDC compte mener à bien au cours des cinq prochaines années, et dont la majeure partie des travaux de conception et de mise en œuvre sont prévus pour 2026-2027 et 2027-2028.
- Au cours de la période de planification, la trésorerie liée aux activités de fonctionnement sera de l'ordre de 22 à 30 millions de dollars. Les réserves de trésorerie constituées aux fins de projets d'immobilisations futurs varieront de 28 à 45 millions de dollars, ce qui est légèrement plus élevé que la fourchette de 25 à 35 millions de dollars prévue en 2023-2024, pour tenir compte du nouveau projet de système de PRE en 2026-2027 et 2027-2028 ainsi que pour financer les futurs projets d'immobilisations. Le total de la trésorerie et des placements constitués pourrait augmenter à 63 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 28,5 millions de dollars de la réserve au nouveau système de PRE entre 2024-2025 et 2028-2029. La réserve sera renouvelée en 2028-2029 pour les futurs projets d'immobilisations, les investissements en innovation et recherche ainsi que les initiatives de TI et celles visant à soutenir les 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 2024-2025 à 2028-2029*

	Estimé	Projeté				
	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028	31 mars 2029
Variation du volume	14,1 %	2,7 %	13,7 %	2,0 %	6,7 %	-2,2 %
Variation des taux de facturation	3,5 %	3,3 %	3,3 %	3,3 %	3,5 %	3,5 %
<b>Augmentation totale prévue</b>	<b>17,6 %</b>	<b>6,0 %</b>	<b>17,0 %</b>	<b>5,3 %</b>	<b>10,2 %</b>	<b>1,3 %</b>

*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 %
<b>Augmentation ou diminution totale prévue</b>	<b>21,0 %</b>	<b>10,2 %</b>	<b>19,6 %</b>	<b>6,1 %</b>	<b>-0,9 %</b>	<b>-0,8 %</b>

## Hypothèses sur la rémunération

*Hypothèses sur la rémunération retenues dans le Plan d'entreprise de 2024-2025 à 2028-2029*

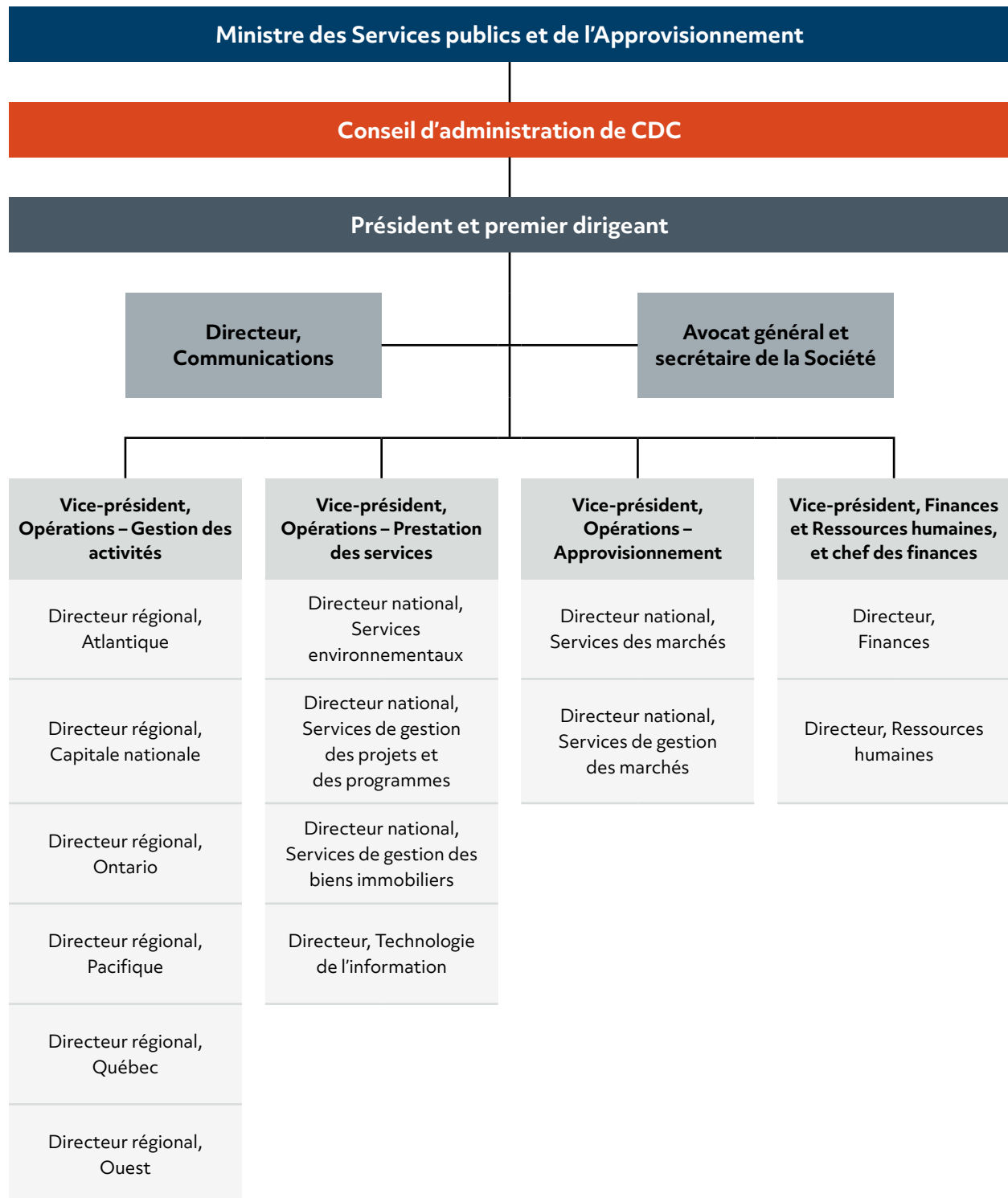
	Estimé	Projeté				
	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028	31 mars 2029
Augmentation économique	2,5 %	2,5 %	2,3 %	2,0 %	1,8 %	1,5 %
Augmentations de salaire au mérite	2,3 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Augmentation ou diminution de l'effectif et variations attribuables au barème salarial, à la productivité et à d'autres facteurs	7,8 %	3,6 %	11,7 %	1,9 %	6,1 %	-2,1 %
<b>Augmentation totale des salaires et des charges sociales</b>	<b>12,6 %</b>	<b>8,6 %</b>	<b>16,5 %</b>	<b>6,4 %</b>	<b>10,4 %</b>	<b>1,9 %</b>

*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 au barème salarial, à la productivité et à d'autres facteurs	10,1 %	3,7 %	14,0 %	2,5 %	-4,7 %	-4,5 %
<b>Augmentation totale des salaires et des charges sociales</b>	<b>14,9 %</b>	<b>9,2 %</b>	<b>19,2 %</b>	<b>7,5 %</b>	<b>0,1 %</b>	<b>0,0 %</b>

# 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 désigne les rôles principaux et fournit l'orientation nécessaire.

CDC rend finalement 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, ce qui 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 peuvent 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 au moins une fois par trimestre.

## 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.

Le Comité d'audit supervise la tenue des contrôles financiers et des 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 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 que les politiques de CDC en matière de ressources humaines sont adéquates et assorties 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 des dirigeants.

Présence	Conseil	Comité d'audit	Comité de la gouvernance et des ressources humaines
Miller, Moreen	7/7	4/5	4/4
Anderson, Steve	7/7	–	4/4
Burbridge, Stephen	7/7	–	3/4
Ene, Cynthia	7/7	5/5	–
Lloyd, Claude	7/7	–	4/4
Watt, Angus	7/7	5/5	–
Cheung, Derrick	6/6	–	4/4

## Structure 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 en tant que groupe de gestion supérieure, avec le soutien du secrétaire de la Société, 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 environnementaux, des Services de gestion des biens immobiliers et des Services de gestion des projets et des programmes, ainsi que des directeurs des services d'entreprise. 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, Edmonton, Kingston, Ottawa, Montréal et 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, des ressources humaines, de la technologie de l'information ainsi qu'un avocat général 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.

## Assemblée publique annuelle

Le public est invité à participer à l'assemblée publique annuelle de CDC, une occasion d'échanger avec la Société et de la découvrir. L'assemblée publique annuelle de CDC se déroule en formule virtuelle. La dernière a eu lieu en juillet 2023.

# ANNEXE II

## ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

### Gestion du capital et états financiers

#### Approche en matière de gestion du capital

La Politique de gestion financière de CDC est de veiller à disposer d'un capital suffisant pour constituer et conserver des fonds lui permettant de répondre à ses besoins prévus de fonctionnement et à ses besoins en capital, de s'acquitter de ses obligations financières dans les délais impartis et de faire face aux éventualités. À cette fin, la Société a constitué des comptes de gestion pour financer ses activités normales, les futurs projets d'immobilisations, les investissements dans l'innovation et la recherche, les investissements dans les initiatives de technologies de l'information (TI) et les activités liées aux diverses priorités du gouvernement.

La Société est rétribuée selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit du gouvernement. Aussi son capital provient-il des honoraires que lui versent ses clients-partenaires en retour des services qu'elle leur fournit. CDC continue d'envisager des options – notamment des marges de crédit et d'autres instruments – pour faire face aux fluctuations à court terme attribuables, par exemple, à l'échéancier de ses créances et à l'optimisation de son portefeuille de placements.

La Société vise à dégager des résultats qui dépassent légèrement le seuil de rentabilité après avoir mis de côté des fonds pour les futurs projets d'immobilisations, l'innovation, la recherche et les initiatives de 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 des programmes ainsi que les éventuels gains de productivité de CDC pourraient donner lieu à des marges et à des soldes de trésorerie qui divergent des cibles initiales. CDC évalue la suffisance de son capital en comparant l'offre à la demande de capital. Elle veille à ce que ses politiques de gestion du risque et de gestion du capital soient conformes aux normes du secteur et adaptées à son profil de risque et à ses activités. La situation du capital de CDC est régulièrement constatée, mesurée, gérée et communiquée au conseil d'administration de CDC.

Au moment d'établir ses plans de fonctionnement, la Société gère son capital avec prudence de manière à pouvoir s'acquitter de son mandat et servir ses clients-partenaires avec rapidité et efficacité. La stratégie de gestion du capital de CDC vise à conserver des fonds suffisants pour lui permettre de faire face à ses obligations, considérant qu'il risque de se produire des manquements temporaires dans la perception des créances.

#### Besoins en capital et affectation du capital

La Société prend en compte plusieurs facteurs pour déterminer ses besoins en capital ou, plus précisément, les réserves nécessaires pour poursuivre ses activités. Le montant de la réserve peut changer au fil du temps en fonction de divers facteurs, dont le fonds de roulement nécessaire, les obligations liées à la paie (salaires et avantages sociaux), le risque lié à l'encaissement des créances, les processus d'approbation, les obligations à long terme et les dépenses d'investissement. Des facteurs externes, comme les périodes d'élection et les mesures de restriction budgétaire, peuvent aussi entrer en ligne de compte.

D'ici la fin de la période de planification, les réserves de trésorerie liées aux activités de fonctionnement devraient être de l'ordre de 22 à 30 millions de dollars. Au cours de la période de planification, les réserves pour les projets d'immobilisations à long terme ainsi que pour l'innovation et la recherche et les initiatives de TI devraient être de l'ordre de 28 à 45 millions de dollars, dont 28,5 millions de dollars devraient être dépensés au cours des cinq prochaines années pour l'acquisition du nouveau système de PRE. La direction de CDC considère que la Société aura besoin de réserves de trésorerie totales pouvant atteindre 69 millions de dollars entre 2023-2024 et 2028-2029, principalement parce qu'elle aura besoin de 30 millions de dollars en fonds d'exploitation pour les obligations à court terme et de 28,5 millions de dollars pour le nouveau système de PRE. Ces montants sont appelés à fluctuer 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 des besoins pour le financement de projets d'immobilisations à long terme, de l'avancement de la recherche et de l'innovation, ainsi que des initiatives de TI. Pour établir des réserves de trésorerie suffisantes, la Société tient compte des facteurs suivants :

- Dettes fournisseurs : CDC détient en règle générale de 17 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 20 millions de dollars par mois d'ici la fin de la période de planification. Les réserves de trésorerie doivent suffire à couvrir un minimum de trois à six 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 gère au moyen de la planification de la gestion du capital :
  - 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 causer de l'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 environ la période de couverture de la paie de 45 jours.
  - Incertitude des prévisions : CDC n'a pas reçu de prévisions fermes en ce qui a trait aux dépenses du programme d'infrastructure visant l'exercice financier 2024-2025 et les exercices ultérieurs. L'incertitude qui en découle 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 pour 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 et maintenir des réserves de trésorerie adéquates à cette fin.
  - Obligations à long terme : En 2023-2024, CDC doit financer elle-même 37 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 57 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 de PRE en 2026-2027 au coût estimé de 28,5 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. Si c'était le cas, 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 de fonctionnement courantes. Elle passe également en revue de façon continue sa stratégie de gestion du capital 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 juridique ou réglementaire de réserver des fonds à l'égard d'un quelconque passif actuel ou éventuel, y compris les avantages sociaux futurs. CDC investit les excédents de la trésorerie par rapport aux besoins de fonctionnement et aux besoins en capital à court terme conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

Pour assurer la gestion de son capital dans un 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 financier, 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 (prix forfaitaires) ou fondés sur le temps de travail (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 hésité à revoir la forme de ces accords au cours de l'année en raison du fardeau administratif et des coûts que cela aurait entraîné, outre le fait que les modifications apportées auraient pu créer de l'incertitude à l'égard des taux de facturation. Cependant, au vu 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, elle continuera de mesurer chaque mois sa trésorerie, son seuil de rentabilité et sa marge brute pour 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 2024-2025. En conséquence, CDC prévoit majorer ses taux de facturation de 3,3 % pour les trois prochaines années, une baisse par rapport aux 3,5 % du plan de 2023-2024, et de 3,5 % par la suite jusqu'en 2028-2029. 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 2024-2025 à 2028-2029, les charges opérationnelles de CDC tiennent compte d'investissements visant à moderniser son infrastructure opérationnelle de 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 de 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 2023, et des dépenses qui devront être engagées pour répondre aux besoins opérationnels. La Société a prévu des excédents pour la totalité de la période de planification. Grâce à son mode de gestion de trésorerie et après ajustement pour tenir compte des fonds nécessaires aux projets d'immobilisations futurs, à la recherche innovante et aux initiatives en TI, la Société s'attend à ce que ses activités soient rentables.

## État de la situation financière

Pour les exercices clos le 31 mars 2023, et jusqu'au 31 mars 2029

	Réel	Plan d'entreprise	Estimé	Projeté				
(en milliers de dollars)	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028	31 mars 2029
<b>ACTIF</b>								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16 563 \$	39 337 \$	19 923 \$	21 527 \$	25 084 \$	26 695 \$	29 484 \$	30 043 \$
Placements	7 057	5 740	7 500	7 500	7 500	12 000	7 500	7 500
Créances clients	31 961	28 271	37 701	39 945	46 751	49 247	54 262	54 948
Charges payées d'avance et autres actifs	1 366	1 135	1 413	1 459	1 502	1 544	1 582	1 618
Autres créances	1 607	1 456	1 845	1 777	1 714	1 656	1 602	1 551
<b>Actifs courants</b>	<b>58 554</b>	<b>75 939</b>	<b>68 382</b>	<b>72 208</b>	<b>82 551</b>	<b>91 142</b>	<b>94 430</b>	<b>95 660</b>
Placements	32 316	22 183	33 635	37 661	34 849	30 554	20 256	25 000
Immobilisations corporelles	1 925	2 672	3 771	3 756	4 063	3 331	2 477	1 665
Immobilisations incorporelles	27	9	9	999	5 989	12 971	30 778	32 110
Actifs au titre de droits d'utilisation	6 196	5 730	6 562	5 947	6 786	6 068	4 853	3 639
<b>Actifs non courants</b>	<b>40 464</b>	<b>30 594</b>	<b>43 977</b>	<b>48 363</b>	<b>51 687</b>	<b>52 924</b>	<b>58 364</b>	<b>62 414</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>99 018 \$</b>	<b>106 533 \$</b>	<b>112 359 \$</b>	<b>120 571 \$</b>	<b>134 238 \$</b>	<b>144 066 \$</b>	<b>152 794 \$</b>	<b>158 074 \$</b>
<b>PASSIF</b>								
Fournisseurs et dettes diverses	17 097 \$	19 814 \$	19 388 \$	20 345 \$	21 851 \$	22 735 \$	23 956 \$	24 463 \$
Produits comptabilisés d'avance	1 299	535	102	-	-	-	-	-
Avantages du personnel	2 403	1 957	2 471	2 551	2 628	2 700	2 768	2 830
Obligations locatives	1 310	1 324	1 018	964	1 023	1 117	1 362	1 307
<b>Passifs courants</b>	<b>22 109</b>	<b>23 630</b>	<b>22 979</b>	<b>23 860</b>	<b>25 502</b>	<b>26 552</b>	<b>28 086</b>	<b>28 600</b>
Avantages du personnel	31 519	36 112	34 949	38 481	42 125	45 876	49 726	53 670
Obligations locatives	5 287	4 875	5 949	5 625	6 661	6 045	4 687	3 385
<b>Passifs non courants</b>	<b>36 806</b>	<b>40 987</b>	<b>40 898</b>	<b>44 106</b>	<b>48 786</b>	<b>51 921</b>	<b>54 413</b>	<b>57 055</b>
<b>Total du passif</b>	<b>58 915</b>	<b>64 617</b>	<b>63 877</b>	<b>67 966</b>	<b>74 288</b>	<b>78 473</b>	<b>82 499</b>	<b>85 655</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>								
Résultats non distribués	40 103	41 916	48 482	52 605	59 950	65 593	70 295	72 419
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>40 103</b>	<b>41 916</b>	<b>48 482</b>	<b>52 605</b>	<b>59 950</b>	<b>65 593</b>	<b>70 295</b>	<b>72 419</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>99 018 \$</b>	<b>106 533 \$</b>	<b>112 359 \$</b>	<b>120 571 \$</b>	<b>134 238 \$</b>	<b>144 066 \$</b>	<b>152 794 \$</b>	<b>158 074 \$</b>



## État du résultat net et des autres éléments du résultat global

Pour les exercices clos le 31 mars 2023, et jusqu'au 31 mars 2029

(en milliers de dollars)	Réel	Plan d'entreprise	Estimé	Projeté				
	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028	31 mars 2029
Produits tirés des services facturés	160 682 \$	179 282 \$	183 244 \$	194 152 \$	227 233 \$	239 362 \$	263 740 \$	267 073 \$
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	3 255	1 464	3 145	3 145	3 145	3 145	3 145	3 145
Produits financiers	1 756	1 892	2 515	2 688	2 849	2 731	2 371	2 096
<b>Produits totaux</b>	<b>165 693</b>	<b>182 638</b>	<b>188 904</b>	<b>199 985</b>	<b>233 227</b>	<b>245 238</b>	<b>269 256</b>	<b>272 314</b>

Salaires et avantages du personnel	140 834	155 208	158 571	172 214	200 674	213 563	235 874	240 345
Charges opérationnelles et frais d'administration	11 908	16 952	16 822	17 858	19 071	19 828	23 014	23 299
Frais de déplacement et décaissements	3 255	1 464	3 145	3 145	3 145	3 145	3 145	3 145
Amortissement des immobilisations corporelles	426	562	482	1 130	1 443	1 532	854	812
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	1 289	1 429	1 250	1 253	1 225	1 219	1 215	1 214
Amortissement des immobilisations incorporelles	22	18	18	10	10	18	193	1 168
Charges d'intérêts de location	203	213	237	252	314	290	259	207
<b>Total des charges</b>	<b>157 937</b>	<b>175 846</b>	<b>180 525</b>	<b>195 862</b>	<b>225 882</b>	<b>239 595</b>	<b>264 554</b>	<b>270 190</b>
<b>Résultat net</b>	<b>7 756</b>	<b>6 792</b>	<b>8 379</b>	<b>4 123</b>	<b>7 345</b>	<b>5 643</b>	<b>4 702</b>	<b>2 124</b>

### AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Gain actuariel sur l'obligation au titre des prestations définies	2 387	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat global</b>	<b>10 143 \$</b>	<b>6 792 \$</b>	<b>8 379 \$</b>	<b>4 123 \$</b>	<b>7 345 \$</b>	<b>5 643 \$</b>	<b>4 702 \$</b>	<b>2 124 \$</b>

## État des flux de trésorerie

Pour les exercices clos le 31 mars 2023, et jusqu'au 31 mars 2029

	Réel	Plan d'entreprise	Estimé	Projeté				
(en milliers de dollars)	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028	31 mars 2029
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>								
Résultat net	7 756 \$	6 792 \$	8 379 \$	4 123 \$	7 345 \$	5 643 \$	4 702 \$	2 124 \$
<b>AJUSTEMENTS DE RAPPROCHEMENT DU RÉSULTAT NET AUX FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>								
Charge au titre des avantages du personnel	3 708	3 212	3 995	4 125	4 249	4 366	4 475	4 576
Avantages du personnel versés	(731)	(797)	(497)	(513)	(528)	(543)	(557)	(570)
Amortissement des immobilisations corporelles	426	562	482	1 130	1 443	1 532	854	812
Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation	1 289	1 429	1 250	1 253	1 225	1 219	1 215	1 214
Amortissement des immobilisations incorporelles	22	18	18	10	10	18	193	1 168
Accroissement des primes d'investissement	-	-	(194)	(200)	(190)	(185)	(160)	(150)
Amortissement des primes d'investissement	30	40	60	65	60	55	50	45
<b>Augmentation (diminution) des éléments hors trésorerie du fonds de roulement opérationnel</b>	<b>(12 575)</b>	<b>(1 583)</b>	<b>(4 931)</b>	<b>(1 367)</b>	<b>(5 280)</b>	<b>(1 596)</b>	<b>(3 778)</b>	<b>(164)</b>
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de fonctionnement</b>	<b>(75)</b>	<b>9 673</b>	<b>8 562</b>	<b>8 626</b>	<b>8 334</b>	<b>10 509</b>	<b>6 994</b>	<b>9 055</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>								
Rachat (acquisition) de placements	(18 803)	(4 490)	(1 628)	(3 891)	2 942	(75)	14 908	(4 639)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(197)	(1 088)	(2 328)	(1 115)	(1 750)	(800)	-	-
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(12)	-	-	(1 000)	(5 000)	(7 000)	(18 000)	(2 500)
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement</b>	<b>(19 012)</b>	<b>(5 578)</b>	<b>(3 956)</b>	<b>(6 006)</b>	<b>(3 808)</b>	<b>(7 875)</b>	<b>(3 092)</b>	<b>(7 139)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>								
Remboursement d'obligations locatives	(1 268)	(1 378)	(1 246)	(1 016)	(969)	(1 023)	(1 113)	(1 357)
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement</b>	<b>(1 268)</b>	<b>(1 378)</b>	<b>(1 246)</b>	<b>(1 016)</b>	<b>(969)</b>	<b>(1 023)</b>	<b>(1 113)</b>	<b>(1 357)</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au cours de l'exercice	(20 355)	2 717	3 360	1 604	3 557	1 611	2 789	559
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	36 918	36 620	16 563	19 923	21 527	25 084	26 695	29 484
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>16 563 \$</b>	<b>39 337 \$</b>	<b>19 923 \$</b>	<b>21 527 \$</b>	<b>25 084 \$</b>	<b>26 695 \$</b>	<b>29 484 \$</b>	<b>30 043 \$</b>

## État des variations des capitaux propres

Pour les exercices clos le 31 mars 2023, et jusqu'au 31 mars 2029

(en milliers de dollars)	Réel	Plan d'entreprise	Estimé	Projeté				
	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028	31 mars 2029
Résultats non distribués à l'ouverture	29 960 \$	35 124 \$	40 103 \$	48 482 \$	52 605 \$	59 950 \$	65 593 \$	70 295 \$
Résultat net	7 756	6 792	8 379	4 123	7 345	5 643	4 702	2 124
Gain actuariel sur l'obligation au titre des prestations définies	2 387	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultats non distribués à la clôture</b>	<b>40 103</b>	<b>41 916</b>	<b>48 482</b>	<b>52 605</b>	<b>59 950</b>	<b>65 593</b>	<b>70 295</b>	<b>72 419</b>
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>40 103 \$</b>	<b>41 916 \$</b>	<b>48 482 \$</b>	<b>52 605 \$</b>	<b>59 950 \$</b>	<b>65 593 \$</b>	<b>70 295 \$</b>	<b>72 419 \$</b>

# Comparaison du Plan d'entreprise de l'exercice 2023-2024 aux résultats estimés pour 2023-2024

## État de la situation financière

Lorsqu'on compare les estimations de résultats pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2024, telles qu'elles figurent à l'état de la situation financière, avec les projections du Plan d'entreprise 2023-2024 pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2024, les variations découlent principalement d'une hausse plus importante que prévu de la demande de la part des clients-partenaires. Ainsi, cette situation devrait se traduire par une augmentation plus importante que prévu de la marge brute et une augmentation du rendement de la trésorerie et des placements, en raison des taux d'intérêt élevés. Ces facteurs seront conjugués avec la baisse prévue des coûts de formation, des coûts de services professionnels plus faibles que prévu et des coûts des services infonuagiques moindres. Les créances clients devraient dépasser les résultats prévus. CDC estime que la trésorerie et les équivalents de trésorerie seront plus bas que prévu, car les clients-partenaires ont mis fin à la directive provisoire sur le paiement rapide des factures qui a soutenu les fournisseurs canadiens pendant la pandémie de COVID-19. La Société devrait réaliser des résultats supérieurs aux prévisions restantes du Plan, à condition qu'elle recouvre les créances clients comme prévu et 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 2023-2024, les produits tirés des services facturés sont estimés à 183 millions de dollars, contre 179 millions de dollars dans le Plan, en hausse de 4 millions de dollars ou 2 %, par rapport au Plan. Cette hausse est attribuable à la demande de services plus élevée que prévu de la part des clients-partenaires.

Les salaires et les charges sociales devraient totaliser 159 millions de dollars, soit une augmentation de 3 millions de dollars ou 2 % par rapport au Plan, en raison de la croissance de l'effectif plus élevée que prévu attribuable à l'augmentation de la demande des clients-partenaires, hausse annulée partiellement par des augmentations économiques et des hausses de salaire au mérite moins élevées que prévu.

Les charges opérationnelles et les frais d'administration sont estimés à 17 millions de dollars pour la période se clôturant le 31 mars 2024, comme le prévoit le Plan. CDC estime que les coûts de formation seront plus faibles en raison des niveaux plus bas que prévu de formation et de perfectionnement des employés, de la réduction des coûts de services professionnels découlant du retard de certaines initiatives jusqu'au prochain exercice et de la baisse des coûts de services infonuagiques. Ces baisses seront partiellement annulées par la hausse plus élevée que prévu des coûts de recrutement en raison de la grande concurrence sur le marché du travail, des achats uniques de meubles et d'équipement pour le nouveau Bureau régional du Pacifique et de l'augmentation de la location d'équipement en raison de l'augmentation de la main-d'œuvre pour répondre à la demande des clients-partenaires.

La dotation aux amortissements devrait diminuer en raison de trois facteurs liés au Bureau régional du Pacifique : la négociation de baux prolongés, la prolongation des échéances des administrations locales et l'échéancier du projet de l'entrepreneur pour l'aménagement du bureau.

La Société estime que l'exercice se soldera par un résultat global de 8 millions de dollars, comparativement au résultat global de 7 millions de dollars prévu dans le Plan de l'exercice précédent. La hausse des produits estimés tient surtout à l'augmentation de la demande des clients-partenaires.

## Budget d'investissement

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2024

(en milliers de dollars)	Estimation	Projection	Variation
Matériel informatique	1 000 \$	– \$	1 000 \$
Immobilisations incorporelles	–	–	–
Mobilier et agencements	242	80	162
Améliorations locatives	1 086	1 008	78
Actifs au titre de droits d'utilisation	1 616	1 443	173
	<b>3 944 \$</b>	<b>2 531 \$</b>	<b>1 413 \$</b>

Dans l'ensemble, les dépenses d'investissement pour 2023-2024 devraient être de 56 % supérieures au Plan. Cette augmentation est principalement attribuable à la mise à niveau des pare-feu de TI aux sites de CDC s'élevant à 1 million de dollars, qui devrait être achevée avant le 31 mars 2024. La mise à niveau des pare-feu était prévue pour 2024-2025, mais a été devancée à l'exercice courant en raison des économies possibles au chapitre des achats.

## Périodes de planification de 2024-2025 à 2028-2029

### Produits tirés des services facturés

Pour la période se clôturant le 31 mars 2024, les produits tirés des services facturés devraient totaliser 183 millions de dollars, en hausse de 23 millions de dollars environ, ou 14 %, par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation des produits tirés des services facturés de 2022-2023 à 2023-2024 s'explique par une croissance plus élevée que prévu de la demande de services de la part des clients-partenaires, combinée à la hausse prévue des taux de facturation.

Pour 2024-2025, CDC prévoit que la demande à l'égard de ses services sera supérieure à celle de 2023-2024. Cette augmentation, conjuguée à la majoration prévue des taux de facturation, portera à 194 millions de dollars les produits tirés des services facturés, ce qui équivaut à une hausse de 11 millions de dollars, ou 6 %, par rapport aux estimations pour l'exercice de 2023-2024.

La Société prévoit une majoration de 3,3 % des taux de facturation pour 2024-2025, ce qui cadre avec sa Politique de gestion financière, qui consiste notamment à maintenir une situation financière durable tout en dépassant légèrement le seuil de rentabilité, après ajustement des fonds de réserve pour tenir compte des projets d'immobilisations futurs ainsi que de l'innovation, de la recherche et des initiatives de TI.

La Société estime que la marge brute requise pour assurer sa viabilité selon les projections de produits évoquées plus haut se situe de 39 % à 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'immobilisations, la recherche et l'innovation, ainsi que les initiatives de 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 du client-partenaire de CDC sont au fait des majorations projetées des taux de facturation et 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 2018-2019 à 2028-2029.

**Taux de facturation, résultat global, résultats non distribués et historique de trésorerie par rapport au plan**  
*Pour les exercices clos le 31 mars 2019, et jusqu'au 31 mars 2029*

	Réel					Estimé	Projeté				
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Augmentation du taux de facturation	4,5 %	3,5 %	7,5 %	4,5 %	3,0 %	3,5 %	3,3 %	3,3 %	3,3 %	3,5 %	3,5 %
Taux de marge brute	35,5 %	36,9 %	40,1 %	40,9 %	41,4 %	42,0 %	41,3 %	40,6 %	39,9 %	39,6 %	39,2 %

*(en milliers de dollars)*

Résultat global	6 686 \$	(2 566) \$	3 136 \$	17 506 \$	10 143 \$	8 379 \$	4 123 \$	7 345 \$	5 643 \$	4 702 \$	2 124 \$
Résultats non distribués	11 884	9 318	12 454	29 960	40 103	48 482	52 605	59 950	65 593	70 295	72 419
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements	28 170 \$	25 340 \$	45 936 \$	57 518 \$	55 936 \$	61 058 \$	66 688 \$	67 433 \$	69 249 \$	57 240 \$	62 543 \$

La Société prévoit une légère augmentation de volume au cours des quatre premiers exercices de la période de planification, suivie d'une diminution au dernier exercice de cette période. Les majorations prévues des taux de facturation ont été ramenées de 3,5 % à 3,3 % pour les trois prochaines années afin d'aider les clients-partenaires à réduire les budgets tout en respectant les programmes prévus. Les taux de facturation augmenteront de 3,5 % à partir de 2027-2028 et resteront stables tout au long des exercices de la période de planification restante, comme le montre le tableau suivant.

### Hypothèses sur les produits

*Hypothèses sur les produits retenues dans le Plan d'entreprise de 2024-2025 à 2028-2029*

	Estimé	Projeté				
	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028	31 mars 2029
Variation du volume	14,1 %	2,7 %	13,7 %	2,0 %	6,7 %	-2,2 %
Variation des taux de facturation	3,5 %	3,3 %	3,3 %	3,3 %	3,5 %	3,5 %
<b>Augmentation totale prévue</b>	<b>17,6 %</b>	<b>6,0 %</b>	<b>17,0 %</b>	<b>5,3 %</b>	<b>10,2 %</b>	<b>1,3 %</b>

### Produits financiers

Les produits financiers proviennent des intérêts rapportés par les réserves de trésorerie détenues dans des comptes bancaires et 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 avantages du personnel

Pour la période se clôturant le 31 mars 2024, les salaires et les avantages du personnel devaient totaliser 159 millions de dollars, ce qui représente une augmentation d'environ 18 millions de dollars, ou 13 %, par rapport à l'exercice précédent. La hausse de 2022-2023 à 2023-2024 repose sur deux facteurs : 8 points de pourcentage sont attribuables à une demande accrue de services de la part des clients-partenaires et à un changement du profil salarial, et 5 points à l'effet combiné des augmentations de salaire économiques et 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 endosser de nouvelles fonctions. Le montant total des salaires fluctue selon l'effet combiné de la variation des montants de chaque échelle salariale à la suite de nouvelles embauches et des mutations d'employés entre les échelles.

En 2024-2025, les salaires et les charges sociales devraient augmenter de 14 millions de dollars, soit 9 %. De cette hausse, 4 points de pourcentage sont attribuables à la demande accrue de services de la part des clients-partenaires et à un changement du profil salarial, et 5 points aux augmentations de salaire économiques et au mérite. La progression de 9 % des salaires et des charges sociales est supérieure à la hausse prévue de 6 % des produits tirés des services facturés, en raison de fluctuations de la demande de la part 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'immobilisations, l'innovation, la recherche, les initiatives de TI et les autres priorités du gouvernement.

## Hypothèses liées aux salaires et aux avantages du personnel

*Hypothèses sur la rémunération retenues dans le Plan d'entreprise de 2024-2025 à 2028-2029*

	Estimé	Projeté				
	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028	31 mars 2029
Augmentation économique	2,5 %	2,5 %	2,3 %	2,0 %	1,8 %	1,5 %
Augmentations de salaire au mérite	2,3 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Variations causées par l'augmentation (la diminution) de l'effectif, le barème salarial, l'efficacité et d'autres facteurs	7,8 %	3,6 %	11,7 %	1,9 %	6,1 %	-2,1 %
<b>Augmentation totale des salaires et des avantages du personnel</b>	<b>12,6 %</b>	<b>8,6 %</b>	<b>16,5 %</b>	<b>6,4 %</b>	<b>10,4 %</b>	<b>1,9 %</b>

Pour le reste de la période de planification, la Société a présumé que le facteur d'augmentation économique annuelle, compte tenu d'une estimation de Statistique Canada de la variation prévue de l'indice des prix à la consommation (IPC) d'un exercice à l'autre, s'établira entre 1,5 % et 2,5 %. 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 2028-2029, 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 2024, les charges opérationnelles et les frais d'administration devraient totaliser 17 millions de dollars, en hausse d'environ 5 millions de dollars, ou 41 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- une augmentation de 1,5 million de dollars des frais de services professionnels en raison des coûts d'experts-conseils en TI engagés pour soutenir l'amélioration de la capacité des secteurs de services, la collecte des exigences pour le futur système de planification des ressources de l'entreprise (PRE) et des initiatives liées à la cybersécurité et aux ressources humaines pour appuyer le personnel de CDC et tenir compte des priorités du gouvernement du Canada;
- une augmentation de 1,5 million de dollars des frais de formation et de perfectionnement du personnel et des déplacements connexes, en raison de l'accroissement de l'effectif de CDC et de la levée complète des restrictions liées à la pandémie;
- une augmentation de 417 000 \$ des frais liés aux services infonuagiques, attribuable à la hausse de la main-d'œuvre nécessaire pour répondre à la demande des clients-partenaires;
- une augmentation de 359 000 \$ des charges liées au mobilier et aux équipements, en raison de l'achèvement des rénovations au nouveau Bureau régional du Pacifique;
- une augmentation de 320 000 \$ des coûts de recrutement en raison de la concurrence accrue sur le marché du travail et de la difficulté d'attirer une expertise spécialisée.

Pour 2024-2025, la Société a prévu des charges opérationnelles et des frais d'administration de 18 millions de dollars, soit une hausse de 6 % par rapport aux estimations pour 2023-2024. Cette augmentation tient en partie aux investissements continus dans la formation et le perfectionnement du personnel et dans les licences d'utilisation des applications de TI à mesure que CDC élargit ses effectifs pour répondre à la demande des clients-partenaires et consolide son infrastructure de TI ainsi que des outils d'entreprise comme l'intranet.

Pour le reste de la période de planification, la Société a posé comme hypothèse une augmentation de l'inflation entre 2 % et 3 %, fondée sur une estimation de la variation de l'IPC d'une année à l'autre et sur le mandat de la Banque du Canada de ramener le taux d'inflation cible à 2 %. Les charges opérationnelles et les frais d'administration de la Société devraient également progresser en raison de l'accroissement de l'effectif, surtout au chapitre des services infonuagiques, de la maintenance logicielle, de la location d'équipement, du matériel informatique, ainsi que de la formation et du perfectionnement. Les charges pour les services infonuagiques devraient augmenter en 2027-2028 en raison des licences d'utilisation annuelles liées au nouveau système de PRE. En 2028-2029, les charges opérationnelles et les frais d'administration augmenteront de 1 % suivant l'inflation, compensés par une réduction de l'effectif cadrant avec les baisses prévues dans les programmes.

## **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 2024, ce qui correspond à l'exercice précédent.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2025, la Société prévoit que la dotation aux amortissements totalisera 2 millions de dollars, en hausse de 644 000 \$, ou 37 %, par rapport aux prévisions pour l'exercice en cours. Cette hausse tient essentiellement à l'amortissement des améliorations locatives, du mobilier et des agencements ainsi que des contrats de location relatifs au nouveau Bureau régional du Pacifique.

Les projections de dépenses d'investissement annuelles, 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 2024 devrait se solder par un résultat net de 8 millions de dollars, soit 5 % des produits tirés des services facturés, comparativement à 8 millions de dollars, ou 5 % des produits tirés des services facturés, à l'exercice précédent. On prévoit pour l'exercice courant un résultat global de 8 millions de dollars, soit 5 % des produits tirés des services facturés, comparativement à 10 millions de dollars, ou 6 % des produits tirés des services facturés, à l'exercice précédent. Le résultat net estimé en 2023-2024 est surtout attribuable à la majoration des taux de facturation et à la hausse de la demande de services de CDC. Ces hausses sont en partie contrebalancées par l'accroissement de la masse salariale lié aux augmentations de l'effectif visant à soutenir la plus forte demande de services; des honoraires professionnels plus élevés pour les initiatives liées aux TI et aux ressources humaines; et des frais de formation et de perfectionnement plus élevés en raison de l'accroissement de l'effectif de CDC et de l'augmentation des déplacements et des formations après la pandémie de COVID-19.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2025, la Société prévoit un résultat global de 4 millions de dollars, soit une diminution d'environ 51 % par rapport au résultat global estimé pour l'exercice financier en cours. Le résultat net est prévu pour chaque exercice de 2025-2026 à 2028-2029.

## **Trésorerie et placements**

En 2021-2022, la Société commencera également à se constituer des réserves pour financer des projets d'immobilisations 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. Pour la période de planification, les réserves de trésorerie destinées à financer des projets d'immobilisations à long terme, l'avancement de la recherche et de l'innovation et les initiatives de TI devraient être de l'ordre de 28 à 45 millions de dollars. La trésorerie liée aux activités de fonctionnement devrait être de l'ordre de 22 à 30 millions de dollars. Pendant la période de planification, le total de la trésorerie et des placements constitués pourrait monter à 69 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 de fonctionnement et à ses futurs besoins d'investissement, bien qu'ils varient considérablement selon le calendrier de perception des créances clients. La trésorerie et les placements devraient s'élever à 61 millions de dollars au 31 mars 2024. Ce solde se répartit en 20 millions de dollars pour les activités de fonctionnement et en 41 millions de dollars pour les projets d'immobilisations futurs.

CDC s'attend à ce que ses réserves de trésorerie totales se chiffrent entre 57 et 69 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 augmentera ses réserves de trésorerie en vue d'absorber l'important passif non capitalisé au titre des avantages sociaux futurs et de financer les projets d'immobilisations futurs (dépenses de 2026-2027 et de 2027-2028) ainsi que l'innovation et la recherche et les initiatives de TI.

## 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 de PRE et le système de gestion de contenu de l'entreprise. Le montant des actifs au titre de droits 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 au terme de l'exercice se clôturant le 31 mars 2024 devrait avoir augmenté de 2 millions de dollars, ou 94 %, par rapport à l'exercice financier précédent. Cette augmentation est attribuable aux rénovations et aux achats de mobilier nécessaires pour réaménager le nouveau Bureau régional du Pacifique et à la mise à niveau des pare-feu des sites. Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2025, la valeur des immobilisations corporelles et incorporelles devrait augmenter de 26 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est liée au lancement prévu du processus d'approvisionnement pour le nouveau système de PRE et aux achats supplémentaires en TI pour que les sites soient en mesure de répondre à la demande actuelle et future des clients-partenaires.

Pour l'exercice en cours se clôturant le 31 mars 2024, la valeur estimative des actifs au titre de droits d'utilisation devrait augmenter de 6 % par rapport à l'exercice précédent, en raison du contrat de location du nouveau Bureau régional du Pacifique et du renouvellement des baux du siège social de CDC. Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2025, la valeur des actifs au titre de droits d'utilisation devrait diminuer en raison de l'amortissement, partiellement compensé par le renouvellement prévu du contrat pour l'entrepôt de données de TI.

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

## Fournisseurs et dettes diverses

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2024, la Société prévoit une hausse de 13 % des dettes fournisseurs et des autres montants à payer par rapport à l'exercice clos le 31 mars 2023. Cette fluctuation, comme celles des exercices ultérieurs du Plan, est surtout 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 37 millions de dollars au 31 mars 2024, soit environ 10 % de plus qu'à l'exercice précédent, en raison de l'augmentation 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 2025, les avantages sociaux futurs devraient s'élever à 41 millions de dollars. Pour les exercices restants du Plan, le montant devrait augmenter de 8 à 10 % 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 ne le fait pas.

Toutefois, sa politique de gestion et de planification financière lui impose de prévoir des fonds suffisants pour assurer le paiement des prestations aux employés quand elles deviennent 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 augmenter de 370 000 \$ en 2023-2024, par rapport au 31 mars 2023, en raison du bail du nouveau Bureau régional du Pacifique, hausse qui sera partiellement annulée par le remboursement continu de l'obligation locative.

## Effectif

### Effectif

*Pour les exercices clos le 31 mars 2023, et jusqu'au 31 mars 2029*

	Réel	Estimé	Projeté				
	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028	31 mars 2029
Effectif en équivalents temps plein	1 157	1 277	1 334	1 514	1 545	1 648	1 611

L'effectif, présenté en équivalents temps plein (ETP), est estimé à 1 277 pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2024 et à 1 334 pour l'exercice qui se terminera le 31 mars 2025 : une augmentation d'environ 4 % par rapport à l'exercice précédent pour soutenir la demande accrue des clients-partenaires à l'égard des services de CDC.

Pour le reste de la période de planification, l'effectif en ETP devrait fluctuer en fonction de la demande prévue des clients-partenaires.

## Budget d'investissement

### Budget d'investissement

Pour les exercices clos le 31 mars 2023, et jusqu'au 31 mars 2029

(en milliers de dollars)	Réel	Plan d'entreprise	Estimé	Projeté				
	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028	31 mars 2029
Matériel informatique	-\$	-\$	1 000 \$	1 000 \$	-\$	500 \$	-\$	-\$
Immobilisations incorporelles	12	-	-	1 000	5 000	7 000	18 000	2 500
Mobilier et agencements	105	80	242	65	250	50	-	-
Améliorations locatives	182	1 008	1 086	50	1 500	250	-	-
Actifs au titre de droits d'utilisation	452	1 443	1 616	638	2 064	501	-	-
	<b>751 \$</b>	<b>2 531 \$</b>	<b>3 944 \$</b>	<b>2 753 \$</b>	<b>8 814 \$</b>	<b>8 301 \$</b>	<b>18 000 \$</b>	<b>2 500 \$</b>

La Société s'attend à ce que les dépenses d'investissement pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2024 s'élèvent à 4 millions de dollars, soit une hausse de 3 millions de dollars, ou 425 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est surtout attribuable au nouveau Bureau régional du Pacifique et aux mises à niveau prévues des pare-feu des sites.

Pour 2024-2025 et au-delà, CDC devra engager des coûts de mise à niveau du matériel de TI pour ses sites et des coûts supplémentaires pour mettre à niveau ses serveurs IBM en 2026-2027. La dépense prévue de 1 million de dollars pour les immobilisations incorporelles en 2024-2025 représente le premier versement pour le nouveau système de PRE. CDC prévoit payer le solde des coûts du système de PRE au cours de la période de planification restante, paiement qui atteindra un sommet de 18 millions de dollars en 2027-2028. Ces coûts seront financés par les réserves de trésorerie constituées au cours de la période de planification. CDC prévoit remplacer son système actuel de gestion du contenu d'entreprise en 2027-2028. Pour la période de planification de 2024-2025 et au-delà, la Société devra également engager de nouveaux coûts au titre des améliorations locatives, et de nouveaux coûts de location pour les bureaux régionaux de la capitale nationale et du Québec, ainsi que des coûts de renouvellement de bail 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 2022-2023, CDC prévoit des dépenses de déplacement, d'accueil et de conférence de 1 million de dollars. Cependant, en raison des restrictions de déplacements imposées en lien avec la COVID-19, ces frais n'ont totalisé que 718 000 \$. La hausse des frais d'accueil de 2022-2023 à 2023-2024 s'explique par un retour des déplacements professionnels aux niveaux d'avant la pandémie. La baisse des frais de déplacement de 2023-2024 à 2024-2025 est en phase avec les priorités du gouvernement du Canada de réduire les frais de déplacement. Les augmentations prévues pour 2025-2026 jusqu'à 2028-2029 sont uniquement liées à l'inflation. CDC réduira cette catégorie de dépenses en ramenant les frais de déplacement moyens de 1 000 \$ à 750 \$ par ETP au cours de la période de planification. Le plan de l'exercice précédent prévoyait que les frais de déplacement moyens par ETP passeraient de 900 \$ à 1 100 \$.

### Frais de déplacement, d'accueil et de conférence

*Pour les exercices clos le 31 mars 2023, et jusqu'au 31 mars*

	Réel	Estimé	Projeté				
(en milliers de dollars)	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2027	31 mars 2028	31 mars 2029
Déplacement	558 \$	1 232 \$	1 083 \$	1 116 \$	1 146 \$	1 175 \$	1 201 \$
Accueil	160	357	404	416	428	438	448
Conférences	-	-	-	-	-	-	-
	<b>718 \$</b>	<b>1 589 \$</b>	<b>1 487 \$</b>	<b>1 532 \$</b>	<b>1 574 \$</b>	<b>1 613 \$</b>	<b>1 649 \$</b>

## Contrats de location

CDC ne conclura aucun contrat de location en 2024-2025 ni en 2025-2026 qui nécessiterait une approbation ministérielle.

# 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 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 énoncées dans cette loi.

Conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, CDC répond aux demandes qui lui sont adressées en ces matières. De même, elle 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 communication des renseignements personnels des employés. Chaque année, CDC produit ses rapports en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* dans les délais impartis. En plus de les publier sur son site Web, CDC place ses publications proactives sur le portail Gouvernement ouvert. Le Bureau de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels (AIRP) de CDC suit une procédure opérationnelle normalisée de publication proactive et recourt à un mécanisme de suivi pour s'assurer que les publications respectent les nouvelles exigences de communication proactive liées à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels du gouvernement du Canada, entrées en vigueur en juin 2023.

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 suivre le Code d'éthique. Les comptes rendus réguliers au conseil d'administration permettent à ce dernier de surveiller le respect du Code ainsi que des politiques et 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 indique 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 ainsi que 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. Comme le reste du personnel, ceux-ci doivent signer et respecter le Code d'éthique de CDC, ce qui favorise la conformité à la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*.

CDC a édifié son programme d'équité en emploi sur des bases solides, et se conforme à 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 le solide appui de la haute direction et des cadres supérieurs à l'égard de ce programme et en est à la deuxième phase de mise en œuvre de sa stratégie et de son plan d'action en matière de diversité et d'inclusion, qui s'appuie sur les progrès et les résultats positifs de la première phase du programme. De plus, la classification des emplois et la structure de rémunération de CDC sont conformes à la *Loi sur l'équité salariale* du Canada, qui 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 faire partie de ce répertoire de fournisseurs, les soumissionnaires potentiels communiquent la dénomination sociale de leur entreprise et leur langue de préférence pour les documents d'appels d'offres, les documents de marché et les communications pendant l'exécution du contrat. 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*. La Politique linguistique de CDC encourage les employés à suivre des cours ou une formation dans les deux langues officielles et à communiquer dans la langue officielle de leur choix. Chaque année, CDC rend compte au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) de ses activités en application des Parties IV, V et VI de la *Loi sur les langues officielles*, ainsi qu'au SCT et à Patrimoine canadien de ses activités liées à la Partie VII de la Loi.

CDC est au fait de l'adoption récente du projet de loi S-211 édictant la *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*, et modifiera ses politiques et procédures pour en tenir compte. Elle a entrepris un examen et une évaluation pour déterminer les effets de la nouvelle loi sur la politique, les documents et les processus d'approvisionnement.

## **Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements**

CDC suit la Directive sur les dépenses de voyages, 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 dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements qui s'en inspirent, et n'y a relevé aucune lacune majeure.

## **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 – comme l'Accord Canada-États-Unis-Mexique – en adoptant de saines pratiques d'approvisionnement et en garantissant la concurrence par un large accès aux marchés publics.

# 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 aient des 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 possède depuis longtemps un système d'évaluation du rendement des entrepreneurs.

CDC s'est dotée d'un indicateur de rendement selon lequel au moins 98 % de ses marchés doivent être attribués par voie d'appels d'offres publics. La totalité de ses marchés ont ainsi été ouverts à la concurrence au premier semestre de 2023-2024.

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 2023-2024, CDC a reçu 20 requêtes, auxquelles elle a toutes répondu.

Suivant une recommandation du rapport du Comité permanent des comptes publics, intitulé *Comptes publics du Canada 2021*, CDC a participé avec d'autres sociétés d'État à un processus de consultation dirigé par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada afin d'explorer de meilleurs mécanismes de rapport compatibles avec les mandats des sociétés d'État.

Conformément aux objectifs d'ouverture et de transparence du gouvernement du Canada, CDC publie sur son site Web les documents d'entreprise déposés à la Chambre des communes ainsi que tous les frais de déplacement et d'hébergement des hauts fonctionnaires.

### 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 Plus) et dispose d'un programme de formation obligatoire sur l'ACS Plus destiné à l'ensemble de son personnel.

Cette formation, qui favorise un milieu de travail inclusif et respectueux, aide les employés de CDC à mieux comprendre les effets potentiels des politiques, des programmes et des initiatives sur les groupes de femmes, d'hommes et de personnes d'identités de genre diverses. Elle les aide aussi à mieux saisir leurs droits et leurs responsabilités en tant que membres de l'équipe CDC.

Toutes les politiques et initiatives de ressources humaines de CDC sont mises en œuvre selon l'approche du gouvernement du Canada à l'égard de l'ACS Plus. Au fil du processus, on pose des questions fondamentales pour remettre en question les préjugés sur les groupes de femmes, d'hommes et de personnes d'identités de genre diverses.

### Diversité et équité en emploi

En 2023, pour la quatrième fois, Emploi et Développement social Canada a souligné les réalisations de CDC en équité en matière d'emploi. Ce prix reconnaît le mérite des employeurs qui donnent l'exemple, font la promotion de l'équité en matière d'emploi dans leur secteur et ont particulièrement bien appliqué l'équité en matière d'emploi dans leur entreprise. En 2023, CDC a été primée dans les cinq catégories : Engagement exceptionnel envers l'équité en matière d'emploi; Innovation; Distinction sectorielle; Champion de l'équité en matière d'emploi; et Réconciliation avec les Autochtones.

CDC poursuit ses efforts pendant la période de planification pour garantir la diversité et l'inclusion en milieu de travail. Par exemple, elle établit des partenariats avec des organismes locaux et nationaux pouvant l'aider à recruter et à maintenir en poste des employés handicapés. Durant sa campagne de recrutement d'étudiants pour l'été 2023, la Société a conclu une entente de partenariat avec Specialisterne, un organisme à financement public qui aide les ingénieurs neurodivergents à trouver un emploi. Au total, neuf étudiants handicapés (recrues neurodivergentes comprises) ont été embauchés dans l'ensemble des régions en 2023, ce qui représente 11,25 % de la population étudiante de CDC.

Grâce à l'attention soutenue de la haute direction, CDC comble les écarts d'équité en matière d'emploi en ce qui concerne la représentation et le maintien en poste aux échelons de direction dans l'ensemble de la Société.

Les plans régionaux de diversité et d'inclusion permettent de cerner les clivages et d'y remédier à l'échelle locale. CDC utilise l'angle de la diversité et de l'inclusion pour analyser l'intégralité du cycle de vie des employés, ce qui englobe l'annonce des nouvelles offres d'emploi; les procédures d'entrevue, de sélection et d'intégration; la planification de la relève et le maintien en poste; la progression de carrière et le perfectionnement; ainsi que les moyens de célébrer et de reconnaître la diversité au sein de ses équipes.

### Diversité de l'effectif de CDC

Groupe désigné	Pourcentage de l'effectif au 31 mars 2023	Cible de disponibilité sur le marché du travail (SGIEMT) au 31 décembre 2022
Femmes	43,2 %	34,1 %
Personnes handicapées	7,5 %	8,1 %
Autochtones	3,8 %	3,4 %
Minorités visibles	14,4 %	17,8 %
2ELGTQI+	3,2 %	S.O.

Bien qu'il ne soit pas obligatoire de fournir des données sur la représentation de la communauté 2ELGBTQI+ pour les rapports d'équité en emploi, CDC a inclus ce groupe dans sa stratégie Diversité et inclusion 2.0. Afin d'établir une représentation de base pour ce groupe, la catégorie a été incluse dans l'enquête Soyez du nombre! de 2021. Au 31 mars 2022, la communauté 2ELGBTQI+ représentait 2,3 % de l'effectif de CDC. C'est à partir de ce chiffre que le seuil de représentation de 2 % a été fixé. Au 31 mars 2023, CDC avait considérablement augmenté la représentation du groupe, qui atteignait alors 3,2 %.

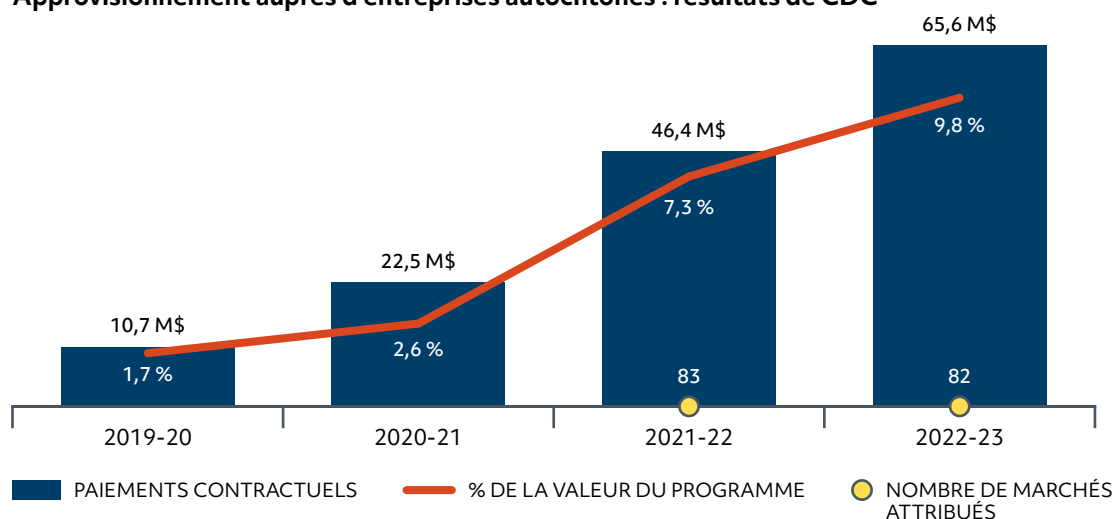
### Soutien à la participation des Autochtones aux propositions de marchés

CDC dépasse l'objectif du gouvernement fédéral d'octroyer 5 % de la valeur totale des marchés publics à des entreprises détenues et dirigées par des Autochtones. En 2022-2023, elle a attribué à des entreprises autochtones 82 marchés totalisant 65,6 millions de dollars, soit 9,8 % de la valeur totale des marchés octroyés. CDC reçoit en moyenne 3,2 soumissions pour les marchés réservés conformément à la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA), ce qui dépasse le seuil fixé pour un processus concurrentiel.

CDC compte réviser sa politique d'approvisionnement au deuxième semestre de 2023-2024 pour inciter son personnel à faire appel à des fournisseurs autochtones lorsqu'il doit se procurer des biens et des services pour soutenir les activités de CDC.



## Approvisionnement auprès d'entreprises autochtones : résultats de CDC



CDC s'est associée à d'autres ministères du gouvernement fédéral et à des organismes externes lors d'événements à l'échelle du pays pour aider les fournisseurs autochtones à repérer les occasions. Lors de ces activités, CDC a expliqué comment trouver ses appels d'offres et y répondre, et présenté sa stratégie pour accroître la participation des entreprises autochtones à ses projets.

En collaboration avec le MDN, CDC s'efforce d'établir des relations avec les communautés autochtones près de ses bureaux de sites pour encourager un dialogue constructif; d'informer les communautés des programmes et occasions d'affaires ou d'emploi de CDC; de désigner des points de contact et d'aider le MDN à communiquer l'information sur ses projets. Le nouveau comité de coordination des relations avec les Autochtones, premier groupe du genre à CDC, encourage la collaboration inter-organisationnelle pour favoriser les processus de consultation, de réconciliation et d'établissement de relations auprès des Autochtones de la Région du Pacifique et de la Colombie-Britannique. Tribune permettant au MDN et aux FAC, à CDC et aux représentants de Services publics et Approvisionnement Canada d'étudier les possibilités de collaboration ou les points de friction et de coordonner les efforts de mobilisation dans la région, le comité est vite devenu un modèle pour les autres régions.

Pour les demandes de soumissions dont les livrables prévoient une livraison finale ou l'exécution de travaux dans une zone visée par une entente de revendication territoriale globale (ERTG), CDC répond aux obligations d'approvisionnement de l'ERTG en question. Ces ententes varient d'un lieu à l'autre, mais peuvent prévoir :

- l'obligation de fournir un préavis de l'approvisionnement aux groupes de revendication territoriale et/ou aux entreprises de la zone visée par l'ERTG;
- un processus d'appels d'offres réservé aux entreprises des répertoires de la zone visée par l'ERTG;
- des critères d'évaluation des avantages socioéconomiques pour les Autochtones (occasions d'emploi, de formation et de sous-traitance pour les bénéficiaires de l'ERTG) dans le document de demande de soumissions.

En dehors des zones faisant l'objet d'une ERTG, les marchés octroyés au nom du MDN pour les grands projets d'immobilisations, les services d'entretien et de soutien d'installations ainsi que les services écoénergétiques prévoient un Volet de participation autochtone, qui réserve une partie de la valeur du marché aux sous-traitants et fournisseurs autochtones. Pour établir la proportion du marché allouée à ce volet, CDC vérifie la capacité de production des entreprises autochtones dans la région visée. Pour les marchés évalués à moins de 5 millions de dollars, au moins 5 % des demandes de soumissions (en valeur) sont réservées aux soumissions des entrepreneurs autochtones, conformément à la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones. Les marchés réservés sont choisis en analysant la capacité du marché et les moyens des entreprises autochtones qui ont manifesté de l'intérêt pour le lieu de travail.

CDC est résolue à respecter les obligations d'approvisionnement des ERTG. Elle est aussi déterminée à soutenir les initiatives fédérales tirant parti des dépenses publiques pour favoriser le développement et la viabilité des entreprises autochtones afin d'améliorer les conditions socioéconomiques des communautés autochtones.

La Stratégie conjointe d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones de CDC et du MDN décrit les politiques, la réglementation et les accords commerciaux qui influent sur la façon dont le MDN et CDC peuvent accroître les occasions, pour les entreprises autochtones, de répondre aux appels d'offres de CDC. La Société conseille le MDN sur l'application de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA) et des Volets de participation autochtone. CDC a monté une banque de données d'entreprises autochtones ainsi qu'un répertoire et outil de cartographie novateur permettant de se renseigner rapidement sur les entreprises autochtones à la grandeur du pays. Cet outil aide le MDN à déterminer quelles occasions peuvent convenir à la SAEA et aux Volets de participation autochtone. Tout le personnel des Services des marchés de CDC suit le cours « Considérations autochtones » relatif aux questions autochtones en approvisionnement, et toutes les soumissions déposées dans le cadre de la SAEA sont traitées par une petite équipe spécialisée en poste au siège social de CDC.

CDC a donné 21 séances d'information virtuelles pour les entreprises autochtones au cours des dernières années. Elle fait un suivi de ces entreprises, des mandats qui les intéressent et des lieux où elles exercent leurs activités, et sollicite leurs commentaires de temps à autre. Avant de lancer un projet, les spécialistes des Services des marchés réalisent une étude de marché pour déterminer quelles entreprises autochtones ont l'expertise voulue et la capacité de participer au projet.

CDC déploie un programme élargi d'établissement de relations avec les communautés dans la Région du Pacifique, où elle a créé le poste de conseiller régional, Relations avec les Autochtones. La titulaire du poste est entrée au service de CDC en juin 2023. Ses activités évolueront au fil du temps, à mesure que CDC se familiarisera avec les intérêts et les besoins des communautés.

En 2021, CDC a entrepris une démarche de plusieurs années : le processus de certification Relations progressistes avec les Autochtones (RPA) 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. La décision d'obtenir la certification RPA fait partie des mesures prises par CDC pour afficher sa détermination à long terme d'améliorer les relations avec les peuples et les entreprises autochtones. CDC a franchi les phases 1 et 2 du processus et soumettra en décembre 2023 les documents de la phase 3 pour évaluation. Elle compte demander la certification bronze en avril 2025.

Tout le personnel et les membres du conseil d'administration de CDC doivent suivre la formation de NVision Insight intitulée *Le Parcours : Votre voyage au sein du Canada autochtone*. En outre, CDC a collaboré avec NVision Insight pour offrir la formation *Le Parcours : Bâtir la capacité interculturelle autochtone* (niveau 2) à certains groupes d'employés de CDC.

CDC s'emploie particulièrement à tisser des liens avec des communautés autochtones, des centres de l'amitié, des bureaux de placement et des centres de ressources pour Autochtones au sein d'établissements postsecondaires canadiens. Elle publie ses offres d'emploi sur des sites Web de recrutement ciblant des groupes autochtones, comme le site d'emplois pour les peuples autochtones du Canada, AMIK. Dans la mesure du possible, la Société participe à des salons de l'emploi pour Autochtones. En décembre 2022, la représentation des Autochtones à CDC atteignait 3,8 %, comparativement à une disponibilité sur le marché du travail de 3,4 %. Par l'intermédiaire de son programme national Expérience emploi pour les jeunes Autochtones, la Société offre de précieuses expériences de travail au sein de ses bureaux et de ses sites. En 2022-2023, elle a embauché 14 étudiants autochtones au pays.

En août 2022, CDC a mis sur pied le Programme de bourses d'études autochtones en partenariat avec l'organisme de bienfaisance autochtone Indspire. Les sommes ainsi versées viennent en aide aux étudiants autochtones qui acquièrent des qualifications pour mener une carrière en génie, en planification, en sciences de l'environnement, en construction, en technologie de l'information ou en finances. Les bourses de 2023 ont été décernées en novembre. L'une des deux personnes qui les ont reçues étudie en technologie du génie au Northern Alberta Institute of Technology, l'autre réalise une maîtrise en planification à l'Université de Colombie-Britannique.

## 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 les 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.

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

- conception de bâtiments résidentiels à consommation énergétique nette zéro pour l'Agence de logement des Forces canadiennes;
- opérations immobilières relatives aux bâtiments intelligents et bornes de recharge pour véhicules électriques;
- activités additionnelles relatives à l'évaluation et à la restauration du site de la 5<sup>e</sup> Escadre Goose Bay, qui 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);
- programme de 100 millions de dollars visant l'assainissement du port d'Esquimalt;
- 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;
- 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) ainsi que Comox et Esquimalt (Colombie-Britannique) – ceux-ci aideront 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 2025;
- projet d'énergie verte pour le chauffage du bâtiment Genet à la BFC Kingston, évalué à 5 millions de dollars (devant être achevé en 2025-2026, ce projet permettra de tester la capacité de l'équipe de conception-construction de concevoir, installer, exploiter et 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);
- projet pilote consistant à incorporer du béton à faible teneur en carbone dans les passerelles, les marches et d'autres éléments de construction à la BFC North Bay (CDC continuera d'explorer l'utilisation de ce matériau);
- système de chauffage et de climatisation géothermique du bâtiment du quartier général du 5<sup>e</sup> Groupe de patrouille des Rangers canadiens à la 9<sup>e</sup> Escadre Gander, qui réduira les coûts de chauffage et de climatisation, ainsi que les émissions de gaz à effet de serre (l'achèvement du projet de 5,1 millions de dollars est prévu pour octobre 2024);
- 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, en Ontario (devant être achevé en 2023-2024, ce projet 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 tous ses employés des formations sur les politiques, les procédures et les pratiques environnementales afin de les sensibiliser au respect de l'environnement et de leur milieu de vie.

Le Groupe de travail sur l'écologisation et la durabilité de CDC fournit des conseils sur les questions de durabilité, soutient l'intégration des services de CDC pour répondre à l'évolution des exigences environnementales, participe à des comités intergouvernementaux et liés à l'industrie, et veille à ce que CDC continue d'assumer de façon responsable, résiliente et durable son rôle de protection de l'environnement, tout en soutenant les clients-partenaires dans leur propre démarche de durabilité.

CDC est au fait 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. Puisque la valeur de ses actifs est inférieure à 1 milliard de dollars, elle s'attend à commencer à produire des rapports en 2024 pour répondre aux normes. CDC étant un fournisseur de services professionnels, l'une des principales façons d'atténuer son empreinte environnementale est de réduire les émissions de gaz à effet de serre associées aux déplacements professionnels.

## 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 de nombreux 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.

La politique de CDC sur la prévention du harcèlement et de la violence est conforme à la réglementation 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. La vice-présidente, Finances et Ressources humaines, et chef des finances dirige le groupe de travail sur l'accessibilité de la Société, composé de membres du groupe de gestion. En décembre 2023, CDC a publié sur son site Web un rapport d'étape sur son Plan d'accessibilité.

## 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, qui garantit une rémunération égale pour l'exécution d'un travail de valeur égale. À ce jour, CDC a franchi toutes les étapes prévues par les lois sur l'équité salariale, et son comité d'équité salariale est en bonne voie de disposer d'un plan d'équité salariale d'ici septembre 2024.

## ANNEXE V

# PROJETS D'INFRASTRUCTURE DE DÉFENSE ET D'ENVIRONNEMENT DE 2024-2025 À 2028-2029



### Opérations de déploiement

**EMPLACEMENTS :** Lettonie et Koweït  
**COÛT DU PROGRAMME :** 201 millions de dollars  
**DATE D'ACHÈVEMENT :** En cours

En Lettonie, CDC répond aux besoins en infrastructure pour le programme de la Force opérationnelle en Lettonie au Camp Adazi, au Camp Ceri et aux bâtiments du quartier général multinational à Riga, tout en planifiant les futurs camps. Elle compte attribuer un marché de gestion des installations pour les structures érigées dans trois camps. La Société gère en outre la construction de complexes destinés à soutenir plusieurs pays (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, elle passe des marchés et gère la location et la mise en place de services de production d'électricité, ainsi que divers types de constructions tels que logements, ouvrages de génie civil, mises à niveau électromécaniques, entrepôts, centres de conditionnement physique ou 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 dans d'autres endroits à l'étranger, tel que requis par le MDN.



### Installations dans le Grand Nord

**EMPLACEMENTS :** Whitehorse (Yukon);  
Inuvik et Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest);  
Rankin Inlet et Iqaluit (Nunavut)  
**COÛT DU PROJET :** 127 millions de dollars  
**DATE D'ACHÈVEMENT :** 2026

CDC gère un marché d'entretien des installations et de services de soutien d'une durée de 8 ans portant sur 80 bâtiments situés dans des emplacements d'opérations avancées et des collectivités du Grand Nord. Elle s'occupera aussi de divers projets de construction d'installations de petite ou moyenne envergure, de travaux d'entretien et de réparation, ainsi que de projets environnementaux.



### Centre de Recherche et développement pour la défense Canada

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

CDC a attribué le marché pour la 1<sup>re</sup> phase de l'infrastructure du nouveau centre de 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 d'environ 25 000 m<sup>2</sup>, comprendra des bureaux, un laboratoire et des locaux de soutien.



## Phase 2 de la 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 navires de patrouille 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 de 70 ans englobe trois marchés, soit la démolition des anciennes jetées, ainsi que la conception et la construction de la jetée de remplacement. Les travaux comprennent le prolongement du corridor de services publics, le dragage du fond marin, la préparation du site, la construction d'une nouvelle digue et le déplacement de plusieurs éléments des installations d'épuration d'eaux huileuses.



## Expansion du Centre de services de santé

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

CDC a attribué le marché pour la 1<sup>re</sup> phase de l'expansion du Centre de services de santé de la garnison Valcartier en novembre 2021. Ce marché tant attendu de 34 millions de dollars permettra de regrouper les services dentaires et médicaux dans un seul établissement central intégré. Le nouvel établissement agrandira d'environ 6 800 m<sup>2</sup> le centre existant.



## Navires de combat canadiens, installation d'essai terrestre (IET)

**EMPLACEMENT :** Hartlen Point, BFC Halifax (Nouvelle-Écosse)  
**COÛT DU PROGRAMME :** 64 millions de dollars  
**DATE D'ACHÈVEMENT :** 2025

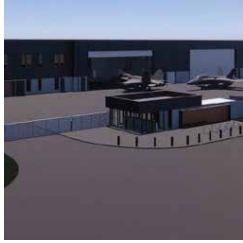
L'installation d'essai terrestre (IET) reproduira les éléments de combat et la plateforme d'un navire opérationnel afin de réaliser des activités d'essai et d'évaluation. L'IET est une nouvelle capacité que CDC développe pour les FAC. La Marine royale canadienne et les entrepreneurs de la côte de l'Atlantique devraient occuper ses 11 000 m<sup>2</sup>, qui doivent 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 comprend les coûts de la phase de développement.



## Centre d'entraînement de Quinte West

**EMPLACEMENT :** 8<sup>e</sup> Escadre Trenton (Ontario)  
**COÛT DU PROJET :** 204 millions de dollars  
**DATE D'ACHÈVEMENT :** 2029

Ce projet de conception-construction modifié fournira l'infrastructure nécessaire à la pleine capacité opérationnelle de la 8<sup>e</sup> Escadre Trenton. CDC passe un marché pour l'aménagement du site et la construction de l'établissement de 30 000 m<sup>2</sup>. 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 d'entraînement 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 pour aéronef, des aires de planification de mission, des logements et la sécurité. Ces installations aideront la 3<sup>e</sup> Escadre Bagotville à poursuivre 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 (Ontario)  
**COÛT DU PROJET :** 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 visant à 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 faibles émissions de carbone. L'étape de la conception est terminée et la mise en œuvre du projet devrait commencer en 2024.



## 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 d'installations principales du programme de capacité expéditionnaire de la Force aérienne consiste en la construction d'installations pour répondre aux besoins administratifs et opérationnels de la 2<sup>e</sup> Escadre Bagotville, l'unité de soutien expéditionnaire aérienne consacrée à l'Aviation royale canadienne, capable de se déployer rapidement.



## Infrastructure du système d'aéronefs télépilotés (SATP)

**EMPLACEMENT :** 14<sup>e</sup> Escadre Greenwood (Nouvelle-Écosse)  
**COÛT DU PROJET :** 100 millions de dollars  
**DATE D'ACHÈVEMENT :** 2028

Le SATP 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<sup>e</sup> Escadre Greenwood. Proposé en 2022, ce marché de conception-construction modifié prévoit la construction d'un nouveau hangar de 9 939 m<sup>2</sup> ainsi que d'un stationnement et d'une aire de trafic extérieure de 16 000 m<sup>2</sup>. Conçu selon les normes LEED Argent, ce centre de maintenance accueillera huit aéronefs télépilotés et comprendra ateliers, bureaux, espaces administratifs, salles de réunion, salles de classe, zones d'entretien, laboratoires d'entretien d'aéronefs spécialisés, boutiques et aires consacrées aux communications, aux TI et à l'entreposage.



## Projet de capacité future en matière d'avions chasseurs

**EMPLACEMENT :** 3<sup>e</sup> Escadre Bagotville (Québec)  
et 4<sup>e</sup> Escadre Cold Lake (Alberta)  
**COÛT DU PROJET :** Plus de 500 millions de dollars  
**DATE D'ACHÈVEMENT :** 2030

De nouvelles installations destinées aux escadrons de chasseurs seront édifiées à la 3<sup>e</sup> Escadre Bagotville et à la 4<sup>e</sup> Escadre Cold Lake pour recevoir la nouvelle génération de chasseurs canadiens. CDC recourra à une approche de conception-construction par phase pour que l'infrastructure soit prête à accueillir le premier appareil.



## Centre d'entraînement de Dwyer Hill

**EMPLACEMENT :** Ottawa (Ontario)  
**COÛT DU PROJET :** 1,4 milliard de dollars  
**DATE D'ACHÈVEMENT :** 2033

CDC a octroyé le marché pour remplacer les 89 bâtiments vieillissants du complexe par 23 bâtiments fiables ultramodernes. On procédera en parallèle à la rénovation des installations existantes. Le projet de 1,4 milliard de dollars vise à faire du Dwyer Hill un centre carboneutre et écologique. Situées à l'extrémité sud-ouest d'Ottawa, les installations abritent l'unité d'élite de la Deuxième Force opérationnelle interarmées.



## 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 m<sup>2</sup>, 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 des installations dans le cadre d'un marché de 30 ans.



## Centre de données d'entreprise

**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 a contribué à moderniser et à normaliser les infrastructures fédérales de TI. 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 en est actuellement à la phase de l'entretien.