CONSTRUCTION
DE DÉFENSE
CANADA

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

de 2019-2020 à 2023-2024

Comprend les budgets de fonctionnement
et d'investissement pour 2019-2020

Garret Walsh (à gauche) et David Britton, coordonnateurs, Services de construction, de CDC derrière l'École du génie électrique et mécanique royal canadien (GEMRC) de la BFC Borden.

Table des matières

05
SOMMAIRE

09
APERÇU

13
CONTEXTE DES ACTIVITÉS

19
STRATÉGIE D'ENTREPRISE

23
OBJECTIFS, RÉSULTATS, INITIATIVES, RISQUES ET INDICATEURS DE RENDEMENT

33
APERÇU FINANCIER

36
ANNEXE I : GOUVERNANCE ET STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ

39
ANNEXE II : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

53
ANNEXE III : CONFORMITÉ AUX LOIS ET POLITIQUES

55
ANNEXE IV : PRIORITÉS ET ORIENTATIONS PUBLIQUES

57
ANNEXE V : PROJETS D'INFRASTRUCTURE DE DÉFENSE ET D'ENVIRONNEMENT DE 2019-2020 À 2023-2024

Couverture : L'École du GEMRC de la BFC Borden, en Ontario. Conçu pour répondre à la certification LEED, catégorie argent, ce centre de formation de pointe d'une valeur de 37,5 millions de dollars est une ode aux écotechnologies. L'équipe responsable du projet a reçu le prix Pratiques exemplaires—Gestion de projet (groupe) de l'Institut des biens immobiliers du Canada le 20 novembre 2018 à Ottawa.

L'équipe de CDC de Yellowknife sur la route de glace de Detah, longue de 6,5 km. L'équipe est responsable de la gestion d'un marché quinquennal de services d'entretien des installations situées dans des emplacements avancés et dans les collectivités. De gauche à droite : Gina Vangoietsenoven, Prachi Negi, Ian MacDonald, Max Hildebrandt, Michael Maguire et John Morris.ç

Sommaire

La situation financière de Construction de Défense Canada (CDC ou la Société) reste excellente en raison de la demande constante prévue de services de la part du client-partenaire principal de CDC, le ministère de la Défense nationale (MDN). CDC prévoit ainsi recevoir, tout au long de la période de planification, environ 860 millions de dollars de marchés par an dans le cadre du programme Infrastructure et environnement (IE) du MDN. En général, le MDN consacre de 10 % à 15 % de son budget pour le programme IE aux services de CDC. Chaque année, CDC reçoit également environ 140 millions de dollars de marchés issus de deux partenariats public-privé (PPP), dont l'un dans le cadre du projet d'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications, et l'autre pour le compte de Services partagés Canada à la BFC Borden. Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2020, CDC prévoit tirer de ses services facturés des produits de 124,2 millions de dollars.

La direction de CDC estime que, pour l'exercice 2018-2019, ses besoins de trésorerie devraient être de l'ordre de 21 à 24 millions de dollars. Alors qu'au 31 mars 2020, la trésorerie et les placements devraient totaliser 25,3 millions de dollars. D'ici la fin de la période de planification, le niveau estimé de la réserve de trésorerie requise devrait être de l'ordre de 26 à 29 millions de dollars.

Ce sont les besoins des clients-partenaires de CDC œuvrant dans les domaines de la défense et de la sécurité qui dictent ses activités, et il entre dans sa mission de proposer les services susceptibles d'y répondre. En l'occurrence, les quatre objectifs stratégiques de CDC sont de maintenir des outils fiables de gestion des activités, de répondre aux besoins des clients-partenaires, de maintenir en fonction des effectifs mobilisés et de faire preuve d'un bon leadership.

Tout au long de la période de planification, CDC continuera d'investir dans ses activités — notamment, dans la technologie de l'information (TI) et dans l'amélioration des processus — en vue d'accroître sa productivité.

CDC répond aussi aux besoins d'infrastructures émanant de la politique de défense *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE) du Canada et de la *Stratégie énergétique et environnementale de la Défense* (SEED). Ce soutien vise, entre autres, la modernisation ou l'amélioration des bâtiments au sein des bases et escadres; le soutien de l'Aviation royale canadienne par la fourniture des infrastructures devant accueillir les nouveaux aéronefs qu'elle pourrait recevoir dans le cadre du Projet de

capacité des futurs chasseurs; et l'assistance du MDN dans l'atteinte de ses objectifs environnementaux qui consistent à améliorer l'efficacité énergétique, réduire ses émissions de gaz à effet de serre, mener des opérations durables et construire des biens immobiliers durables.

Comme le secteur de la construction est notoire pour ses problèmes de fraude, la sensibilisation à la fraude ainsi que la détection et la prévention des activités illicites sont de la plus haute priorité. À cet effet, CDC a institué un système d'analyse numérique visant à détecter les activités d'approvisionnement frauduleuses, et elle collabore avec le Bureau de la concurrence à la réduction des risques en la matière au sein de l'appareil gouvernemental.

CDC doit pouvoir à tout moment modifier la taille, les lieux d'affectation et la composition de ses effectifs en réponse aux modifications des exigences et priorités en matière de prestation de services apportées par ses clients-partenaires. Les membres actuels et futurs du personnel doivent aussi voir en CDC un employeur de choix. C'est notamment en vue de recruter du personnel compétent et de le maintenir à son service qu'elle s'est donné une *Stratégie en matière de bien-être et santé mentale en milieu de travail* et une *Stratégie en matière de diversité et d'inclusion*.

En guise de soutien à la législation fédérale sur le paiement sans délai, CDC affiche publiquement sur son site Web les paiements versés aux entrepreneurs principaux, de manière que leurs sous-traitants puissent savoir quand ils pourront s'attendre à être payés. Dans l'année qui vient, CDC s'appliquera à intégrer ce nouveau projet de loi fédéral à ses processus d'approvisionnement. Par ailleurs, CDC est à évaluer l'incidence que le projet de *Loi canadienne sur l'accessibilité* aurait sur ses activités.

Extérieur du Centre communautaire de Valcartier, Garnison Valcartier (Québec).

Scott Mayoh, coordonnateur, Services de construction, et Greg Docker, spécialiste technique, Gestion de projets, de CDC se préparent à travailler au hangar de la 17e Escadre Winnipeg (Manitoba). CDC a passé un marché pour l'enlèvement et la réinstallation de béton et de rails d'acier pour des portes de hangar.

Aperçu

Mandat

Construction de Défense Canada (CDC ou la Société) est une société d'État dont la raison d'être est l'approvisionnement et la réalisation de projets d'infrastructure de défense. Son mandat premier est de fournir des services de qualité en réponse aux besoins du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC) par l'exécution de marchés de défense.

CDC compte deux principaux clients-partenaires, en l'occurrence le groupe Infrastructure et environnement (IE) du MDN et le Centre de la sécurité des télécommunications. Services partagés Canada (SPC) reçoit également des services de la Société dans le cadre du centre de données de la BFC Borden.

Rôle en matière de politique publique

CDC contribue à la durabilité environnementale du Canada en assistant le MDN dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre et de la consommation énergétique associés à son portefeuille d'infrastructures. CDC se conforme en outre aux lois et règlements régissant la protection de l'environnement.

CDC contribue à la sécurité du Canada en assurant le respect de la *Politique sur la sécurité du gouvernement*. CDC y parvient en veillant au respect des exigences de sécurité définies par le MDN pour les stades de l'approvisionnement et de l'exécution d'un marché, afin de protéger les renseignements ou biens de l'État qui seraient délicats ou classifiés. La Société effectue également pour le compte de la Direction de la sécurité industrielle canadienne et internationale un premier filtrage des demandes d'attestation de sécurité émanant d'entreprises ou de sociétés-conseils candidates à l'attribution de marchés.

CDC a des systèmes et pratiques en place pour s'assurer que ses activités observent les normes d'éthique et d'intégrité les plus élevées. Elle se conforme à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et à la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

CDC participe également à l'atteinte de l'objectif du gouvernement de créer un marché équitable et sûr par ses politiques, en se conformant aux accords commerciaux nationaux et internationaux, en adoptant de saines pratiques d'approvisionnement, et en garantissant la concurrence par l'élargissement de l'accès aux marchés publics.

Ce sont les secteurs canadiens de l'architecture, du génie et de la construction qui profitent de ces possibilités d'affaires. Ces secteurs entrent en concurrence pour l'obtention de marchés publics par l'intermédiaire de CDC, et ils comptent sur elle pour assurer la transparence et l'équité du processus d'approvisionnement. Ces dernières années, les dépenses liées aux marchés engagées par CDC pour le compte de ses clients-partenaires ont représenté globalement de 800 millions à 1 milliard de dollars par an.

Énoncé de vision

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

Énoncé de mission

Exécuter des projets de façon efficace et en temps opportun, en plus d'assurer le soutien des infrastructures et des actifs environnementaux tout au long de leur cycle de vie, pour assurer la défense du Canada.

Secteurs de services

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

SERVICES DES MARCHÉS

Le secteur des Services des marchés supervise l'acquisition de biens, de services professionnels et de services de construction et d'entretien en réponse aux besoins du Canada en matière d'infrastructures de défense, tant au pays qu'à l'étranger.

SERVICES DE GESTION DES MARCHÉS

Le secteur des Services de gestion des marchés participe à l'édification, à la rénovation et à l'entretien d'installations dans le cadre du programme IE du MDN.

SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

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

SERVICES DE GESTION DES PROJETS ET DES PROGRAMMES

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

SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

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

Modèle économique

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

CDC et le MDN collaborent depuis plus de 65 ans. Au fil du temps, CDC a acquis des compétences particulières et de vastes connaissances dans le domaine de la construction militaire au Canada et des services liés à l'infrastructure et à l'environnement, au Canada comme à l'étranger.

Les marchés que CDC gère portent tant sur des projets de type plus classique que sur des projets plus novateurs — des tours de contrôle aux arsenaux maritimes, des hangars aux installations d'entretien de véhicules blindés, des centres communautaires aux installations d'hébergement, ainsi que des routes aux réseaux d'égouts ou d'aqueducs. Alors que certains projets peuvent ne faire intervenir que des travaux d'entretien courant, d'autres en revanche nécessitent des travaux de construction bien plus complexes et assortis de grandes exigences sur le plan sécuritaire.

Situation financière

La Société est rétribuée selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit gouvernemental. Elle n'a ni marges de crédit ni accès à des marges de crédit ou d'autres sources d'emprunt. Son objectif

est de dégager des résultats légèrement supérieurs au seuil de rentabilité. CDC fonctionne donc comme une entreprise allégée et efficiente et, selon la 39e étude annuelle de Deltek, *Clarity Architecture and Engineering Industry Study*, ses taux de facturation sont bien moins élevés que ceux d'entreprises nord-américaines de génie-conseil comparables du secteur privé. Pour un complément d'information, il y a lieu de consulter le *Rapport annuel 2017-2018* de CDC.

CDC gère les marchés relatifs aux installations de soins de santé qui fournissent des services intégrés en médecine, en dentisterie, en physiothérapie et en santé mentale au personnel des FAC. Les nouvelles installations, telles que le centre de soins de santé à la BFC Borden (en photo), aideront les militaires à accéder plus facilement aux services dont ils ont besoin.

L'installation de maintenance de la Flotte (IMF) Cape Breton à la BFC Esquimalt de la Marine royale canadienne, d'une superficie de 35 000 m^2. Depuis 1996, le personnel de CDC a collaboré avec des intervenants pour transformer cette installation en une installation de maintenance maritime à la fine pointe de la technologie.

Contexte des activités

Le contexte des activités de CDC est largement influencé par les conditions et les priorités opérationnelles du MDN, son principal client-partenaire, ainsi que par les perspectives commerciales des secteurs de l'architecture, du génie et de la construction. À titre de société d'État, CDC est régie par de multiples exigences légales et politiques officielles, lesquelles visent à assurer une gérance efficace des ressources publiques. La Société poursuit un grand nombre des objectifs du gouvernement du Canada.

Facteurs externes

PROGRAMME D'INFRASTRUCTURE ET ENVIRONNEMENT DU MDN

Le facteur externe le plus susceptible d'influer sur le contexte des activités est l'envergure et l'orientation du programme IE du MDN. La charge de travail confiée à CDC dans le cadre de ce programme peut varier sensiblement d'un exercice à l'autre, en fonction des priorités du MDN et du gouvernement du Canada. Pour l'heure, CDC prévoit engager, de 2018-2019 à 2023-2024, environ 1 milliard de dollars par exercice dans l'exécution de marchés pour le compte de l'ensemble de ses clients-partenaires.

RÉSULTATS RÉCENTS DE CDC

Ces trois derniers exercices, outre ses dépenses courantes, CDC a géré avec efficacité 425 millions de dollars supplémentaires pour le compte du MDN, pour des dépenses totales liées aux marchés de 1 milliard de dollars en 2017-2018.

CDC a également géré les engagements supplémentaires au titre des projets en infrastructure hérités du Budget de 2016.

Les services de CDC continuent d'obtenir une excellente note dans le cadre de l'évaluation de la prestation de services, avec une moyenne de 97,6 % sur les cinq dernières années (en regard d'un objectif visé de 95 %).

Lancée en juin 2017, la politique de défense *Protection, Sécurité, Engagement* du gouvernement du Canada accorde la priorité à la modernisation des infrastructures du MDN. Les activités auxquelles participera ou pourrait être appelée à participer CDC comprennent la cession ou la démolition de bâtiments sous-utilisés ou désuets, la rénovation de bâtiments dans les bases et escadres, dont des logements militaires, et la construction d'infrastructures en prévision de la livraison de 88 nouveaux aéronefs.

De même, CDC est toujours prête à aider le MDN à mettre en œuvre sa *Stratégie énergétique et environnementale de la Défense*, notamment en recherchant une plus grande efficacité énergétique et en appliquant les principes de la durabilité à la construction d'immeubles dans les installations du Ministère au pays.

Enfin, CDC répond régulièrement aux invitations du MDN à travailler dans le Grand Nord canadien ou à déployer du personnel ailleurs dans le monde, notamment sur les sites actuels d'opérations en Lettonie et au Koweït.

CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET COMMERCIAL

Le secteur canadien de la construction, dont fait partie CDC, gagne continuellement en complexité, si bien que l'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 des tiers, comme dans le domaine du contrôle de la qualité, là où naguère ces activités étaient exercées par des propriétaires-exploitants d'entreprises de construction.

Les fusions et acquisitions des petites et moyennes entreprises ont aussi fait fondre le bassin d'entreprises indépendantes capables de répondre aux appels d'offres de CDC et qui sont admissibles. Cela est sans compter que tant le gouvernement fédéral que les gouvernements provinciaux et les administrations municipales doivent à présent composer avec un vieillissement des infrastructures, ce qui met encore plus à mal la capacité du secteur de la construction à répondre aux besoins.

C'est pourquoi CDC s'emploie à demeurer un partenaire commercial de prédilection, étant donné qu'elle compte sur des entrepreneurs et des experts-conseils pour exécuter les marchés qu'elle gère. CDC doit également rester à l'affût des innovations dans le secteur de la construction (comme l'approvisionnement électronique, la réalisation de projet intégrée et les méthodologies LEAN), des nouveaux modes de réalisation de projets (comme les PPP) et de l'arrivée sur le marché de nouveaux matériaux plus perfectionnés. CDC est d'ailleurs l'un des membres fondateurs d'InnovationsCC, institut de l'Association canadienne de la construction dont le but est d'instaurer une culture de l'innovation dans le secteur.

Site de l'installation maritime de Nanisivik. CDC a attribué un marché pour la construction de l'installation maritime de Nanisivik, située au Nunavut, le long de la rive nord de l'île de Baffin, et en a assuré la gestion. L'installation, d'une valeur de 56 millions de dollars, servira de station d'amarrage et de ravitaillement pour les navires militaires et civils ainsi que pour ceux du gouvernement du Canada.

CDC évolue dans un secteur notoire pour ses cas de fraude. Par conséquent, la sensibilisation à la fraude et la détection des activités frauduleuses sont de grandes priorités. CDC a ainsi mis en place un système d'analyse des données visant à détecter les cas de fraude en matière d'approvisionnement. Conjuguée à sa collaboration continue avec le Bureau de la concurrence conformément à un protocole d'entente, cette mesure aide à réduire les risques de fraude en matière d'approvisionnement au sein du gouvernement du Canada. En 2019-2020, CDC travaillera au rafinement de son outil d'analyse des données avec le Bureau de la concurrrence. CDC s'est assurée que son *Cadre de gestion de l'intégrité* (qui comprend le *Code d'éthique* pour les employés et le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* pour les fournisseurs) se conforme à celui de Services publics et Approvisionnement Canada, et que les modalités de ces codes se retrouvent dans tous les documents relatifs aux marchés de CDC.

L'intégration de la performance environnementale dans les plans d'approvisionnement ainsi que la recherche de retombées sociales positives sont au nombre des autres grandes priorités de CDC. La Société a ainsi institué trois marchés de services éconergétiques depuis 2017-2018 et elle prévoit en mettre en œuvre dix autres d'ici 2020-2021, outre qu'elle continuera d'explorer les meilleurs moyens d'ouvrir ses marchés aux entreprises autochtones.

PRIORITÉS ET EXIGENCES DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Dans le but de protéger les renseignements ou les biens de l'État qui sont de nature délicate ou classifiés, CDC contribue à la sécurité du Canada en veillant au respect des exigences du MDN en matière de sécurité aux stades de l'approvisionnement et de l'exécution des marchés. CDC aide en outre à la mise en œuvre des exigences en matière de sécurité du MDN et à la conformité des entreprises à ces exigences, en les incluant à tous ses marchés et en fournissant un soutien quant au premier filtrage des demandes d'attestation de sécurité émanant de sociétés contractantes (les entrepreneurs principaux et leurs sous-traitants) et de sociétés-conseils.

CDC contribue à la durabilité de l'environnement au Canada en appuyant les efforts du MDN visant à réduire les émissions de GES et la consommation d'énergie liée à ses infrastructures. CDC appuie les objectifs du MDN en matière de construction durable en adoptant des pratiques d'approvisionnement écologiques. Elle cherche de plus à se conformer aux lois et règlements régissant la protection de l'environnement, son *Cadre de gestion environnementale* lui permettant d'intégrer des considérations d'ordre environnemental à ses activités opérationnelles ou administratives.

CDC concourt également à l'atteinte de l'objectif du gouvernement qui est de créer un marché équitable et sûr, en se conformant aux accords commerciaux nationaux et internationaux, en adoptant de saines pratiques d'approvisionnement, et en garantissant la concurrence par l'élargissement de l'accès aux marchés publics.

Le Sommaire du plan stratégique présenté à la page 20 illustre comment la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et résultats stratégiques, les initiatives et les principaux indicateurs de rendement de CDC découlent des priorités du gouvernement du Canada.

À titre de société d'État, CDC est assujettie à la législation canadienne, notamment la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Comme l'a confirmé le Bureau du vérificateur général dans son audit financier de 2017-2018, les politiques, directives et pratiques relatives aux frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements de CDC cadrent bien avec celles du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Dans le cadre de son plan d'audit interne pour les exercices 2017-2018 à 2020-2021, CDC sera appelée à réaliser au total neuf audits, dont trois ont déjà été achevés. CDC est à mettre en œuvre les recommandations qui en découlent, y compris les suivantes :

- mettre la gouvernance de l'équipe de planification de la continuité des activités de CDC davantage au point, et évaluer l'effet que pourraient avoir des perturbations des opérations sur la prestation des services et sur les biens s'y rapportant;
- offrir au personnel, dans les deux premières années de service à CDC, une formation complémentaire sur les principaux systèmes informatiques internes;
- sensibiliser davantage le personnel aux activités frauduleuses internes et continuer d'investir dans des systèmes analytiques visant à en réduire les risques sur le plan de l'approvisionnement.

Facteurs internes

À l'instar de bien des entreprises canadiennes, CDC a du mal à recruter et à maintenir à son service les éléments les mieux à même de continuer à répondre aux besoins du client-partenaire, tout en gérant, par ailleurs, le roulement générationnel et un personnel aux âges et aux attentes multiples. Plus particulièrement, comme CDC recrute surtout hors du cadre de la fonction publique, elle ne devrait pas échapper à la pénurie de main-d'œuvre qu'on a annoncée pour le secteur de la construction, du fait que plus d'un travailleur sur cinq y prendra sa retraite d'ici 10 ans, tandis que de moins en moins de jeunes intègrent le marché du travail. À cela s'ajoute le fait que de nombreux grands projets de construction sont réalisés en régions éloignées, là où les jeunes sont moins susceptibles de s'installer.

CDC doit donc pouvoir à tout moment modifier la taille, les lieux d'affectation et la composition de ses effectifs afin de répondre rapidement aux modifications des exigences et priorités de service apportées par ses clients-partenaires. Comme son personnel n'est pas syndiqué, la société d'État jouit cependant d'une plus grande marge de manœuvre à cet égard. De plus, grâce à ses programmes de perfectionnement professionnel et de reconnaissance des employés, le recrutement et le maintien de l'effectif y sont favorisés.

La structure de rémunération de CDC diffère de celle des autres organismes gouvernementaux où la main-d'œuvre peut être syndiquée. Ses employés cotisent au Régime de retraite de la fonction publique et ont accès à des régimes entièrement intégrés d'assurance-invalidité de courte et de longue durée, mais les augmentations de salaire sont fonction à la fois de la conjoncture économique et du rendement individuel, et ne sont ni négociées ni échelonnées. Pour assurer une bonne comparabilité des salaires et avantages sociaux avec ceux du reste du secteur et procurer de la valeur à l'État, CDC mènera dans l'exercice qui vient une analyse comparative des pratiques de rémunération globale.

Les initiatives en matière de ressources humaines de CDC, notamment sa *Stratégie en matière de bien-être et de santé mentale au travail* et sa *Stratégie en matière de diversité et d'inclusion*, contribuent à sa réputation d'employeur de choix. Afin de gérer les départs à la retraite imminents, CDC garde en place le *Cadre de gestion de la planification de la relève*.

Afin d'évoluer au rythme de l'industrie et de réduire sa vulnérabilité aux cyberattaques, CDC procède actuellement à la modernisation de ses infrastructures des TI en faisant progressivement passer ses serveurs à l'infonuagique et en accentuant les mesures de cybersécurité. De même, CDC est à projeter une mise à niveau de son Système de planification des ressources de l'entreprise afin d'améliorer et de rendre plus efficace sa méthode de production de rapports.

RÉSULTATS RÉCENTS DE CDC

À hauteur de 97,8 %, le taux de maintien de l'effectif reste élevé, si bien que l'effectif de CDC devrait atteindre 970 équivalents temps plein au 31 mars 2019.

Au 30 septembre 2018, l'effectif était formé pour 42,4 % de femmes et 57,6 % d'hommes, pour 82,4 % de moins de 55 ans, et pour 70,6 % d'employés comptant moins de 10 années de service. La grande majorité des employés (87,2 %) occupaient des postes permanents, dont 4,0 % des postes d'encadrement, et 1,7 % des fonctions de haute direction.

Environ neuf employés sur 10 (88,0 %) ont participé au sondage de 2017 sur le niveau de mobilisation du personnel, pour un taux global de 82,0 %, ce qui dépasse de loin les normes du milieu.

Le plus important facteur de mobilisation du personnel est le perfectionnement professionnel. Au premier semestre de 2018-2019, CDC a presque atteint (3,8 %) son objectif de consacrer 4 % de sa masse salariale de base aux frais de formation et de perfectionnement.

La représentation au sein de l'effectif de CDC des quatre groupes désignés au titre de l'équité en emploi a atteint ou dépassé la main-d'œuvre disponible dans le secteur. Voir les comparaisons, page 55.

Depuis la BFC Willow Park, à Halifax (Nouvelle-Écosse), les membres du personnel de CDC appuient l'infrastructure de CDC en matière de passation de marchés et de services environnementaux; de gauche à droite : Tanya Major, Veronica Mendoza, Jaime Darrow et Neil Stewart.

Les membres du groupe de gestion de CDC se réunissent deux fois par année pour étudier les questions de nature stratégique, opérationnelle et financière, ainsi que celles relatives aux ressources humaines, de la Société.

Stratégie d'entreprise

CDC a adopté une approche claire et cohérente pour l'exercice de ses activités, et elle se tient prête à fournir à ses clients-partenaires des services de manière rapide, compétente et efficace. Ce sont les besoins de CDC en matière de défense et de sécurité qui dictent ses activités, et il entre 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. Cette séance débouche sur une révision du Registre des risques de la Société en vue d'assurer que tous les risques soient traités. Sont appelés à participer à la séance le conseil d'administration, le groupe de gestion supérieure, le groupe de gestion, les clients-partenaires et des représentants sectoriels, après consultation de leurs intervenants.

CDC a articulé sa stratégie d'entreprise autour de quatre grands volets de planification, à savoir : Gestion des activités, Prestation de services, Ressources humaines, et Leadership et gouvernance. Les objectifs stratégiques sont ici de se doter d'outils fiables de gestion des activités, de satisfaire aux besoins des clients-partenaires, de mobiliser les effectifs et de montrer un solide leadership. CDC ayant pour fonction d'assurer services et soutien, l'établissement de ces objectifs vise à maintenir et à améliorer sa capacité de prestation de services.

CDC s'assure de bons rendements en partant d'une approche dite de « résultologie », c'est-à-dire en se fixant des critères de résultats dont elle suit de plus près l'évolution par la suite. Des objectifs et résultats stratégiques spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et opportuns sont ainsi fixés en fonction de la mission de CDC et viennent orienter chaque volet. CDC ne s'attend pas à réviser ces objectifs au cours de la période de planification de 2019-2020 à 2023-2024. 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.

Bien que la stratégie d'affaires 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 elle se livre 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, financières et immobilières, et concernent notamment la mobilisation du personnel, la sécurité informatique et la réduction de ses coûts opérationnels. L'analyse qui suit présente des précisions sur les objectifs particuliers de chaque initiative pour l'exercice en cours sous le volet de planification correspondant.

SOMMAIRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE 2019-2020 À 2023-2024

PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA SOUTENUES PAR CDC

SÉCURITÉ ET DÉFENSE

- Politique de défense : Protection, Sécurité, Engagement
- Soutien du Nord du Canada
- Soutien du Canada à l'étranger

ENVIRONNEMENT

- Engagement du Canada envers un environnement propre
- Durabilité environnementale
- Soutien du MDN et des FAC dans l'atteinte des objectifs d'émissions de GES

CROISSANCE ÉCONOMIQUE

- Croissance économique durable
- Ouverture des perspectives pour la population canadienne
- Investissement dans les infrastructures
- Innovation

OUVERTURE ET TRANSPARENCE

- Modernisation du processus d'approvisionnement
- Priorité aux résultats
- Gestion prudente des fonds publics
- Engagement à l'égard de la diversité sociale et culturelle, et de l'inclusion

MISSION

Exécuter des projets de façon efficace et en temps opportun, en plus d'assurer le soutien des infrastructures et des actifs environnementaux tout au long de leur cycle de vie, pour assurer la défense du Canada.

VISION

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

VALEURS

Dévouement : CDC s'emploie à répondre aux besoins en matière d'infrastructure de défense et d'environnement. Depuis plus de 65 ans, le personnel de CDC s'acquitte de cette mission de façon fiable et diligente pour les clients-partenaires.

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

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

Équité : CDC interagit avec ses clients-partenaires, l'industrie, ses employés et d'autres intervenants de manière équitable et conforme à l'éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme.

OBJECTIFS ET RÉSULTATS STRATÉGIQUES

	GESTION DES ACTIVITÉS	PRESTATION DE SERVICES	RESSOURCES HUMAINES	LEADERSHIP ET GOUVERNANCE
OBJECTIF STRATÉGIQUE	• Établir et maintenir des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités intégrés et adaptés	• Fournir des services novateurs à valeur ajoutée qui répondent aux exigences du client-partenaire	• Former et maintenir une main-d'œuvre compétente, mobilisée et diversifiée	• Montrer un solide leadership et satisfaire aux exigences du gouvernement du Canada
RÉSULTATS STRATÉGIQUES	• L'infrastructure opérationnelle, les stratégies et les cadres de l'entreprise garantissent la prestation efficace des services et une saine gestion des ressources • L'intégrité des biens de la Société est protégée par des systèmes et pratiques de contrôle interne rigoureux, ainsi que par une surveillance et des audits de la direction	• Les secteurs de services assurent la prestation de services efficaces tout au long du cycle de vie des biens • Les relations de travail sont collaboratives grâce à l'harmonisation des objectifs et à la mise en commun de l'information • Les capacités et le sens de l'innovation du secteur privé sont mis à contribution	• Un milieu de travail sain, inclusif, accessible et empreint de respect • Un effectif productif et axé sur les résultats • Une culture de l'innovation • La mobilisation du personnel	• Une culture décisionnelle fondée sur les risques • Des normes élevées en matière d'éthique, d'ouverture et de transparence dans la gestion des activités • Des relations avec les intervenants et les clients-partenaires marquées au coin de la valeur, de l'intégrité et de l'innovation • La conformité aux politiques et pratiques du gouvernement
INITIATIVES DU PLAN D'ENTREPRISE 2019-2020	• Donner suite aux recommandations découlant de l'audit de la gestion de l'information : gestion des documents et des dossiers • Donner suite aux recommandations découlant de l'audit du Cadre de gestion du rendement de la Société • Définir les besoins pour le système PRE • Mettre en œuvre la Stratégie de technologies de l'information axée sur l'infonuagique et la cybersécurité	• Soutenir le MDN dans la réalisation de son programme et l'optimisation du portefeuille IE • Soutenir les initiatives d'écologisation de défense du MDN • Étendre l'approvisionnement électronique aux demandes de propositions • Mettre en œuvre des formules d'approvisionnement et d'exécution de projets novatrices • Donner suite aux recommandations découlant de l'audit de la gestion des marchés : gestion du changement • Intégrer les mesures préconisées par la nouvelle législation fédérale à l'égard des paiements sans délai	• Mettre en œuvre le nouveau *Plan stratégique des ressources humaines* • Mettre en œuvre la *Stratégie en matière de diversité et d'inclusion*, et la *Stratégie sur le bien-être et la santé mentale en milieu de travail* • Activer le plan d'action concernant le Sondage sur la mobilisation du personnel • Mener un sondage sur la rémunération globale	• Resserrer les liens de collaboration avec les dirigeants des clients-partenaires • Donner suite aux recommandations découlant de l'examen spécial de CDC par le Bureau du vérificateur général • Soutenir les programmes d'intégrité en place en mettant l'accent sur la sensibilisation à la fraude et sur sa détection et sa prévention • Donner suite aux recommandations découlant de l'audit de la gestion financière : cadre de contrôle interne
PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT	• Résultats opérationnels et mesures du rendement • Résultats financiers conformes à la *Politique de gestion financière de CDC*	• Évaluation de la prestation de services • Résultats liés à l'approvisionnement • Résultats liés à la gestion des marchés	• Investissements en formation et en perfectionnement • Résultats en matière d'innovation • Résultats en matière de recrutement • Taux de maintien de l'effectif • Résultats en matière de diversité en emploi • Résultats du programme de développement en leadership	• Résultats en matière d'établissement de rapports d'entreprise, dont le respect des délais de soumission des rapports • Résultats globaux en matière de rendement de l'entreprise • Résultats liés au *Code d'éthique* • Résultats liés au *Code de conduite en matière d'approvisionnement* • Résultats en matière d'environnement, de santé et de sécurité

CDC appuie l'une des plus importantes initiatives d'assainissement entreprises par le MDN, soit la réduction ou l'élimination des risques potentiels associés aux sites contaminés à la 5e Escadre Goose Bay (Terre-Neuve-et-Labrador). Dans le cadre du projet d'assainissement de Goose Bay, Tanya Schlossek (à gauche) et Alissa Byrne, coordonnatrices, Services environnementaux, surveillent les travaux d'assainissement dans le parc de réservoirs inférieur.

Andrés Mercado Salomon, spécialiste technique, et Ole Dounedara, coordonnateur, Services de gestion des biens immobiliers (SGBI), appuient la gestion des biens immobiliers du MDN à la Garnison Valcartier, au Québec. L'équipe des SGBI veille à l'efficacité des opérations de l'infrastructure du MDN, allant de la planification des besoins à l'acquisition des terrains, et de l'aménagement des biens immobiliers à leur mise hors service.

Objectifs, résultats, initiatives, risques et indicateurs de rendement

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

1. L'infrastructure opérationnelle, les stratégies et les cadres de l'entreprise garantissent la prestation efficace des services et une saine gestion des ressources.

   Cette infrastructure concerne la planification des activités, les politiques et procédures opérationnelles, les ressources humaines, la sécurité de l'entreprise, les services administratifs, les finances, les technologies de l'information et les communications. La gestion des ressources comprend la gestion du personnel, des matériaux, de l'argent et des biens.

2. L'intégrité des biens de la Société est protégée par des systèmes et pratiques de contrôle interne rigoureux, ainsi que par une surveillance et des audits de la direction.

INITIATIVES

À l'exercice 2019-2020, les travaux seront axés sur la réalisation de quatre initiatives liées à la gestion des activités.

Deux d'entre elles donnent suite aux recommandations découlant de l'audit de la gestion de l'information : gestion des dossiers et des documents, et de l'audit du *Cadre de gestion du rendement de la Société*. Chacune d'entre elles devrait porter sur un seul exercice financier (2019-2020) et donner corps aux priorités du gouvernement du Canada en matière d'ouverture et de transparence.

À la séance de planification de l'automne 2018, le groupe de gestion a déterminé une opportunité d'apporter des améliorations importantes aux processus du système de planification des ressources de l'entreprise (PRE). CDC dispose actuellement de quatre applications distinctes pour recueillir et analyser des données sur ses ressources humaines, sa gestion financière, la planification de sa main-d'œuvre et la formation de son personnel. Avec la croissance de la charge de travail, des modules distincts et des systèmes parallèles et indépendants les uns des autres sont apparus, si bien que leur mise à jour demande beaucoup d'efforts et qu'il est désormais difficile d'en extraire des données consolidées aux fins d'établir des rapports opérationnels. Au cours de l'exercice à venir, CDC commencera à définir ses besoins à l'égard du système PRE ainsi que les méthodes administratives à mettre en place en prévision d'un projet informatique à venir qui vise à remplacer son système PRE actuel.

Conçue initialement en 2016-2017 et mise en œuvre à compter de 2017-2018, la *Stratégie de technologies de l'information* de CDC en est à sa deuxième année d'exécution, sur une durée prévue de dix ans. Au premier semestre de 2018-2019, la stratégie a franchi un jalon important, après que CDC a donné à contrat la transition de son centre de données vers une solution infonuagique dite de « plateforme comme service » (PaaS). Cette initiative se poursuivra en 2019-2020. Le groupe de gestion supérieure suit l'état d'avancement de la stratégie en matière de TI et en rend compte régulièrement dans le cadre des séances mensuelles du Comité directeur de la technologie de l'information.

GESTION DES ACTIVITÉS : PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Résultats opérationnels et mesures du rendement

Le *Cadre de gestion du rendement de la Société* définit les mesures de rendement appropriées sur les plans de la planification stratégique et de la planification des activités de la Société. Le *Sommaire du plan stratégique* présenté à la page 20 résume ses principaux indicateurs de rendement. En ce qui concerne la planification des activités, environ 35 indicateurs tactiques recouvrent des éléments comme les coûts des services, la rapidité de l'approvisionnement, la qualité, l'échéancier de recouvrement des créances et le rendement des entrepreneurs. CDC en assure un suivi trimestriel.

Résultats financiers

CDC s'attend à dégager pour chaque exercice des résultats financiers conformes à sa Politique de gestion financière, dont l'objectif est de générer et de maintenir une trésorerie suffisante pour répondre à ses besoins prévus de fonctionnement et d'investissement, s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance et faire face aux éventualités. Compte tenu de certaines variables, dont l'augmentation de l'obligation au titre des prestations définies, CDC cherchera à maintenir le niveau de sa trésorerie et de ses placements dans une fourchette allant de 26 à 29 millions de dollars.

Volet de planification : Prestation de services

OBJECTIF

Fournir des services novateurs à valeur ajoutée qui répondent aux exigences du client-partenaire.

RÉSULTATS

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

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

2. Les relations de travail sont collaboratives grâce à l'harmonisation des objectifs et à la mise en commun de l'information.

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

3. Les capacités et le sens de l'innovation du secteur privé sont mis à contribution.

   Depuis plus de 65 ans, CDC collabore avec les associations du secteur privé. CDC s'emploie à faire le lien entre le secteur privé et le MDN et les FAC pour les aider à atteindre leurs buts communs et à promouvoir des pratiques novatrices.

INITIATIVES

À l'exercice 2019-2020, CDC entreprendra six initiatives en matière de prestation de services, dont quatre sont la poursuite de projets engagés en 2018-2019, et deux autres, des projets nouveaux.

Les quatre initiatives poursuivies par rapport à 2018-2019 visent à soutenir le MDN dans la transformation et la prestation du programme IE et ses projets d'écologisation, à élargir la portée de l'approvisionnement électronique aux demandes de propositions et à trouver des modes d'approvisionnement et de prestation novateurs.

CDC continue à appuyer l'initiative de transformation et de renouvellement de l'infrastructure de défense en apportant son soutien à l'élaboration des plans de gestion du portefeuille et des biens immobiliers, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie d'approvisionnement pour une prestation améliorée des services d'entretien des infrastructures, et au perfectionnement des modes d'exécution des projets immobiliers. Au premier semestre de 2018-2019, un large éventail d'employés de CDC et du MDN s'est ainsi réuni, à Ottawa, dans le cadre d'ateliers nationaux mixtes, en vue de se pencher sur l'élaboration de modes d'exécution de programmes uniformes pour la réalisation des projets du MDN.

Depuis, CDC a publié sa nouvelle *Stratégie d'approvisionnement en services de fonctionnement et d'entretien* en réponse à une demande de son client-partenaire visant l'instauration d'une stratégie nationale en matière d'approvisionnement qui assurerait l'uniformité des pratiques, leur prévisibilité et, dans la mesure du possible, le regroupement de marchés d'un peu partout au pays.

D'ores et déjà, l'établissement d'un quelconque plan d'approvisionnement avec le client-partenaire doit prendre en compte deux nouveaux éléments, à savoir l'intégration de facteurs de rendement environnemental, ainsi que la recherche de moyens d'accentuer les retombées sociales des processus d'acquisition en place. De concert avec le client-partenaire, CDC continue d'étudier les outils et les formules d'approvisionnement susceptibles de mettre à contribution des entreprises autochtones, outre les mesures prévues au titre du Programme de marchés réservés aux entreprises autochtones.

Au premier semestre de 2018-2019, la Société a consulté le secteur de l'architecture et du génie en vue d'étendre son système d'approvisionnement électronique aux services professionnels. En 2019-2020, CDC appliquera l'approvisionnement en ligne aux demandes de propositions.

La recherche de formules novatrices d'approvisionnement se poursuivra tout au long de 2019-2020, parallèlement à des activités visant à soutenir l'optimisation du portefeuille IE et les initiatives d'écologisation du MDN.

Deux nouvelles initiatives relevant du présent volet sont au programme de 2019-2020. Dans la première, CDC donnera suite aux recommandations découlant de l'audit de la gestion des marchés : gestion du changement et résolution de problèmes (pour les marchés de moins de 100 000 $). Bien que l'audit n'ait révélé aucune activité frauduleuse précise, CDC n'en saisira pas moins l'occasion d'accentuer son programme de sensibilisation à la fraude dans le secteur des Services de gestion des marchés, et de continuer à investir dans un système analytique visant à atténuer les risques de fraude en matière d'approvisionnement.

Dans la seconde, CDC étudiera les conséquences que pourrait avoir la décision du Parlement d'étendre la législation sur le paiement sans délai au secteur de la construction, ce qui permettrait à des entrepreneurs du secteur privé d'invoquer une procédure de règlement des différends à l'égard des marchés publics fédéraux. Pour en atténuer le risque, CDC travaille actuellement à intégrer les dispositions de la nouvelle loi à son processus d'approvisionnement.

PRESTATION DE SERVICES — PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Évaluation de la prestation de services

À titre de société de services, CDC tient à s'assurer que ses clients-partenaires sont satisfaits de la qualité de ses travaux. Aussi la Société s'enquiert-t-elle des impressions de ses clients par l'entremise d'un système d'évaluation de la prestation des services.

CDC gère les travaux qu'elle réalise pour le compte du MDN et des FAC par l'entremise d'accords sur les niveaux de service (ANS). Un ANS peut viser plusieurs projets à la fois, mais il n'y a qu'un interlocuteur principal du MDN par ANS. CDC consulte chaque représentant tous les ans. C'est l'occasion pour elle de recueillir de chacun d'entre eux l'appréciation des services fournis par la Société pour tous les projets auxquels il a été associé.

Les représentants évaluent le rendement de CDC sur une échelle de 1 à 5, où 3 signifie que CDC a « répondu aux attentes du client », tandis que 4 ou 5 signifie qu'elle a « dépassé les attentes du client ». 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 de 3 ou plus.

Résultats liés à l'approvisionnement

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

Concurrence dans l'attribution des marchés : CDC souhaite que le secteur privé la considère comme une entreprise bien informée et équitable avec laquelle travailler, de façon qu'il y ait toujours le plus de soumissionnaires possible qui rivalisent pour l'obtention des travaux. C'est, du reste, ce qui permet à la Société d'obtenir la meilleure valeur possible. La Société surveille le nombre de soumissionnaires par marché, ce qui lui donne une indication de la réputation dont elle jouit auprès des entrepreneurs et des sociétés-conseils. L'objectif, en l'occurrence, est de réussir à attirer en moyenne quatre soumissionnaires par marché.

Accessibilité du public aux occasions d'affaires : CDC encourage la concurrence et veille à ce que toutes les entreprises bénéficient de chances égales de soumissionner dans le cadre des marchés proposés. L'objectif est ici qu'au moins 98 % des marchés de CDC soient attribués au terme d'appels d'offres publics. Comme CDC assure ses approvisionnements dans un secteur qui est notoire pour ses cas de fraude, avant l'attribution d'un quelconque marché, les soumissionnaires retenus doivent satisfaire à un contrôle au titre du *Code de conduite en matière d'approvisionnement*. Ainsi, le risque de travailler avec des entreprises non conformes s'en trouve-t-il réduit.

Résultats de 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. En l'occurrence, elle cherche à ce que 85 % des marchés soient terminés à la date prévue pour l'occupation des lieux ou l'utilisation qui doit en être faite.

Volet de planification : Ressources humaines

OBJECTIF

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

RÉSULTATS

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

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

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

   Les employés sont intégrés à un environnement stimulant qui offre des possibilités de perfectionnement, des expériences de collaboration et de leadership, des activités de rétention du savoir et de transfert des connaissances ainsi que des exercices de planification de l'effectif et de la relève.

3. CDC encourage et favorise une culture de l'innovation.

   CDC s'emploie à ce que ses salariés partout au pays recherchent continuellement des façons de travailler plus efficaces, car c'est là l'essence même de l'innovation. L'innovation au quotidien entraîne des économies de ressources et accroît la productivité.

4. CDC obtient la mobilisation du personnel.

   La culture singulière de CDC est une combinaison de conscience collective, de collégialité, d'ingéniosité et de sens du patriotisme, et elle attire des personnes qui possèdent ces qualités et qui recherchent des résultats. CDC s'emploie à maintenir à un niveau élevé la mobilisation chez son personnel par des initiatives qui font appel au cœur et à l'esprit de ses employés.

INITIATIVES

À l'exercice 2019-2020, CDC entreprendra quatre initiatives en matière de ressources humaines, dont trois sont la poursuite de projets engagés en 2018-2019, et une autre, un projet nouveau.

Les trois initiatives poursuivies en 2019-2020 concernent la mise en œuvre du nouveau *Plan stratégique des ressources humaines*, de la *Stratégie en matière de diversité et d'inclusion* et de la *Stratégie sur le bien-être et la santé mentale en milieu de travail*, ainsi que la suite à donner au sondage sur le niveau de mobilisation du personnel.

Ces initiatives, dont les travaux s'étalent sur une ou plusieurs années selon le cas, visent à attirer et à maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée à CDC, et à ce que la Société soit perçue par ses intervenants comme un employeur de choix. Parallèlement, elles concourent à l'engagement qu'a pris le gouvernement du Canada de promouvoir la santé au travail et de diversifier la main-d'œuvre au sein de la fonction publique.

Au premier semestre de 2018-2019, CDC a mené à bien plusieurs activités visées par les plans d'inclusion et de diversité, et les plans de bien-être et de santé mentale au travail, dont la diffusion à l'interne de la deuxième webémission nationale du Réseau d'information des femmes de CDC, la prestation d'une formation conçue par l'Association canadienne pour la santé mentale, et la participation au Global Challenge de Virgin Pulse.

La mise en œuvre de la version revue et actualisée du *Plan stratégique des ressources humaines* s'étale sur cinq ans; la phase 2, portant sur la diversité et l'inclusion ainsi que sur le bien-être et la santé mentale au travail, se poursuivra tout au long des cinq années du Plan. D'ici à la fin de 2019-2020, tout le personnel de CDC aura eu droit à une formation visant à le sensibiliser aux différenciations selon les sexes.

Dans l'ensemble, les résultats du sondage sur le niveau de mobilisation du personnel de CDC ont été extrêmement positifs, les impressions recueillies ayant montré la voie à des améliorations possibles de certains facteurs clés de mobilisation. Le groupe de gestion supérieure et les directeurs régionaux s'en sont inspirés pour dresser des plans d'action qui seront mis en œuvre au cours de la période de 2019-2020 à 2023-2024.

La nouvelle initiative que CDC entend mener à bien en 2019-2020 concerne la réalisation d'une analyse comparative des pratiques de rémunération globale. Ce faisant, la Société cherche à s'assurer que la rémunération de son personnel cadre avec les pratiques du secteur privé et qu'elle rapporte de la valeur à l'État.

RESSOURCES HUMAINES : PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Investissements en formation et en perfectionnement

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

Le plus récent sondage sur les facteurs de motivation du personnel a indiqué que, pour les employés, le principal facteur de mobilisation est la croissance professionnelle. Aussi CDC cherche-t-elle non seulement à ce que ses activités de formation et de perfectionnement aident les employés à actualiser leurs compétences, mais aussi à ce qu'ils se sentent valorisés par la Société.

CDC cherche à consacrer 4 % de sa masse salariale de base au perfectionnement professionnel, objectif qui regroupe à la fois les coûts internes et externes liés à la formation.

Le budget de formation et de perfectionnement varie d'un trimestre à l'autre et d'un exercice à l'autre, en fonction du travail engagé dans l'offre et le maintien de cours à l'interne, et du calendrier des activités de perfectionnement de chaque région.

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. Ce système permet de suivre les idées soumises par des employés tout au long du processus d'évaluation, depuis leur suggestion jusqu'à leur mise en œuvre. L'objectif est que 10 % du personnel aient recours au système.

Taux de maintien de l'effectif

CDC examine régulièrement le taux d'employés qui quittent volontairement le service de la Société pour poursuivre ailleurs leur carrière. Le suivi de ce taux permet aux cadres supérieurs de comparer le rendement de la Société à cet égard par rapport aux tendances observées sur le reste du marché du travail.

Résultats en matière de diversité en emploi

À l'instar des autres employeurs de compétence fédérale assujettis à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, CDC doit évaluer, au sein de son effectif, le degré de sous-représentation des groupes désignés pour chaque catégorie professionnelle. Chaque employeur doit produire un rapport annuel indiquant les progrès accomplis pour assurer une représentation des groupes désignés au sein de l'effectif.

Résultats du développement en leadership

Le Programme de développement en leadership de CDC a pour but de préparer les employés à grand potentiel à devenir ses prochains dirigeants. Pour que la Société demeure viable, CDC doit constamment cultiver chez son personnel un leadership de qualité, et développer les compétences, les aptitudes et le rendement chez ses meilleurs éléments.

Le programme consiste en une série de modules en ligne, combinée à une rencontre individuelle tous les deux ans. Le programme doit être réalisé en cinq ans. Pour terminer le programme dans les délais, au moins six modules doivent être effectués en ligne par exercice financier.

Résultats en matière de recrutement

Au cours de la séance de planification de l'automne 2018, CDC a jugé qu'il serait nécessaire de créer un indicateur pour mesurer l'efficacité du processus de recrutement. Cet indicateur sera assorti d'objectifs précis au deuxième semestre de 2018-2019, puis mis en œuvre en 2019-2020.

Volet de planification : Leadership et gouvernance

OBJECTIF

Montrer un solide leadership et satisfaire aux exigences du gouvernement du Canada.

RÉSULTATS

1. CDC maintient une culture décisionnelle fondée sur les risques.

   Par souci d'efficacité ainsi que pour se conformer aux exigences du gouvernement du Canada et répondre aux besoins urgents, CDC adopte une culture décisionnelle axée sur les risques pour mener à bien les projets de construction de défense complexes et spécialisés que lui confient le MDN et les FAC.

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

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

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

   CDC tient à s'assurer qu'elle jouit d'une réputation crédible auprès de ses intervenants.

4. 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 ce qui concerne la diversité et l'inclusion, les langues officielles, la gérance de l'environnement, la santé et la sécurité au travail, la sécurité, l'accès à l'information, et l'administration financière et la production de rapports financiers.

INITIATIVES

En 2019-2020, CDC poursuivra trois initiatives engagées en 2018-2019 et en lancera une nouvelle.

Les trois initiatives relevant du volet Leadership et gouvernance qui se poursuivront par rapport à 2018-2019 visent respectivement le resserrement des liens de collaboration avec les dirigeants des clients-partenaires, la suite à donner aux recommandations découlant de l'examen spécial de CDC par le Bureau du vérificateur général (BVG), et le soutien des programmes d'intégrité existants en mettant l'accent sur la sensibilisation à la fraude et sur sa détection et sa prévention. CDC a répondu pleinement aux recommandations du BVG, et le travail se poursuit dans ce domaine.

La stabilité et la longue durée de la relation que CDC entretient avec le MDN lui permettent en quelque sorte d'être la mémoire organisationnelle de ses clients-partenaires, qui peuvent connaître des changements de personnel fréquents à des postes clés. Aussi faut-il que CDC rappelle régulièrement son mandat aux nouveaux employés, de manière que le MDN soit à même de pleinement profiter de la compétence que la Société a acquise à cet égard. La haute direction de CDC continuera de solliciter activement l'avis des dirigeants de ses clients-partenaires chaque fois que se produira un roulement de personnel. CDC s'est dotée à cet égard d'une matrice de communication régulière avec les représentants du MDN, pour que ces derniers restent bien conscients de son mandat.

Tout au long de la période de planification, CDC cherchera continuellement à consolider les moyens qu'elle a déjà mis en œuvre pour sensibiliser son personnel à la fraude ainsi qu'aux moyens de la détecter et de la prévenir. L'emploi d'outils analytiques numériques pour détecter des cas de fraude ou de collusion dans les approvisionnements se perfectionnera au fil des avancées technologiques, tout comme les activités de formation et de sensibilisation menées auprès des personnes chargées de ces approvisionnements. Au premier semestre de 2018-2019, CDC a resserré sa collaboration avec le Bureau de la concurrence en vue de réduire les risques de fraude dans les approvisionnements de l'État.

L'initiative qui sera entreprise au cours de 2019-2020 portera sur la suite à donner aux recommandations découlant de l'audit interne qu'a réalisé CDC de sa gestion financière : cadre de contrôle interne. Cet audit a porté plus particulièrement sur la fonction chargée, à CDC, de la gestion financière et de l'information financière et, notamment, sur les politiques, les processus, la gouvernance et les lignes directrices de la Société.

LEADERSHIP ET GOUVERNANCE : PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Résultats en matière d'établissement de rapports d'entreprise

Parmi l'information que la Société doit rendre publique pour se conformer à la législation en place figurent le Rapport annuel, le Sommaire du Plan d'entreprise, les rapports financiers intermédiaires ainsi que les rapports annuels découlant de l'application 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 de l'information qu'elle doit rendre publique, CDC doit chaque année répondre à des demandes de renseignements de la part d'intervenants du gouvernement, dont des questions à inscrire au Feuilleton, des requêtes émanant de commettants et des questions d'ordre ministériel. CDC répond à toutes ces requêtes dans les meilleurs délais, mais leur nombre varie selon l'évolution du contexte d'affaires.

Résultats globaux en matière de rendement des activités

Les activités de CDC ont généré des résultats positifs, malgré un environnement où la charge de travail liée aux programmes des clients-partenaires n'a cessé de fluctuer et où le contexte opérationnel n'a cessé de changer.

Résultats liés au *Code d'éthique* de CDC

Le *Code d'éthique* soutient les 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.

En se dotant de ce code et en veillant à son observance par le personnel, CDC montre bien l'intégrité de sa gestion et de son leadership. La Société exige de tous ses employés qu'ils revoient le code chaque automne.

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

Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* de CDC aide à garantir que les entrepreneurs et experts-conseils avec lesquels travaille CDC satisfont aux exigences d'intégrité qui s'imposent dans leurs rapports avec le gouvernement du Canada. Avant d'attribuer un marché quelconque, CDC doit s'assurer que tous les entrepreneurs et experts-conseils candidats s'y conforment.

Résultats en matière d'environnement

CDC recense les incidents environnementaux qui découlent des activités de son personnel et en rend compte à son conseil d'administration. Sont aussi recensés 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, accidents et incidents mettant en cause ses employés et ayant entraîné des interruptions de travail. Chaque année, CDC fait état du nombre, de la gravité et de l'issue de chacun de ces incidents à Emploi et Développement social Canada. CDC vise à ce qu'il n'y ait aucun accident ou incident lié à la sécurité entraînant une absence du travail.

Résultats en matière de sécurité

CDC souscrit à la *Politique sur la sécurité du gouvernement*, laquelle vise à éviter que des biens ou renseignements de l'État ne soient compromis. Dans sa propre politique de sécurité de l'entreprise, CDC établit ses exigences en matière de sécurité industrielle et de sécurité d'entreprise.

Les « exigences de sécurité industrielle » sont les exigences de sécurité qu'un client-partenaire impose dans le cadre de l'exécution de l'un de ses projets. Les clients-partenaires font part de ces exigences à CDC au stade de l'approvisionnement d'un projet. CDC veille à ce qu'elles soient respectées et gérées adéquatement. La Société recense tous les cas de non-conformité.

En cas de non-conformité, CDC veille à ce que des mesures correctives soient prises. La Société 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 de sécurité interne que CDC impose relativement à son personnel comme à ses biens et renseignements organisationnels. CDC examine et gère toutes les infractions recensées et prend les mesures correctives qui s'imposent.

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

L'excellence en matière de santé et de sécurité au travail (SST) est une priorité de la Société. Le programme de SST de CDC est géré et soutenu par un réseau de professionnels accrédités et de représentants en SST dans les bureaux de CDC à l'échelle du pays.

CDC gère le marché de construction d'une nouvelle installation de 20 850 m^2 qui hébergera le 5e Régiment du génie de combat de la Garnison Valcartier, au Québec. Karine Dupont et Charles Langlois, coordonnateurs, Services de construction, de CDC aident à gérer la construction des nouveaux locaux conçus selon les normes de la certification LEED, catégorie argent.

Aperçu financier

La Société fonctionne selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit public. Son approche de la gestion financière repose sur l'hypothèse de base que la Société est apte à poursuivre ses activités et que son mandat se poursuivra à l'avenir. Le présent Plan présente des informations financières reposant sur les hypothèses les plus récentes, en date du 28 novembre 2018. Ces informations tiennent compte de risques connus et inconnus qui pourraient faire en sorte que les résultats réels soient, à terme, sensiblement différents des projections avancées. La haute direction de CDC estime avoir pris en compte à ce jour tous les grands facteurs de risque qui pourraient se répercuter sur les résultats réels.

Principaux résultats financiers

Les faits saillants du plan financier sont les suivants :

La situation financière de CDC reste solide en raison de la demande soutenue de services de la part de son client-partenaire. Le plan financier prévoit un retour à des flux de trésorerie durables et susceptibles de satisfaire aux exigences opérationnelles de CDC, ainsi que des taux de facturation inférieurs à ceux du plan précédent. Tout au long de la période de planification, CDC investira dans ses activités (particulièrement dans l'amélioration des TI et des processus administratifs) en vue d'accroître sa productivité.

EXERCICE DE PLANIFICATION 2019-2020

CDC s'attend à ce que les produits tirés des services facturés augmentent de 9,8 % en 2019-2020, par suite de la majoration de 3,5 % de ses taux de facturation et d'une augmentation prévue de 6,3 % de la demande de services. Le recul à 3,5 %, par rapport aux projections de 5,3 % du plan de 2018-2019, s'explique par la marge brute plus élevée que CDC a dû réaliser pour atteindre le seuil de rentabilité. Cette augmentation de la marge brute tient à une augmentation de la charge de travail et à des taux d'utilisation plus élevés.

Les salaires et charges sociales devraient augmenter de 7,8 % en 2019-2020, sous l'effet de trois facteurs, à savoir : une hausse de 4,3 % des salaires et charges sociales attribuable à l'augmentation prévue de la demande de services, déduction faite des gains d'utilisation; une augmentation économique de 1 %; et une augmentation moyenne de 2,5 % des salaires au mérite.

La marge brute sur les produits tirés des services facturés devrait progresser à 36,9 % en 2019-2020, comparativement à une hausse projetée de 36,0 % en 2018-2019.

L'amortissement des immobilisations corporelles devrait augmenter de 143 % en 2019-2020 du fait de l'adoption de la norme comptable internationale IFRS 16 *Contrats de location*. En raison de ce changement de norme, CDC ajoutera à son état de la situation financière 10,9 millions de dollars en actifs liés aux droits d'utilisation et en obligations locatives pour les locaux à bureaux. L'amortissement des comptes d'actifs liés au droit d'utilisation qui en résultera rend compte de la hausse de l'amortissement, contrebalancée par une baisse du même ordre des charges opérationnelles et frais d'administration.

La perte nette et les autres éléments de la perte globale devraient s'établir à 185 000 $ à la clôture de 2019-2020. Même si la Société déclarera une perte, CDC ramènera ses flux de trésorerie à un seuil de rentabilité d'ici à la fin de cet exercice. L'atteinte du seuil de rentabilité se produira plus tôt que ce que prévoyait le Plan d'entreprise de 2018–2019, en raison d'une plus grande demande de services prévue de la part du client-partenaire et d'une hausse des taux d'utilisation.

La trésorerie et les placements devraient totaliser 25,3 millions de dollars au 31 mars 2020, ce qui dépasse la fourchette cible de 21 à 24 millions de dollars projetée en 2018-2019. La Société prévoit que l'argent en caisse visant à soutenir ses activités augmentera de l'ordre de 26 à 29 millions de dollars au cours de la période visée par le Plan, en raison de la hausse de l'obligation au titre des prestations définies, que la Société doit elle-même capitaliser. L'obligation au titre des prestations définies devrait atteindre 45,9 millions de dollars d'ici à la fin de la période de planification.

La Société continue d'investir dans la modernisation de son informatique. Au 30 septembre 2018, les dépenses en TI correspondaient à 4,2 % des produits du premier semestre de 2018-2019.

EXERCICES DE PLANIFICATION 2020-2021 À 2023-2024

Les produits devraient augmenter tout au long de la période de planification. Le taux de facturation devrait progresser de 3,3 % en 2020-2021 comme en 2021-2022, puis retomber à 3,0 % pendant les deux derniers exercices du Plan. Ce recul des taux de facturation est attribuable au retour de la marge opérationnelle au seuil de rentabilité en 2019-2020, aux prévisions d'une demande soutenue de services de la part du client-partenaire et à des taux d'utilisation constants, de l'ordre de 78 % à 80 %. Les variations prévues des taux de facturation reflètent la constance prévue de la demande de services de la part du client-partenaire. Dans le cas où la demande diminuerait, les taux de facturation pourraient augmenter plus que prévu.

Les activités de CDC, notamment la rémunération, auront également un effet sur la hausse des taux de facturation. Si l'inflation augmente plus vite que les prévisions de 2,0 % de la Banque du Canada, cela ne manquera pas de se répercuter sur les taux de facturation futurs. La Société envisage également de moderniser ses systèmes et méthodes, et d'adopter de nouvelles technologies. CDC prend en compte ces facteurs chaque année au moment d'arrêter les taux de facturation pour l'exercice subséquent. Suivent les principales hypothèses sur lesquelles elle s'est fondée au moment d'établir les projections de taux de facturation ci-dessus.

- Les augmentations salariales demeureront du même ordre tout au long de la période de planification.
- La marge brute sera de 36,0 % en 2023-2024.
- La Société renouera avec la rentabilité en 2020-2021.

La trésorerie et les placements augmenteront graduellement pour atteindre 28,8 millions de dollars en 2023-2024, ce qui s'inscrit dans la fourchette cible de la Société pour la fin de la période de planification.

PRINCIPALES HYPOTHÈSES

Les tableaux ci-après résument les principales hypothèses retenues pour le Plan et les comparent à celles du Plan de l'année précédente.

HYPOTHÈSES RELATIVES AUX PRODUITS

Hypothèses sur les produits retenues dans le Plan d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024

	ESTIMATION	PROJECTIONS				
	31 MARS 2019	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023	31 MARS 2024
Variation de la charge de travail	9,9 %	6,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Variation des taux de facturation	4,5 %	3,5 %	3,3 %	3,3 %	3,0 %	3,0 %
Augmentation ou diminution totale prévue	**14,4 %**	**9,8 %**	**3,3 %**	**3,3 %**	**3,0 %**	**3,0 %**

Hypothèses sur les produits retenues dans le Plan d'entreprise de 2018-2019 à 2022-2023

	PROJECTIONS				
	31 MARS 2019	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023
Variation de la charge de travail	5,3 %	0,0 %	1,5 %	1,3 %	1,3 %
Variation des taux de facturation	4,5 %	5,3 %	5,3 %	4,3 %	4,3 %
Augmentation ou diminution totale prévue	**9,8 %**	**5,3 %**	**6,8 %**	**5,6 %**	**5,6 %**

HYPOTHÈSES SUR LA RÉMUNÉRATION

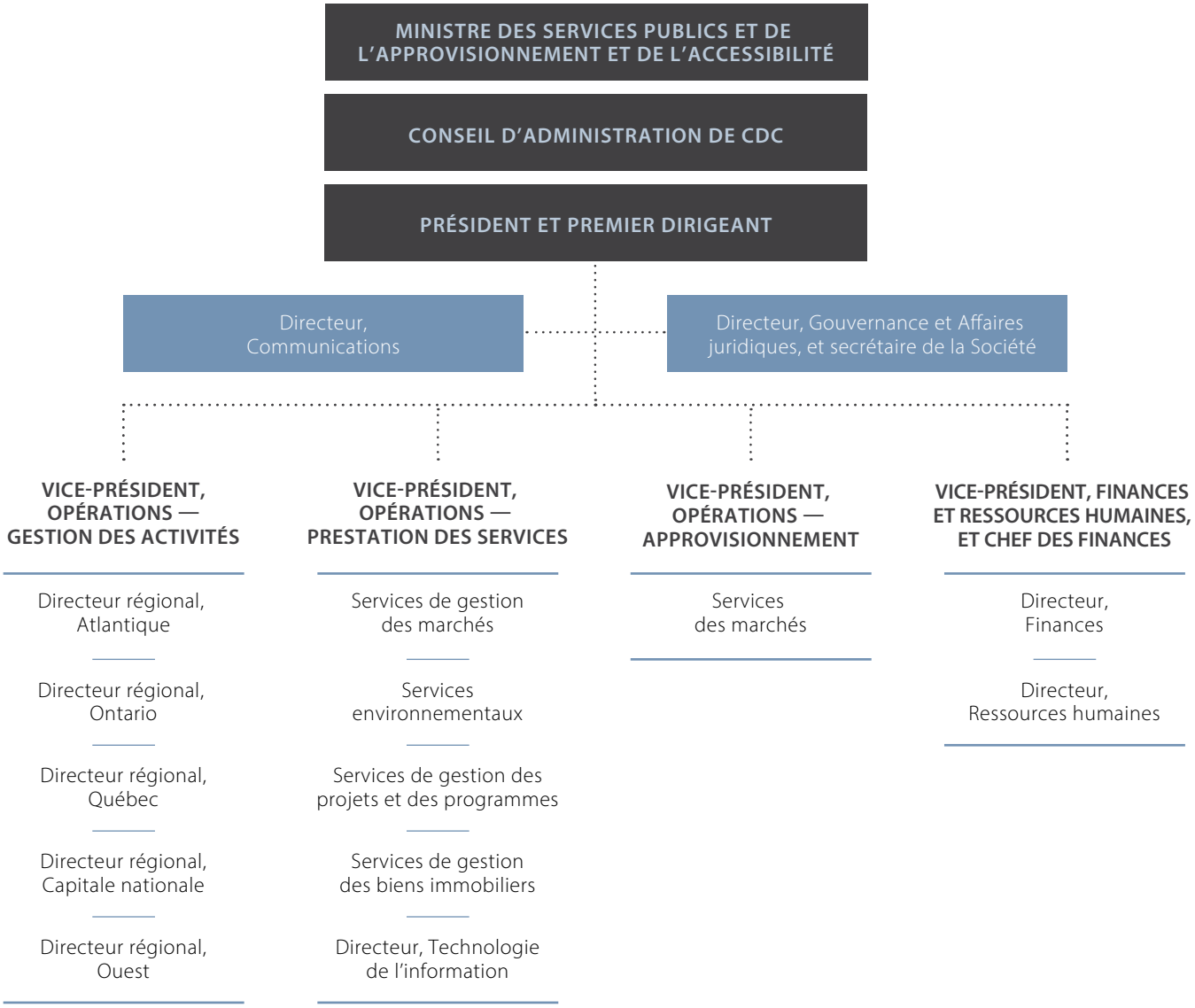
Hypothèses sur la rémunération retenues dans le Plan d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024

	ESTIMATION	PROJECTIONS				
	31 MARS 2019	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023	31 MARS 2024
Augmentation économique	1,5 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Augmentations de salaire au mérite	2,0 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Augmentation des salaires et charges sociales liée à la hausse des produits	14,4 %	4,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Autres variations attribuables aux écarts liés au barème salarial et à la productivité	-6,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Augmentation totale des salaires et charges sociales	**11,6 %**	**7,8 %**	**3,5 %**	**3,5 %**	**3,5 %**	**3,5 %**

Hypothèses sur la rémunération retenues dans le Plan d'entreprise de 2018-2019 à 2022-2023

	PROJECTIONS				
	31 MARS 2019	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023
Augmentation économique	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Augmentations de salaire au mérite	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Augmentation totale des salaires et charges sociales	**3,5 %**	**3,5 %**	**3,5 %**	**3,5 %**	**3,5 %**

Annexe I : Gouvernance et structure de la Société



Conseil d'administration

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

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

C'est le gouverneur en conseil qui nomme l'ensemble des membres du conseil d'administration de CDC ainsi que son président et premier dirigeant, sur recommandation du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et de l'Accessibilité. Les membres du conseil d'administration de CDC exercent leurs fonctions selon la volonté du gouverneur en conseil, et peuvent, s'ils le désirent, continuer de siéger au conseil d'administration jusqu'à la nomination de leur successeur.

Le président du conseil d'administration occupe un poste distinct du poste de président et premier dirigeant de CDC, et le conseil d'administration agit de façon indépendante de la haute direction. Le président assure la bonne marche du conseil d'administration, lequel est responsable de la gestion des affaires courantes, des activités et d'autres transactions de la Société, aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le conseil d'administration assure 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 les membres sont tenus d'effectuer la surveillance de la Société.

Le tableau 1 présente les membres actuels du conseil d'administration de CDC ainsi que leur mandat.

Voir Tableau 1

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

Le Comité de la gouvernance et des ressources humaines élabore la démarche en matière de gouvernance d'entreprise, il évalue les pratiques de gouvernance de CDC, dont le *Code de conduite* des employés, afin de garantir qu'elles reflètent les pratiques exemplaires actuelles, et il évalue l'efficacité du Conseil. Le Comité s'assure en outre que les politiques de ressources humaines de CDC sont adéquates et que les processus devant s'y rattacher sont bien en place. 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, et veille à ce que la Société ait en place un plan adéquat de relève à la haute direction.

TABLEAU 1

MEMBRE DU CONSEIL	NOMINATION	DURÉE DU MANDAT	FIN DU MANDAT
Moreen Miller	22 novembre 2017	Mandat de cinq ans	21 novembre 2022
James S. Paul	Nommé à nouveau le 8 septembre 2014	Mandat de cinq ans	7 septembre 2019
	Nommé le 8 septembre 2009	Mandat de cinq ans	
Stephen Burbridge	11 juin 2018	Mandat de quatre ans	10 juin 2022
Cynthia Ene	11 juin 2018	Mandat de quatre ans	10 juin 2022
Claude Lloyd	11 juin 2018	Mandat de trois ans	10 juin 2021
Angus Watt	11 juin 2018	Mandat de trois ans	10 juin 2021
Steve D. Anderson	2 janvier 2019	Mandat de quatre ans	1er janvier 2023

Structure de la haute direction

Le président et premier dirigeant est responsable, auprès du conseil d'administration, de la gestion et du rendement de la Société dans son ensemble. Le président de CDC relève du président du conseil d'administration. 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. En plus de leurs interactions quotidiennes, les membres de l'équipe de la haute direction se réunissent régulièrement dans le cadre du groupe de gestion supérieure, appuyés par le secrétaire de la Société, en vue d'examiner les enjeux stratégiques, opérationnels et financiers ainsi que les questions de ressources humaines intéressant la Société.

Trois vice-présidents, Opérations, sont responsables de la prestation des services, de la planification d'entreprise, de la gestion des activités et des activités d'approvisionnement de CDC. Le vice-président, Opérations — Gestion des activités, est chargé de la gestion des activités dans toutes les régions. Le vice-président, Opérations — Prestation de services et Planification d'entreprise, est chargé de la prestation de services pour les secteurs des Services de gestion des marchés, des Services environnementaux, des Services de gestion des projets et des programmes, ainsi que des Services de gestion des biens immobiliers, outre la planification générale en soutien aux initiatives stratégiques énoncées dans le Plan d'entreprise de CDC. Cette personne agit également comme officier de la sécurité de l'entreprise.

Le vice-président, Opérations — Approvisionnement, est responsable du leadership et de la surveillance générale de la fonction Approvisionnement à l'échelle de la Société.

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 est formé des directeurs régionaux, du chef national du secteur des Services de gestion des marchés et des Services de gestion des biens immobiliers, du chef national du secteur des Services des marchés, et des directeurs. Les directeurs régionaux gèrent les activités des régions 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 Edmonton, à Kingston, à Ottawa, à Montréal et à Halifax. Les directeurs des Communications, des Finances, de la Gouvernance et des Affaires juridiques, des Ressources humaines et de la Technologie de l'information sont responsables du leadership stratégique de la Société et de la gestion de leurs fonctions et groupes respectifs.

Le secrétaire de la Société est responsable des questions de gouvernance; il s'assure que la Société se conforme à l'ensemble des lois, des règlements et des politiques gouvernementales qui la concernent, assiste le conseil d'administration et communique avec les différents partenaires de la Société.

Annexe II : États financiers et budgets

Gestion de la trésorerie et états financiers

APPROCHE DE GESTION DE LA TRÉSORERIE

La *Politique de gestion financière* vise à générer et à maintenir des réserves de trésorerie suffisantes pour permettre à la Société de répondre à ses besoins prévus de fonctionnement et d'investissement, de s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance et de faire face aux éventualités.

La Société fonctionne selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit public. Elle n'a ni marge de crédit ni accès à des marges de crédit ou à d'autres sources d'emprunt. Aussi la trésorerie de la Société provient-elle uniquement des honoraires que lui versent ses clients-partenaires en retour des services qu'elle leur fournit.

La Société vise à dégager des résultats légèrement supérieurs au seuil de rentabilité. La Société établit ses taux de facturation en fonction des coûts de programmes et des coûts de fonctionnement prévisionnels. Cependant, l'augmentation imprévue des services assurés aux clients-partenaires dans le cadre de leurs programmes ainsi que les éventuels gains de productivité de la Société pourraient donner lieu à des marges supérieures aux cibles initiales. Les niveaux de trésorerie font l'objet d'une surveillance constante, et tout montant jugé en excédent par rapport aux besoins de fonctionnement est réduit dans le cadre des plans et des budgets de fonctionnement subséquents, notamment par la tarification des services fournis ou le versement d'un dividende extraordinaire au gouvernement du Canada.

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

BESOINS ET EMPLOIS DE TRÉSORERIE

La Société prend en compte plusieurs facteurs au moment de déterminer le montant des réserves de trésorerie à maintenir, notamment les risques liés à la planification et au fonctionnement qui sont inhérents à ses activités. Tout particulièrement, les risques liés aux changements éventuels et imprévus du montant et de l'échéancier des dépenses liées aux projets de construction du MDN se répercutent directement sur la valeur ou le calendrier des services fournis par CDC et, par ricochet, sur le montant de trésorerie généré.

À l'heure actuelle, la réserve de trésorerie idéale que la direction de CDC considère comme nécessaire est de l'ordre de 21 à 24 millions de dollars, montant qui sera appelé à varier selon l'évolution de la situation financière de la Société au cours de la période de planification. D'ici la fin de cette période, le niveau estimé de la réserve de trésorerie devrait être de l'ordre de 26 à 29 millions de dollars, compte tenu de la hausse de l'obligation au titre des prestations constituées, laquelle n'est pas capitalisée, et de l'augmentation de la charge de rémunération. Pour déterminer l'adéquation de ses réserves de trésorerie, la Société tient compte des facteurs suivants :

- Fonds de roulement : CDC détient en règle générale de 13 à 14 millions de dollars en dettes fournisseurs, dont elle doit s'acquitter dans les délais prévus.

- Paie : La masse salariale de la Société atteindra 10,6 millions de dollars par mois d'ici à la fin de la période de planification. Les réserves de trésorerie devraient suffire à couvrir environ deux à trois mois de paie, ce qui est considéré comme le montant approprié dont une entreprise doit disposer pour être viable.
- Risque lié à l'encaissement des créances : Même si CDC possède une clientèle garantie de laquelle elle recouvre régulièrement des créances, plusieurs facteurs peuvent avoir une incidence sur le moment de ces encaissements. Les délais qui entourent couramment l'approbation et le traitement des factures par les clients-partenaires peuvent retarder l'encaissement de certains montants. La Société s'expose à des risques plus grands encore dans les cas décrits ci-dessous, que CDC anticipe en se constituant une trésorerie suffisante.
- Périodes d'élection : En période électorale, le MDN compte sur des mécanismes de financement particuliers (des mandats) qui permettent la poursuite des paiements suivant un cycle de 45 jours. Le moment d'entrée en vigueur de ces mécanismes peut cependant susciter une certaine incertitude. La capacité du MDN de régler ses créances pourrait facilement en subir les contrecoups au cours d'un cycle donné, qui correspond à la moitié de la période de couverture de la paie de 90 jours.
- Incertitude liée aux prévisions : CDC n'a toujours pas reçu de prévision ferme en ce qui a trait aux dépenses du programme d'infrastructure visant l'exercice financier 2019-2020 et les exercices ultérieurs. Une telle incertitude accentue le risque d'importantes variations dans la demande à l'égard des services de CDC, ce qui pourrait l'obliger à engager des investissements imprévus en vue de revoir ses ressources à la hausse ou à la baisse. Ces coûts pourraient notamment venir de frais de recrutement, de réinstallation ou de formation de personnel ou, à l'inverse, d'indemnités de départ et d'autres coûts de cessation d'emploi. Ces coûts sont à la charge de CDC, qui doit les financer à même ses propres ressources et, par conséquent, doit conserver des réserves de trésorerie adéquates.
- Obligations à long terme : CDC doit financer par elle-même au-delà de 35,4 millions de dollars d'avantages sociaux futurs, ce qui comprend des prestations de retraite, de santé et de congés de maladie. Ces obligations devraient atteindre 45,9 millions de dollars d'ici cinq ans. La Société doit également s'acquitter d'autres obligations, notamment la location d'installations. CDC ne peut prédire avec certitude le moment où elle devra s'acquitter de ces obligations à long terme, d'où la nécessité pour elle de prévoir des liquidités suffisantes pour faire face à ces échéances.
- Dépenses d'investissement : CDC doit financer par elle-même toutes ses dépenses d'investissement, tels les coûts de modernisation de ses systèmes de gestion de l'information et ses systèmes de planification des ressources de l'entreprise.

Il est peu probable que la Société ait à s'acquitter de toutes ces obligations en même temps et, si cela devait advenir, ses réserves actuelles seraient nettement insuffisantes. Afin d'atténuer ce risque financier, CDC planifie avec prudence et de manière proactive ses niveaux de ressources et ses activités opérationnelles courantes.

Il n'existe aucune restriction 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. La Société n'a donc pas de fonds distincts ou affectés à cet égard, et les excédents de la trésorerie par rapport aux besoins de fonctionnement et aux besoins en capital à court terme sont investis conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

CDC a adopté une approche proactive en ce qui concerne ses ententes continues sur les honoraires pour garantir la gestion de ses niveaux de trésorerie à l'avenir. Jusqu'à présent, au début de chaque exercice financier, CDC s'entendait avec ses clients-partenaires sur les honoraires dans le cadre de plusieurs centaines d'accords sur les niveaux de service (ANS). Il existe deux types d'ententes sur les honoraires : les ententes fondées sur des honoraires fixes, et celles fondées sur des honoraires établis en fonction du temps.

Les représentants des clients-partenaires ont cependant hésité à revoir la forme de ces accords au cours de l'année en raison du fardeau administratif et des coûts que cela aurait entraînés, outre le fait que les modifications apportées auraient pu créer de l'incertitude vis-à-vis des taux de facturation. Cependant, compte tenu de l'augmentation de la charge de travail qui passe actuellement par des accords fondés sur des honoraires fixes (par rapport aux accords les plus courants fondés sur des honoraires établis en fonction

du temps), CDC pourrait traiter ce cas en abordant chaque type d'accord dans une optique différente. Pour ce faire, CDC mesurera donc chaque mois sa trésorerie, son seuil de rentabilité et sa marge brute au moment de décider des mesures à prendre à l'égard de son niveau de trésorerie.

Accords fondés sur des honoraires fixes : Ces accords sont relativement peu nombreux, mais ils rapportent en revanche environ la moitié 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 cherchera à abaisser la marge brute de ses accords fondés sur des honoraires fixes en réduisant le facteur de majoration de la paie (coefficient de frais fixes) de manière à diminuer le montant de trésorerie généré par le supplément de revenus. Ce type d'intervention peut se faire rapidement et sans grande perturbation, tout en réduisant au minimum le fardeau administratif et les coûts de CDC et du client-partenaire.

Accords fondés sur des honoraires établis en fonction du temps : La Société entend maintenir des taux de facturation constants pour les accords fondés sur des honoraires établis en fonction du temps 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 fixer les taux de facturation pour les accords fondés sur des honoraires établis en fonction du temps, CDC modulera ses taux à la hausse ou à la baisse de manière à atteindre les résultats visés. Entre autres facteurs, elle prendra 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.

ÉTATS FINANCIERS, BUDGETS ET NOTES ANNEXES

Les présentes projections financières rendent compte du retour prévu de la Société à une situation financière durable à l'exercice 2019-2020. Aussi CDC prévoit-elle de majorer les taux de facturation de 3,5 % au cours du premier exercice du Plan, de ramener la majoration à 3,3 % au cours des deux exercices suivants, puis de la réduire à nouveau à 3 % pour les exercices restants du Plan. Cependant, les facteurs suivants pourraient avoir une incidence sur les taux de facturation projetés :

- des fluctuations importantes dans les dépenses de programme ou la demande de services de la part du client-partenaire;
- des variations du taux d'inflation, qui se répercuteraient directement sur la rémunération;
- les placements en cours de CDC et les améliorations apportées au système pour répondre aux besoins de fonctionnement.

Les charges opérationnelles tiennent compte, pour les deux premiers exercices, des investissements visant à moderniser l'infrastructure des TI de la Société en y apportant des améliorations opérationnelles et en accentuant le niveau de sécurité du réseau. Ces investissements réduiront la nécessité d'y investir autant à l'avenir.

Ces projections traduisent le scénario actuellement considéré comme le plus probable en ce qui concerne la demande des clients-partenaires et les dépenses qui devront y être engagées pour répondre aux besoins de fonctionnement. Selon son approche de gestion de trésorerie, la Société a projeté une perte pour l'exercice 2019-2020 à mesure qu'elle majorera ses taux de facturation. Même si elle subira une perte nette, la Société prévoit générer des flux de trésorerie positifs au cours de l'exercice 2019-2020 du Plan. Le résultat net de la Société enregistrera un excédent et des flux de trésorerie positifs en 2020-2021.

États financiers

ÉTAT DE **LA SITUATION FINANCIÈRE**

Pour les exercices clos le 31 mars 2018, et jusqu'au 31 mars 2024

(en milliers de dollars)	RÉEL	PLAN	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	31 MARS 2018	31 MARS 2019	31 MARS 2019	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023	31 MARS 2024
Actif								
Trésorerie	3 972 $	4 928 $	5 850 $	7 109 $	8 468 $	8 321 $	8 605 $	7 953 $
Placements	2 178	2 700	2 098	2 000	500	1 743	1 720	1 400
Créances clients	22 196	19 011	22 893	24 240	25 212	27 353	28 646	29 437
Charges payées d'avance et autres actifs courants	2 339	2 293	2 675	2 938	3 033	3 132	3 226	3 323
Autres créances	1 954	2 000	1 800	1 800	1 750	1 700	1 650	1 600
Actifs courants	**32 639**	**30 932**	**35 316**	**38 087**	**38 963**	**42 249**	**43 847**	**43 713**
Placements	16 551	11 520	15 800	16 197	18 347	17 759	18 442	19 427
Immobilisations corporelles	1 623	11 677	950	9 688	7 786	6 241	4 785	4 571
Immobilisations incorporelles	252	321	150	—	267	400	400	400
Actifs loués	235	285	180	—	—	—	—	—
Actifs non courants	**18 661**	**23 803**	**17 080**	**25 885**	**26 400**	**24 400**	**23 627**	**24 398**
Total de l'actif	**51 300 $**	**54 735 $**	**52 396 $**	**63 972 $**	**65 363 $**	**66 649 $**	**67 474 $**	**68 111 $**
Passif								
Dettes fournisseurs et autres montants à payer	13 394 $	12 609 $	13 000 $	13 211 $	13 607 $	14 015 $	14 435 $	14 002 $
Partie courante des obligations locatives	96	3 797	107	2 106	1 858	1 939	2 016	677
Partie courante des avantages du personnel	2 502	2 300	2 300	2 300	2 325	2 350	2 375	2 400
Passifs courants	**15 992**	**18 706**	**15 407**	**17 617**	**17 790**	**18 304**	**18 826**	**17 079**
Obligations locatives	147	5 702	102	7 153	5 390	3 370	1 276	1 938
Avantages du personnel	29 963	25 510	33 065	35 565	37 540	39 515	41 490	43 465
Passifs non courants	**30 110**	**31 212**	**33 167**	**42 718**	**42 930**	**42 885**	**42 766**	**45 403**
Total du passif	**46 102 $**	**49 918 $**	**48 574 $**	**60 335 $**	**60 720 $**	**61 189 $**	**61 592 $**	**62 482 $**
Capitaux propres								
Capital-actions autorisé— 1 000 actions sans valeur nominale Capital émis : 32 actions	—	—	—	—	—	—	—	—
Résultats non distribués	5 198	4 817	3 822	3 637	4 643	5 460	5 882	5 629
Total des capitaux propres	**5 198**	**4 817**	**3 822**	**3 637**	**4 643**	**5 460**	**5 882**	**5 629**
Total du passif et des capitaux propres	**51 300 $**	**54 735 $**	**52 396 $**	**63 972 $**	**65 363 $**	**66 649 $**	**67 474 $**	**68 111 $**

ÉTAT DU **RÉSULTAT NET ET DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL**

Pour les exercices clos le 31 mars 2018, et jusqu'au 31 mars 2024

(en milliers de dollars)	RÉEL	PLAN	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	31 MARS 2018	31 MARS 2019	31 MARS 2019	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023	31 MARS 2024
Produits tirés des services facturés	98 858 $	110 144 $	113 068 $	124 198 $	128 234 $	132 402 $	136 374 $	140 465 $
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	2 773	2 106	3 148	2 587	2 613	2 639	2 665	2 692
Produits financiers	728	500	660	650	655	660	665	670
Total des produits	**102 359**	**112 750**	**116 876**	**127 435**	**131 502**	**135 701**	**139 704**	**143 827**
Salaires et charges sociales	92 468	101 547	103 203	111 283	115 178	119 209	123 381	127 700
Charges opérationnelles et frais d'administration	8 955	10 571	10 664	10 481	10 023	10 233	10 447	10 640
Frais de déplacement et décaissements	2 773	2 106	3 148	2 587	2 613	2 639	2 665	2 692
Amortissement des actifs liés au droit d'utilisation	—	—	—	2 034	1 929	1 928	1 929	2 188
Amortissement des immobilisations corporelles	1 033	3 655	824	756	373	417	327	362
Amortissement des actifs loués	99	180	180	—	—	—	—	—
Amortissement des immobilisations incorporelles	196	135	208	150	133	267	400	400
Charges financières	8	120	25	329	247	191	133	98
Total des charges	**105 532**	**118 314**	**118 252**	**127 620**	**130 496**	**134 884**	**139 282**	**144 080**
Résultat net de l'exercice	**(3 173)**	**(5 564)**	**(1 376)**	**(185)**	**1 006**	**817**	**422**	**(253)**
Autres éléments du résultat global								
Perte actuarielle sur l'obligation au titre des avantages du personnel	(8 128)	—	—	—	—	—	—	—
Résultat global	**(11 301) $**	**(5 564) $**	**(1 376) $**	**(185) $**	**1 006 $**	**817 $**	**422 $**	**(253) $**

ÉTAT DES **VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES**

Pour les exercices clos le 31 mars 2018, et jusqu'au 31 mars 2024

(en milliers de dollars)	RÉEL	PLAN	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	31 MARS 2018	31 MARS 2019	31 MARS 2019	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023	31 MARS 2024
Résultats non distribués à l'ouverture	16 499 $	10 381 $	5 198 $	3 822 $	3 637 $	4 643 $	5 460 $	5 882 $
Résultat net de l'exercice	(3 173)	(5 564)	(1 376)	(185)	1 006	817	422	(253)
Perte actuarielle sur l'obligation au titre des avantages du personnel	(8 128)	—	—	—	—	—	—	—
Résultats non distribués à la clôture	**5 198 $**	**4 817 $**	**3 822 $**	**3 637 $**	**4 643 $**	**5 460 $**	**5 882 $**	**5 629 $**

TABLEAU DES **FLUX DE TRÉSORERIE**

Pour les exercices clos le 31 mars 2018, et jusqu'au 31 mars 2024

(en milliers de dollars)	RÉEL	PLAN	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	31 MARS 2018	31 MARS 2019	31 MARS 2019	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023	31 MARS 2024
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles								
Résultat net de l'exercice	(3 173) $	(5 564) $	(1 376) $	(185) $	1 006 $	817 $	422 $	(253) $
Ajustements de rapprochement du résultat net de l'exercice aux flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement								
Amortissement des immobilisations corporelles	1 033	3 655	824	756	373	417	327	362
Amortissement des actifs liés au droit d'utilisation	—	—	—	2 034	1 929	1 928	1 929	2 188
Amortissement des actifs loués	99	180	180	—	—	—	—	—
Amortissement des immobilisations incorporelles	196	135	208	150	133	267	400	400
Amortissement des primes d'investissement	96	130	130	130	120	120	110	110
Gain à la vente d'immobilisations corporelles	1	—	—	—	—	—	—	—
Augmentation (diminution) des soldes de fonds de roulement hors trésorerie liés aux activités de fonctionnement	(2 146)	3 824	1 627	1 101	1 379	218	1 083	729

TABLEAU DES **FLUX DE TRÉSORERIE (SUITE)**

Pour les exercices clos le 31 mars 2018, et jusqu'au 31 mars 2024

(en milliers de dollars)	RÉEL	PLAN	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	31 MARS 2018	31 MARS 2019	31 MARS 2019	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023	31 MARS 2024
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	**(3 894)**	**2 360**	**1 593**	**3 986**	**4 940**	**3 767**	**4 271**	**3 536**
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Rachat (acquisition) de placements	1 405	1 170	701	(429)	(770)	(775)	(770)	(775)
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs liés au droit d'utilisation	(414)	(1 625)	(151)	(11 528)	(400)	(800)	(800)	(2 335)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(50)	(100)	(106)	—	(400)	(400)	(400)	(400)
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**941**	**(555)**	**444**	**(11 957)**	**(1 570)**	**(1 975)**	**(1 970)**	**(3 510)**
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Remboursement (radiation) d'obligations locatives	(97)	(2 453)	(159)	180	—	—	—	—
Ajout d'actifs liés au droit d'utilisation	—	—	—	10 928	—	—	—	1 536
Remboursement d'obligations liées au droit d'utilisation	—	—	—	(1 878)	(2 011)	(1 939)	(2 017)	(2 214)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	**(97)**	**(2 453)**	**(159)**	**9 230**	**(2 011)**	**(1 939)**	**(2 017)**	**(678)**
Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de l'exercice	(3 050)	(648)	1 878	1 259	1 359	(147)	284	(652)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	**7 022**	**5 576**	**3 972**	**5 850**	**7 109**	**8 468**	**8 321**	**8 605**
Trésorerie à la clôture de l'exercice	**3 972 $**	**4 928 $**	**5 850 $**	**7 109 $**	**8 468 $**	**8 321 $**	**8 605 $**	**7 953 $**

Comparaison du Plan d'entreprise de 2018-2019 aux estimations de résultats pour 2018-2019

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

La comparaison des estimations de résultats pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2019, tel qu'elles figurent à l'état de la situation financière, aux prévisions du Plan d'entreprise 2018-2019 pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2019, fait ressortir que les seules variations importantes concernent le fait que CDC n'a pas adopté par anticipation la norme internationale d'information financière IFRS 16 *Contrats de location* comme elle prévoyait le faire. En conséquence, aucun actif lié au droit d'utilisation n'a été comptabilisé. La Société devrait obtenir des résultats conformes aux prévisions restantes du Plan, à condition qu'elle recouvre les créances clients comme prévu et qu'elle paie ses dettes fournisseurs à leur échéance, comme elle a l'habitude de le faire.

ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Les produits tirés des services facturés sont estimés à 113,1 millions de dollars pour 2018-2019, comparativement aux prévisions du Plan d'entreprise de 110,1 millions de dollars, soit 3,0 millions de dollars, ou 2,7 %, de plus que prévu. Cette hausse s'explique par le fait que le client-partenaire a démarré les activités d'approvisionnement liées aux projets plus tôt que prévu dans l'année, ce qui a engendré une demande de services plus grande que prévu.

Les salaires et charges sociales devraient totaliser 103,2 millions de dollars, une hausse de 1,7 million de dollars, ou 1,6 %, par rapport au Plan d'entreprise. Les salaires et charges sociales n'ont pas augmenté aussi rapidement que les produits, car le taux d'utilisation a également augmenté au cours de la même période, ce qui a eu comme effet de rehausser la productivité.

Les charges opérationnelles et frais d'administration sont estimés à 10,7 millions de dollars à la fin de la période, le 31 mars 2019, comparativement aux prévisions de 10,6 millions de dollars figurant dans le Plan d'entreprise.

Cette comparaison ne tient pas en compte que les résultats estimés pour les charges opérationnelles comprennent les frais de location, puisque CDC n'a pas adopté la norme IFRS 16 *Contrats de location*, alors que le montant figurant au Plan d'entreprise n'en tient pas compte.

Si les frais de location avaient été ajoutés aux charges opérationnelles liées à l'amortissement dans le Plan d'entreprise, les charges opérationnelles prévues se seraient élevées à 12,6 millions de dollars. En conséquence, les charges opérationnelles estimées figurant dans le Plan de cette année auraient été de 1,9 million de dollars, ou 15 %, inférieures aux prévisions du Plan d'entreprise, en raison surtout du fait que la phase de planification et d'approvisionnement du projet de modernisation des TI a pris plus de temps que prévu. CDC a reporté les dépenses liées à la mise en œuvre du plan des TI aux exercices 2019-2020 et 2020-2021.

L'amortissement est inférieur au Plan, car CDC n'a pas encore adopté la norme IFRS 16 *Contrats de location*. Si le montant avait été ajusté pour rendre compte de l'incidence de l'adoption de la norme, l'amortissement aurait été conforme à celui du Plan de l'exercice précédent.

La Société estime que l'exercice se soldera par une perte globale de 1,4 million de dollars, comparativement aux

TABLEAU 2 : **BUDGET D'INVESTISSEMENT**

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2019

(en milliers de dollars)	ESTIMÉ	PROJETÉ	ÉCART
Matériel informatique	100 $	1 400 $	(1 300) $
Immobilisations incorporelles	—	100	(100)
Mobilier et matériel de bureau	449	150	299
Améliorations locatives	200	75	125
Actifs liés au droit d'utilisation : locaux à bureaux	—	11 384	(11 384)
	749 $	**13 109 $**	**(12 360) $**

5,6 millions de dollars de perte globale prévus dans le Plan de l'exercice précédent. La diminution de la perte estimée est moins importante que prévu en raison de plusieurs facteurs, notamment des produits plus élevés que prévu, le report en avant des coûts liés au plan de modernisation des TI et un taux d'utilisation du personnel plus haut que prévu, facteurs qui ont eu pour effet de faire monter la marge brute de CDC.

BUDGET D'INVESTISSEMENT

Voir Tableau 2

Dans l'ensemble, les dépenses d'investissement pour 2018-2019 devraient être de 94 % inférieures au Plan. Cet écart est principalement attribuable à deux catégories d'actif, à savoir le matériel informatique et les actifs liés au droit d'utilisation pour les locaux à bureaux. La baisse des dépenses planifiées liées au matériel informatique tient à la décision de la Société de prendre en location tous les appareils informatiques personnels, ce qui a éliminé la nécessité d'acheter ce type de matériel. Pour ce qui est des appareils informatiques d'entreprise (les serveurs), la Société est actuellement en train de passer à un modèle de plateforme comme service (PaaS) dans le cadre de son programme de modernisation des TI, ce qui a éliminé un autre besoin d'acquisition. L'écart par rapport aux prévisions du Plan de l'exercice précédent concernant les actifs liés au droit d'utilisation est attribuable au fait que CDC n'a pas encore adopté la norme IFRS 16 *Contrats de location*.

CDC ne prévoit pas faire l'acquisition de nouvelles immobilisations incorporelles cette année, ce qui contribuera à des économies nettes. La hausse des dépenses d'ameublement et de matériel de bureau et des améliorations locatives par rapport au Plan est attribuable au réaménagement prévu du siège social, en vue d'en augmenter la densité d'occupation.

Exercices 2019-2020 à 2023-2024 du Plan

PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2019, les produits tirés des services facturés devraient totaliser 113,1 millions de dollars, une hausse d'environ 14,2 millions de dollars, ou 14 %, par rapport à l'exercice précédent. La hausse des produits tirés des services facturés de 2017-2018 à 2018-2019 est surtout attribuable à la majoration de 4,5 % des taux de facturation et à l'augmentation de 9,5 % de la demande de services des clients-partenaires.

Pour 2019-2020, la Société prévoit que la demande à l'égard des services de CDC sera supérieure à celle de 2018-2019. Cette augmentation, conjuguée à la majoration prévue des taux de facturation, fera augmenter à 124,2 millions de dollars les produits tirés des services facturés, ce qui équivaut à une hausse de 11,1 millions de dollars, ou 10 %, par rapport aux estimations pour 2018-2019.

La Société prévoit majorer ses taux de facturation de 3,5 % en 2019-2020, ce qui cadre avec sa *Politique de gestion de la trésorerie*, qui vise à maintenir une situation financière durable tout en dégageant de son fonctionnement un résultat légèrement supérieur au seuil de rentabilité.

Le principal moyen dont dispose CDC pour gérer le niveau de son solde de trésorerie est le gel des taux de facturation. Les cinq années de gel des taux de facturation, soit de 2012-2013 à 2016-2017, ont permis de ramener la marge brute de 38,6 % au début du gel, à 30,8 % en 2016-2017. La réduction de la marge brute de 2012-2013 à 2016-2017, conjuguée à la déclaration d'un dividende de 8,5 millions de dollars en 2016-2017, a permis à la Société de ramener sa trésorerie à un niveau de fonctionnement adéquat. Cependant, de plus grandes marges devront être dégagées à l'avenir en vue de bien asseoir la situation financière de la Société et de lui faire regagner une situation de fonctionnement légèrement supérieure au seuil de rentabilité.

La Société estime que la marge brute requise pour assurer sa viabilité selon les niveaux de produits projetés évoqués plus haut est d'environ 36,5 %, ce qu'elle compte atteindre d'ici à 2019-2020. Les majorations prévues des taux de facturation reflètent la demande attendue de la part du client-partenaire, l'inflation prévue et les besoins d'investissement dans les activités. CDC réévaluera les taux de facturation chaque année et pourrait les moduler à la hausse ou à la baisse en fonction de ces facteurs. Les représentants du client-partenaire de CDC sont conscients des majorations des taux de facturation annoncées et ils les intégreront à leurs budgets annuels de projets.

Le tableau ci-après illustre l'incidence des taux de facturation sur le taux de marge brute, le résultat net, les résultats non distribués, et la trésorerie et les placements de 2013-2014 à 2023-2024.

Voir Tableau 3

En ce qui concerne les exercices restants de la période de planification, la Société ne prévoit aucune hausse du volume d'activités. Les majorations prévues des taux de facturation sont indiquées dans le tableau qui suit.

Voir Tableau 4

PRODUITS FINANCIERS

Les produits financiers sont tirés des réserves de trésorerie détenues dans des comptes bancaires et proviennent du portefeuille de placements de la Société. Au cours de la période de planification, les produits financiers varieront en fonction des réserves de trésorerie et des placements.

SALAIRES ET CHARGES SOCIALES

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2019, les salaires et charges sociales devraient totaliser 103,2 millions de dollars, une hausse d'environ 10,7 millions de dollars, ou 11,6 %, par rapport à l'exercice précédent. La hausse des salaires et charges sociales de 2017-2018 à 2018-2019 est principalement attribuable aux augmentations de salaire de 3,5 %, à la hausse de 7,2 % de la demande de la part du client-partenaire et à d'autres variations relatives aux écarts liés au barème salarial et à la productivité. CDC établit ses taux de facturation à partir du maximum de la fourchette salariale de chacun des postes prévus au profil d'emploi. Il arrive souvent que des employés profitent de postes à pourvoir à l'interne ou à l'externe pour entreprendre de nouvelles fonctions. Les produits ont augmenté plus rapidement que les salaires et les charges sociales en raison du nombre élevé de nouveaux employés qui ont commencé au bas de la fourchette salariale au cours de l'année. Il y a donc eu une hausse des marges brutes en raison de la baisse de ces frais de main-d'œuvre.

Pour 2019-2020, les salaires et charges sociales devraient augmenter de 8,1 millions de dollars, ou 7,8 %. De cette hausse, 1 point de pourcentage est attribuable à l'augmentation économique, 2,5 points, aux augmentations de salaire au mérite, et 4,3 points, à la hausse de la demande de services de la part du client-partenaire. L'augmentation de 7,8 % des salaires et charges sociales est inférieure à la hausse prévue de 9,8 % des produits tirés des services facturés, car

TABLEAU 3 : **TAUX DE FACTURATION, RÉSULTAT NET, RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS ET HISTORIQUE DE TRÉSORERIE PAR RAPPORT AU PLAN**

	RÉEL					PRÉVISIONS	RÉSULTATS PROJETÉS				
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Majoration des taux de facturation	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,5 %	4,5 %	3,5 %	3,3 %	3,3 %	3,0 %	3,0 %
Taux de marge brute	36,2 %	32,9 %	31,2 %	30,8 %	33,1 %	36,0 %	36,9 %	36,7 %	36,0 %	36,3 %	36,0 %
(en milliers de dollars)											
Résultat net	1 189 $	(5 834) $	(451) $	(5 556) $	(11 301) $	(1 376) $	(185) $	1 006 $	817 $	423 $	(253) $
Résultats non distribués	36 840 $	31 006 $	30 555 $	16 499 $	5 198 $	3 822 $	3 637 $	4 643 $	5 460 $	5 882 $	5 629 $
Trésorerie et placements	39 988 $	38 886 $	38 168 $	27 252 $	22 701 $	23 748 $	25 306 $	27 315 $	27 823 $	28 767 $	28 780 $

TABLEAU 4 : **HYPOTHÈSES RELATIVES À LA HAUSSE DES PRODUITS**

	ESTIMÉE	PROJETÉE				
	31 MARS 2019	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023	31 MARS 2024
Variation du volume d'activités	9,9 %	6,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Variation des taux de facturation	4,5 %	3,5 %	3,3 %	3,3 %	3,0 %	3,0 %
Augmentation totale prévue	**14,4 %**	**9,8 %**	**3,3 %**	**3,3 %**	**3,0 %**	**3,0 %**

les taux de facturation progresseront à plus grand rythme que les salaires et charges sociales. Pour les cinq exercices du Plan, CDC prévoit majorer les salaires et charges sociales au même rythme que les taux de facturation afin de maintenir la marge brute nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité.

Voir Tableau 5

Pour le reste de la période de planification, la Société a présumé que le facteur d'augmentation économique annuelle, compte tenu de la variation de l'indice des prix à la consommation (IPC) prévue d'un exercice à l'autre, serait de 1,0 %. 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 % au cours de la période, si l'on en croit les tendances historiques.

CHARGES OPÉRATIONNELLES ET FRAIS D'ADMINISTRATION

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2019, les charges opérationnelles et frais d'administration devraient totaliser 10,6 millions de dollars, une hausse d'environ 1,7 million de dollars, ou 19 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- une hausse de 466 000 $ des honoraires professionnels, essentiellement pour la mise en œuvre des éléments de cybersécurité dans le cadre de la *Stratégie des technologies de l'information*;
- une hausse de 455 000 $ des frais de perfectionnement professionnel, en raison de l'augmentation du nombre de projets de formation;
- une hausse de 180 000 $ des frais de déplacement;
- une hausse de 152 000 $ des frais de location de matériel de bureau, CDC ayant décidé de prendre en location tous les appareils informatiques personnels;
- une hausse de 143 000 $ des frais de recrutement, en raison du plus grand besoin de personnel, lui-même attribuable à l'augmentation de la demande du client-partenaire.

Pour 2019-2020, la Société a projeté des charges opérationnelles et frais d'administration de 10,5 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 1,0 % des charges opérationnelles par rapport aux estimations pour 2018-2019. Ces 10,5 millions de dollars de charges opérationnelles et frais d'administration pour 2019-2020 ne comprennent pas les 2 millions de dollars de frais de location inclus dans les charges de 2018-2019, étant donné qu'une partie de ces frais de location sera comptabilisée dans la dotation aux amortissements de 2019-2020, par suite du changement de normes IFRS. Si ces frais de location avaient été inclus dans les charges opérationnelles et frais d'administration de 2019-2020, ceux-ci auraient atteint 12,5 millions de dollars, une hausse de 17 %.

L'augmentation réelle des charges opérationnelles et frais d'administration est attribuable aux importants investissements qui continuent d'être réalisés dans l'infrastructure des TI. CDC procède à ces investissements en raison de la menace universelle que présentent les cyberattaques, de l'exigence du gouvernement du Canada relative à l'augmentation des mesures de sécurité ainsi que de la nécessité de moderniser son infrastructure de TI.

TABLEAU 5 : **HYPOTHÈSES LIÉES À L'AUGMENTATION DES SALAIRES ET CHARGES SOCIALES**

	ESTIMÉE	PROJETÉE				
	31 MARS 2019	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023	31 MARS 2024
Augmentation économique	1,5 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Augmentations de salaire au mérite	2,0 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %	2,5 %
Augmentation des salaires et charges sociales liée à la hausse des produits	14,4 %	4,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Autres variations attribuables aux écarts liés au barème salarial et à la productivité	-6,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Hypothèses liées à l'augmentation des salaires et charges sociales	**11,6 %**	**7,8 %**	**3,5 %**	**3,5 %**	**3,5 %**	**3,5 %**

La Société est en train de faire passer la gestion de son centre de données à un modèle dit de plateforme comme service (PaaS), afin de rehausser son efficacité opérationnelle ainsi que la sécurité de son réseau. CDC a commencé à investir dans ce modèle en 2018-2019 et continuera de le faire en 2019-2020. Le modèle PaaS vient se substituer au programme continu de mises à niveau du centre de données de CDC, ce qui explique la baisse des coûts en capital et de la dotation aux amortissements à venir.

Pour 2020-2021, les charges opérationnelles et frais d'administration de la Société devraient baisser de 4,0 %, car CDC aura achevé la transition au PaaS. De 2021-2022 à 2023-2024, les charges opérationnelles devraient augmenter de 2,0 % par an, du fait de l'inflation.

DOTATION AUX AMORTISSEMENTS

La Société prévoit que la dotation aux amortissements — à savoir l'amortissement des immobilisations corporelles, des actifs loués et des immobilisations incorporelles — totalisera 1,2 million de dollars pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2019, ce qui représente une baisse d'environ 8,7 % par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est attribuable à une réduction des dépenses d'investissement à l'exercice précédent, principalement celles qui visaient le matériel informatique, étant donné que la Société avait commencé à prendre en location ses appareils informatiques personnels et à restreindre ses investissements dans le centre de données en prévision du passage au modèle PaaS.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2020, la Société prévoit que la dotation aux amortissements sera d'environ 2,9 millions de dollars, pour une hausse d'environ 143 % par rapport aux estimations pour l'exercice en cours. Cette hausse est principalement attribuable à l'adoption de la norme IFRS 16 *Contrats de location*. À compter de 2019-2020, la Société inscrira à l'actif tous ses contrats de location qui sont actuellement classés comme des contrats de location simple et les convertira en contrats de location-financement. Cette modification entraînera une hausse de la valeur des actifs amortissables liés au droit d'utilisation, ce qui fera augmenter la dotation aux amortissements et baisser les charges opérationnelles et frais d'administration liés aux frais de location.

Les projections d'investissements annuels, dont il est traité plus amplement à la rubrique Budget d'investissement, feront aussi varier la dotation aux amortissements au cours des derniers exercices visés par le Plan.

RÉSULTAT NET ET RÉSULTAT GLOBAL

L'exercice se clôturant le 31 mars 2019 devrait se solder par une perte nette et globale de 1,4 million de dollars, correspondant à 1,2 % des produits tirés des services facturés, contre une perte nette et globale de 11,3 millions de dollars, ou 11,4 % des produits tirés des services facturés, à l'exercice précédent. Exprimée en pourcentage des produits tirés des services facturés, la perte diminue et continuera de diminuer jusqu'en 2020–2021, au moment où la Société prévoit atteindre un résultat net positif.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2020, la Société prévoit une perte globale de 185 000 $, une hausse d'environ 87 % par rapport aux estimations de perte globale pour l'exercice en cours. Les autres éléments du résultat global en 2019-2020 représentent un retour au seuil de rentabilité. On prévoit des gains de 2020-2021 à 2022-2023, lorsque la Société équilibrera ses produits et ses dépenses de manière à dépasser légèrement le seuil de rentabilité. On prévoit une légère perte au cours du dernier exercice du Plan, du fait que CDC devra maintenir sa trésorerie dans une fourchette de 26 à 29 millions de dollars.

TRÉSORERIE ET PLACEMENTS

La situation actuelle de la Société sur le plan de la trésorerie et des ressources en capital (formée de ses soldes de trésorerie et de ses placements) est saine et répond à ses besoins de fonctionnement. La trésorerie et les placements devraient s'élever à 23,7 millions de dollars au 31 mars 2019 et à 25,3 millions de dollars au 31 mars 2020. La trésorerie et les placements continueront d'augmenter tout au long des exercices visés par le Plan, à mesure que la Société relèvera sa réserve de trésorerie en prévision de l'importante obligation au titre des prestations définies, laquelle n'est pas capitalisée. La trésorerie et les placements devraient s'élever globalement à 28,8 millions de dollars à la fin de la période de planification.

CRÉANCES CLIENTS

CDC s'attend à ce que la variation des créances clients au cours des exercices visés par le Plan soit directement proportionnelle aux fluctuations des produits tirés des services facturés d'un exercice à l'autre.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES, ACTIFS LOUÉS ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

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 actifs loués représente la valeur comptable nette des imprimantes et des photocopieurs acquis dans le cadre de

contrats de location-financement. Le montant des immobilisations incorporelles représente la valeur comptable nette des achats de licences de logiciels pour les ordinateurs de bureau et pour le système de planification des ressources de l'entreprise.

Pour l'exercice en cours se clôturant le 31 mars 2019, la valeur des immobilisations corporelles, des actifs loués et des immobilisations incorporelles devrait baisser de 830 000 $, ou 39 %, par rapport à l'exercice précédent, en raison des prises en location et du passage au PaaS par CDC évoqués précédemment. Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2020, la valeur des immobilisations corporelles, des actifs loués et des immobilisations incorporelles devrait augmenter de 657 %. La hausse de la valeur des immobilisations corporelles est attribuable à l'adoption de la norme IFRS 16 *Contrats de location*, qui ajoutera à l'état de la situation financière 10,9 millions de dollars en actifs liés au droit d'utilisation pour les locaux à bureaux. Cet ajout sera contrebalancé par une obligation locative équivalente et ne nécessitera pas de paiement en trésorerie lorsque CDC adoptera la norme IFRS 16.

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

COMPTES FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

La Société prévoit une diminution de 3 % des comptes fournisseurs et autres créditeurs pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2019, par rapport à l'exercice clos le 31 mars 2018. Cette variation, comme les variations des exercices ultérieurs du Plan, est principalement liée à la variation des dépenses de fonctionnement d'un exercice à l'autre et à l'échéancier prévu de remboursement des dettes.

AVANTAGES DU PERSONNEL

Les avantages du personnel 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. CDC prévoit que les avantages du personnel, y compris la partie courante, totaliseront 35,4 millions de dollars au 31 mars 2019, soit environ 9 % de plus qu'à l'exercice précédent, en raison de l'accumulation des prestations à verser. Au 31 mars 2020, les avantages du personnel devraient être de 38,9 millions de dollars. Pour les exercices restants du Plan, CDC prévoit que ce montant augmentera de 5 % à 7 % d'un exercice à l'autre. Bien que les calculs actuariels prévoient un montant à payer pour chacun des exercices, le moment exact de l'exigibilité de ces paiements ne peut être déterminé d'avance. La Société n'est pas tenue de constituer de provision distincte pour cette obligation, et elle ne le fait pas non plus. Toutefois, sa politique de gestion et de planification financière lui impose de prévoir des fonds suffisants pour assurer le paiement futur des prestations aux employés aux moments où elles deviendront exigibles. Les hypothèses retenues par l'actuaire pour le calcul des avantages du personnel sont résumées dans le Rapport annuel de CDC.

OBLIGATIONS LOCATIVES

Les obligations locatives devraient augmenter de 9,1 millions de dollars en 2019-2020 par suite de l'adoption de la norme IFRS 16 *Contrats de location*, comme il est mentionné plus haut. Elles devraient varier au cours de la période de planification, en raison des fluctuations prévues du volume d'activités ainsi que des paiements supplémentaires qui devront être faits pour répondre aux besoins en photocopieurs et reconduire les contrats de location de photocopieurs et de locaux à bureaux.

EFFECTIF

Voir Tableau 6

Exprimé en ETP, l'effectif de la Société devrait être de 1 040 pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2020, ce qui représente une hausse d'environ 5 % par rapport à l'exercice précédent, attribuable à l'augmentation prévue du volume de travail.

TABLEAU 6 : **EFFECTIF**

Pour les exercices clos le 31 mars 2018, et jusqu'au 31 mars 2024

	RÉEL	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	31 MARS 2018	31 MARS 2019	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023	31 MARS 2024
Effectif en équivalents temps plein (ETP)	913	970	1 040	1 040	1 040	1 040	1 040

Pour le reste de la période de planification, l'effectif en ETP ne devrait pas varier, en raison de la stabilité de la charge de travail.

BUDGET D'INVESTISSEMENT

Voir Tableau 7

La Société s'attend à ce que les dépenses d'investissement pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2019 s'élèvent à 749 000 $, une hausse de 285 000 $, ou 61 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est surtout attribuable à des dépenses plus élevées liées à l'ameublement et au matériel de bureau ainsi qu'aux améliorations locatives, en vue d'accueillir un nombre accru d'employés au siège social.

Pour l'exercice 2019-2020 et les suivants, la Société devra continuer de rénover les locaux à bureaux à mesure que des baux expireront et que de nouveaux locaux seront pris en location. Les coûts liés à l'achat de matériel informatique seront presque nuls au cours de la période de planification, étant donné que CDC commencera à prendre ses appareils informatiques personnels en location et qu'elle reconvertira son centre de données au modèle PaaS. Cette diminution sera contrebalancée par une augmentation des charges opérationnelles en 2019-2020 et au cours des exercices suivants. L'adoption de la norme IFRS 16 *Contrats de location* fera aussi augmenter les immobilisations corporelles.

CDC prévoit également remplacer le mobilier et le matériel de bureau à un rythme stable au fil du temps, et cela, à compter de 2020-2021, mais la situation pourrait évoluer si le client-partenaire demandait des changements. Aucune des dépenses comprises dans le budget d'investissement de l'exercice en cours n'avait été prévue au budget de fonctionnement de l'exercice précédent. Les politiques financières de CDC définissent clairement ce qu'est une dépense d'investissement et ce qu'est une charge opérationnelle.

RAPPORT SUR LES FRAIS ANNUELS LIÉS AUX DÉPLACEMENTS, À L'ACCUEIL ET AUX CONFÉRENCES

Le montant total des frais annuels liés aux déplacements, à l'accueil et aux conférences de la Société est publié sur le site Web de CDC. Pour 2017-2018, ces frais devaient totaliser 238 millions de dollars. Cependant, en raison de modifications apportées aux rencontres nationales prévues au calendrier, les frais réels ont été de 189 millions de dollars. La hausse des dépenses pour l'accueil de 2017-2018 à 2018-2019 est attribuable à la hausse des niveaux d'activité. Le tableau suivant en fait la récapitulation.

Voir Tableau 8

CONTRATS DE LOCATION

CDC ne conclura aucun contrat de location en 2019-2020 ni en 2020-2021 qui nécessiterait une approbation ministérielle.

TABLEAU 7 : **BUDGET D'INVESTISSEMENT**

Pour les exercices clos le 31 mars 2018, et jusqu'au 31 mars 2024

(en milliers de dollars)	RÉEL	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	31 MARS 2018	31 MARS 2019	31 MARS 2020	31 MARS 2021	31 MARS 2022	31 MARS 2023	31 MARS 2024
Mobilier et matériel de bureau	97 $	449 $	150 $	250 $	250 $	250 $	250 $
Matériel informatique	245	100	—	—	—	—	—
Améliorations locatives	72	200	600	150	150	150	150
Immobilisations incorporelles	50	—	—	400	400	400	400
Actifs liés au droit d'utilisation : locaux à bureaux	—	—	10 928	—	—	—	1 535
	464 $	**749 $**	**11 678 $**	**800 $**	**800 $**	**800 $**	**2 335 $**

TABLEAU 8 : **PRÉVISIONS DE FRAIS LIÉS AUX DÉPLACEMENTS, À L'ACCUEIL ET AUX CONFÉRENCES**

Pour les exercices clos le 31 mars 2018, et jusqu'au 31 mars 2024

(en milliers de dollars)	RÉEL	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Déplacements professionnels	501 $	681 $	693 $	695 $	698 $	700 $	705 $
Accueil	189 $	262 $	257 $	260 $	265 $	268 $	270 $
Conférences	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $

Annexe III : Conformité aux lois et politiques

Construction de Défense Canada (CDC) a été créée en vertu d'un article de la *Loi sur la production de défense* en vue de fournir des services relatifs aux infrastructures et à l'environnement pour la défense du Canada. La Société remplit son mandat au quotidien 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*. Le conseil d'administration de CDC se conforme aux pratiques de gouvernance, de planification, d'information et d'audit énoncées dans cette loi.

Conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, CDC répond aux demandes qui lui sont adressées en ces matières. Au premier semestre de 2018-2019, CDC a ainsi traité 27 demandes, réunissant au total 5 826 pages. En 2017-2018, elle en avait traité 34 pour 9 505 pages au total, et en 2016-2017, 62 pour 12 424 pages. De même, CDC se conforme aux dispositions de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* en ce qui a trait à l'enregistrement, l'utilisation et la divulgation des renseignements personnels des employés. Chaque année, CDC soumet ses rapports sur l'application de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* dans les délais impartis. Ces deux rapports sont accessibles au public sur le site Web de CDC.

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

Le *Cadre de gestion de l'intégrité* de CDC réunit à la fois le *Code d'éthique* à l'intention du personnel et le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* destiné aux fournisseurs. En plus de se conformer à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, les employés de CDC doivent observer les dispositions du *Code d'éthique*. Les comptes qui sont régulièrement rendus au conseil d'administration lui permettent de surveiller la conformité au Code ainsi qu'aux politiques et aux lois relatives aux pratiques professionnelles et 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* renseigne les fournisseurs sur les conditions à remplir pour faire affaire avec CDC.

Pour la bonne marche du Conseil, ses membres sont tenus de se conformer à la *Loi sur les conflits d'intérêts* ainsi qu'au propre *Code de conduite* du Conseil. Chaque membre du Conseil doit signer une déclaration par laquelle il affirme comprendre les exigences de la Loi et du Code, et s'engage à continuer de s'y conformer. Tous les nouveaux administrateurs et 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 toutes ses politiques et pratiques reflètent les concepts de respect et de valeur au travail. La Société a mis en place des politiques précises sur le harcèlement, les mesures d'adaptation au travail, et la santé et le bien-être, entre autres. Les nouveaux employés suivent une formation sur la violence et le harcèlement au travail dans le cadre du programme d'accueil et d'encadrement, tandis que l'ensemble du personnel est tenu de suivre une formation semblable tous les trois ans.

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

CDC a édifié son programme d'équité en emploi sur des bases solides et susceptibles d'assurer son respect de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du Canada. Comme l'initiative sur la diversité et l'inclusion forme un élément stratégique du Plan

d'entreprise auquel la haute direction et les cadres supérieurs ont largement souscrit, la Société a préparé une stratégie de trois ans en matière de diversité et d'inclusion assortie d'un plan d'action. CDC assure l'équité de ses pratiques d'emploi à l'échelle de son entreprise par l'application de son programme de gestion du rendement fondé sur les compétences, qui comprend une méthode de classification des profils d'emploi.

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*. C'est ainsi que le programme *Hello! Bonjour* aide CDC à servir les Canadiens et Canadiennes dans la langue officielle de leur choix dès leur premier contact, tandis que d'autres ressources, comme le *Cadre de responsabilisation en matière de langues officielles*, un portail de traduction interne offrant des services de traduction à tous les bureaux de CDC ainsi qu'un lexique général, aident les employés à se conformer à la loi.

Directives sur l'autorisation des dépenses de déplacement, d'accueil, de formation et de conférences et d'événements

CDC se conforme à la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements* du Secrétariat du Conseil du Trésor. Dans son audit financier de 2017-2018, le Bureau du vérificateur général a examiné la nouvelle directive et les politiques de CDC en matière de frais de déplacement, d'accueil, de formation et de conférences et d'événements qui s'en inspirent, et n'y a relevé aucune lacune majeure. Sur son site Web, CDC publie de sa propre initiative les frais de déplacement et d'accueil non seulement du président du Conseil et des administrateurs, mais aussi ceux du premier dirigeant et de l'ensemble des vice-présidents.

Accords commerciaux

CDC concourt à l'atteinte de l'objectif du gouvernement de créer un marché sûr, équitable et respectueux des accords commerciaux nationaux et internationaux, en adoptant de saines pratiques d'approvisionnement, et en garantissant la concurrence par un large accès aux marchés publics. La Société se conforme en outre aux grands accords commerciaux, comme l'*Accord de libre-échange nord-américain*.

Annexe IV : Priorités et orientations publiques

Ouverture et transparence du processus concurrentiel

CDC tient à encourager l'ouverture et la transparence du processus concurrentiel, et à ce que toutes les entreprises puissent jouir de chances égales d'accéder à ses appels d'offres, CDC s'est dotée d'un indicateur de rendement principal selon lequel au moins 98 % de ses marchés doivent être attribués par voie d'appels d'offres publics. C'est ainsi 99,8 % de ses marchés qui ont été ouverts à la concurrence au premier semestre de 2018-2019.

CDC reçoit également de multiples demandes de renseignements de la part de représentants du gouvernement, notamment 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. En 2017-2018, CDC a ainsi répondu à 42 requêtes, leur nombre variant selon le contexte commercial. Au premier semestre de 2018-2019, CDC en a reçu 40, auxquelles elle a toutes répondu.

Analyse comparative entre les sexes plus

CDC soutient l'engagement du gouvernement du Canada à intégrer les principes de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+). En 2017–2018, tous les cadres supérieurs de CDC ont reçu une formation sur l'ACS+. En 2019-2020, tous les employés de CDC recevront une formation sur la sensibilisation à l'équité entre les sexes. Grâce à cette formation, CDC aidera ses employés à mieux comprendre la diversité sexuelle et de genres, montrera comment ils peuvent favoriser un milieu de travail empreint de respect et inclusif et les conscientisera quant à leurs droits et à leurs responsabilités en tant que membre de l'équipe CDC.

Tandis que les clients-partenaires de CDC explorent les nombreux aspects de l'approvisionnement social, CDC recherchera et recommandera dans le même temps des moyens de créer un effet social positif avec ses approvisionnements prévus. Tout au long de la période de planification, CDC aidera ses clients-partenaires à respecter les exigences en matière d'ACS pour ce qui est de l'approvisionnement opérationnel et la planification de projets.

Diversité et équité en emploi

Pour son apport à la diversification de la fonction publique, ces deux dernières années, CDC a vu son travail reconnu sur le plan de l'équité en emploi. C'est ainsi qu'on lui a décerné le *Prix de réalisation pour l'équité en emploi* de 2017 et de 2018 dans la catégorie de distinction de son secteur. Ce prix récompense les employeurs qui montrent l'exemple et qui font la promotion de l'équité en emploi dans leur secteur, tout en mettant en œuvre des initiatives d'équité en emploi à l'interne.

En matière de diversité et d'inclusion, CDC est à mettre à exécution une stratégie, assortie d'un plan d'action, qui s'étalera sur trois ans et dont la direction est assurée par le groupe de gestion de CDC.

Voir Tableau 9

TABLEAU 9 : **DIVERSITÉ DE L'EFFECTIF**

Au 31 mars 2018

GROUPE DÉSIGNÉ	POURCENTAGE DE L'EFFECTIF	DISPONIBILITÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION
Femmes	42,1 %	12,5 %
Personnes handicapées	5,4 %	4,9 %
Autochtones	4,5 %	4,5 %
Minorités visibles	10,8 %	9,6 %

Soutien à la participation des autochtones aux propositions de marchés

Pour chaque marché proposé dans une région faisant l'objet de revendications territoriales, CDC en informe d'abord les intéressés au moyen d'un préavis d'approvisionnement. Notamment, pour les services de soutien et d'entretien d'installations exécutés pour le compte du MDN dans le Grand Nord, l'entrepreneur est tenu de réserver au moins 10 % de la valeur du marché pour embaucher des bénéficiaires des revendications territoriales ou de la sous-traitance confiée à des entreprises autochtones. L'objectif est en l'occurrence de générer des retombées économiques durables et significatives pour ces collectivités et ces entreprises.

CDC publie en outre des offres d'emploi sur des sites Web de recrutement ciblant des groupes autochtones, comme *Indigenous Link*, le portail de recherche d'emploi destiné aux populations autochtones du Canada. La Société a également participé au Salon de l'emploi autochtone de Montréal, organisé par la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec.

Activités d'écologisation et de développement durable

Le MDN gère l'un des plus importants et complexes portefeuilles d'infrastructures de l'État. Il est aussi, dès lors, le plus grand émetteur de gaz à effet de serre (GES) au fédéral, sans l'aide duquel le gouvernement du Canada ne saurait atteindre ses objectifs en matière d'émissions de GES. CDC aide le MDN à atteindre ses objectifs environnementaux.

Depuis 2005 et jusqu'en 2030, le MDN entend réduire de 40 % les émissions de GES de son portefeuille immobilier. Pour son compte, CDC a lancé trois marchés de services éconergétiques depuis 2017-2018, et elle prévoit en lancer dix autres d'ici 2020-2021.

Afin de réduire son empreinte de carbone, le MDN prévoit investir 225 millions de dollars d'ici 2020 dans des projets d'infrastructure. Les nouveaux projets devront être certifiés LEED Argent ou satisfaire à une norme équivalente. CDC entend bien soutenir l'approvisionnement et la gestion des marchés de ces projets.

CDC prête aussi son appui aux initiatives d'infrastructure verte du MDN suivantes :

- le programme d'évaluation accéléré (une évaluation nationale des sites soupçonnés d'être contaminés) auquel le MDN consacrera 16 millions de dollars en vue d'évaluer les sites visés d'anciennes bases militaires et de bases en activité;
- la restauration, chiffrée à 239 millions de dollars, du site de la 5e Escadre Goose Bay, l'un des projets de décontamination les plus importants jamais entrepris par le MDN, qui devrait s'achever en 2020;
- la poursuite du Programme des munitions explosives non explosées (UXO) et des anciens sites mené par le MDN partout au pays, qui devrait coûter annuellement quelque 15 millions de dollars;
- le programme d'assainissement du port d'Esquimalt, de 100 millions de dollars;
- le projet de 200 à 500 millions de dollars de modernisation de la chaufferie de la BFC Halifax, lequel prévoit la remise à neuf des dépendances et des systèmes de distribution en vue d'en réduire les émissions polluantes. La BFC Halifax étant responsable à elle seule de 17 % des émissions de GES du MDN, sa modernisation devrait permettre de les réduire de jusqu'à 7 % tout en en améliorant l'efficacité énergétique et en réduisant les coûts de chauffage.

À l'interne, CDC s'est dotée d'un *Cadre de gestion environnementale* offrant une directive au personnel sur la gestion des aspects environnementaux de ses activités au quotidien. Ce cadre vise notamment à atténuer le plus possible les impacts sur l'environnement, à suivre les performances environnementales, à promouvoir des pratiques durables et à définir les exigences pour remplir un rapport d'incident environnemental. CDC offre à l'ensemble de son personnel des formations relatives aux politiques, aux procédures et aux pratiques environnementales afin de leur permettre de travailler dans le respect de l'environnement et des collectivités.

Annexe V : Projets d'infrastructure de défense et d'environnement de 2019-2020 à 2023-2024

OPÉRATIONS DE DÉPLOIEMENT

EMPLACEMENTS : Lettonie et Koweït
COÛT DU PROGRAMME : 18 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : En cours

Les travaux de CDC en Lettonie visent notamment à apporter un soutien aux besoins d'infrastructures dans le cadre de la Présence avancée renforcée. CDC gère actuellement la construction du poste sanitaire de l'unité qui devra être achevée en mai 2019 et elle passera un marché pour la construction de l'immeuble du quartier général de la force opérationnelle qui devra être achevée en octobre 2019. CDC soutient quatre projets de construction au carrefour de soutien opérationnel — Koweït. CDC conclut un marché et gère la construction d'une centrale électrique ainsi que l'installation et la location d'abris, qui doivent toutes les deux s'achever en avril 2019.

INSTALLATIONS DANS LE GRAND NORD

EMPLACEMENTS : Inuvik (Territoires du Nord-Ouest) ainsi que Rankin Inlet et Iqaluit (Nunavut)
COÛT DU PROJET : 78 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2021

En novembre 2017, CDC a ouvert un bureau à Yellowknife, en appui aux besoins en infrastructure des FAC dans le Grand Nord. La Société gérera un marché d'entretien des installations et de services de soutien qui visera 80 bâtiments situés dans des emplacements avancés d'opérations et des collectivités, et qui s'étalera sur cinq ans. Elle exécutera également divers projets de construction d'immobilisations et de constructions neuves mineures, ainsi que des travaux d'entretien et de réparation, et des projets environnementaux.

Armée canadienne

RESTAURATION ET RÉAMÉNAGEMENT DU MANÈGE MILITAIRE DE LA RUE NORTH PARK

EMPLACEMENT : Halifax (Nouvelle-Écosse)
COÛT DU PROJET : 115 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2025

Le manège militaire de la rue North Park a été désigné à titre d'édifice à valeur patrimoniale et de lieu historique national du Canada par le gouvernement fédéral. Ce projet de restauration et de réaménagement fournira des installations en réponse aux exigences opérationnelles de deux unités de la Réserve de l'Armée canadienne, du détachement responsable du magasin d'habillement de la BCF Halifax et de deux unités de cadets. CDC a attribué un marché pour la première phase du projet (restauration du mur ouest), évaluée à 7,9 millions de dollars, dont l'achèvement est prévu pour octobre 2019.

THE ROYAL CANADIAN DRAGOONS

EMPLACEMENT : BFC Petawawa (Ontario)
COÛT DU PROJET : 80 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2022

Dans le cadre de ce projet, plusieurs bâtiments de plain-pied (qui comprendront des bureaux, des espaces de stockage du matériel et des espaces d'entreposage et d'entretien des véhicules) seront construits ou réaménagés. Pour l'occasion, CDC réalisera le projet de concert avec le MDN, ce qui en fera le premier marché intégré à être jamais réalisé par la Société et le gouvernement fédéral. Cette construction allégée en mode collaboratif permettra de réduire les déchets au minimum et à optimiser l'efficacité.

INSTALLATION ABRITANT LE 5E RÉGIMENT DU GÉNIE DE COMBAT

EMPLACEMENT : Garnison Valcartier (Québec)
COÛT DU PROJET : 84 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2020

CDC gère le marché de construction d'une nouvelle installation de 20 850 mètres carrés qui hébergera le 5e Régiment du génie de combat. Il s'agit, en valeur, du plus important marché jamais attribué à la Garnison Valcartier. Le marché de conception-soumission-construction a été attribué en mai 2017 et sa date d'achèvement est prévue en 2020. Ce marché comprend la rénovation de deux abris temporaires et la démolition d'un bâtiment vétuste.

BÂTIMENT POUR LES SECTIONS DE TRANSPORT ET DE GÉNIE ÉLECTRIQUE ET MÉCANIQUE

EMPLACEMENT : BFC Bagotville (Québec)
COÛT DU PROJET : 82 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2020

CDC gère le marché pour la construction d'un nouveau bâtiment que les sections de transport et de génie électrique et mécanique (TGEM) de l'escadre utiliseront. Le projet porte sur la démolition de quatre bâtiments vétustes ainsi que sur la prestation de services environnementaux et techniques et de services de planification de projets, d'approvisionnement et de gestion des marchés.

Marine royale canadienne

JETÉE NJ

EMPLACEMENT : BFC Halifax (Nouvelle-Écosse)
COÛT DU PROJET : 83 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : Janvier 2019

CDC a attribué un marché pour la construction de cette nouvelle jetée dans le port d'Halifax, et en assure la gestion. La nouvelle jetée en béton mesurera environ 247 m de longueur et 29 m de largeur, à une profondeur d'eau d'environ 12 m. Elle sera dotée d'une vaste aire de trafic de secours, et sera conçue pour servir dans toutes les conditions météorologiques pour l'accostage primaire des navires opérationnels.

RÉFECTION DES JETÉES A ET B

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

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

Assainissement

PROGRAMME D'ASSAINISSEMENT DU PORT D'ESQUIMALT

EMPLACEMENT : BFC Esquimalt (Colombie-Britannique)
COÛT DU PROJET : 100 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2019-2020

L'assainissement des sédiments contaminés par des activités commerciales et militaires dans le port d'Esquimalt est une priorité du MDN. CDC appuie les efforts du MDN pour le retrait à grande échelle des sédiments contaminés en procédant au dragage du fond marin dans le port. Tous les déblais de dragage seront éliminés d'une manière respectueuse de l'environnement et réduiront l'exposition de la vie marine aux sédiments contaminés. Un projet d'assainissement distinct de Services publics et Approvisionnement Canada sont également en cours dans le port afin d'effectuer le nettoyage des abords de la cale de radoub du port d'Esquimalt.

PROJET D'ASSAINISSEMENT DE GOOSE BAY

EMPLACEMENT : Goose Bay (Terre-Neuve-et-Labrador)
COÛT DU PROJET : 239 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2020

CDC participe à la gestion de l'un des plus grands projets d'assainissement jamais entrepris par le MDN, à savoir la réduction, voire l'élimination des risques pouvant être associés aux sites contaminés à la 5e Escadre Goose Bay. Pour l'essentiel, la contamination est attribuable aux anciennes méthodes de stockage et de transport de matières comme des hydrocarbures, des métaux lourds, des biphényles polychlorés (BPC), des pesticides et des déchets domestiques et commerciaux. Le projet touchera à sa fin en 2020; c'est plus de 50 marchés qui ont été attribués dans le but d'assainir plus de 100 sites contaminés.

PROGRAMME DES UXO ET DES ANCIENS SITES

EMPLACEMENTS : Sites un peu partout au Canada
COÛT DU PROGRAMME : 15 millions de dollars par an
DATE D'ACHÈVEMENT : En cours

CDC aide le MDN à assurer la sécurité du public sur les terrains où pourraient encore se trouver des munitions explosives non explosées (UXO). CDC fournit des services de planification, d'approvisionnement, techniques et de gestion de marché pour les projets liés aux UXO se trouvant sur des sites militaires actifs et inactifs (les anciens sites) en divers lieux au pays. Ces sites sont à divers stades d'assainissement et bon nombre ont été pris en charge par les équipes internes de gestionnaires de marchés, de géophysiciens, de techniciens en UXO et de spécialistes du Système d'information géographique de CDC.

Partenariats public-privé (PPP)

CST : L'ÉDIFICE EDWARD-DRAKE

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

D'une valeur de 4,1 milliards de dollars et construit dans le cadre d'un PPP, l'édifice Edward Drake est une installation moderne et efficace qui accueille le Centre de la sécurité des télécommunications (CST). Le bâtiment s'étend sur plus de 72 000 m^2. Le marché connexe de conception-construction-financement-entretien comprend des modalités uniques en matière de sécurité, d'infrastructure et de financement. CDC participe à l'exploitation et à l'entretien de l'installation dans le ßcadre du marché sur 30 ans.

CENTRE DE DONNÉES DE SERVICES PARTAGÉS CANADA À BORDEN

EMPLACEMENT : BFC Borden (Ontario)
COÛT DU PROJET : 330 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT DU MARCHÉ : 2041 (marché)

L'agrandissement du centre de données d'entreprise de Services partagés Canada à Borden permettra de moderniser et d'uniformiser l'infrastructure de TI fédérale. Ce deuxième marché d'approvisionnement en PPP, d'une valeur de 330 millions de dollars, s'est achevé en mai 2018. Dans le cadre d'un consortium, CDC aidera à la conception, à la construction, au financement ainsi qu'au fonctionnement et à l'entretien du centre de données pendant 25 ans.