

CONSTRUCTION
DE DÉFENSE
CANADA



DEFENCE
CONSTRUCTION
CANADA

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2021-2022 À 2025-2026

Comprend les budgets de fonctionnement et d'investissement pour 2021-2022





TABLE DES MATIÈRES

Résumé	2
Aperçu général	5
Contexte des activités	8
Stratégie d'entreprise	12
Objectifs, résultats, initiatives et indicateurs de rendement	14
Cadre financier	26
Annexe I : Gouvernance et structure de la société ...	30
Annexe II : États financiers et budgets	34
Annexe III : Répercussions de la pandémie de COVID-19	53
Annexe IV : Conformité aux lois et politiques	55
Annexe V : Priorités et orientations publiques	57
Annexe VI : Projets d'infrastructure de défense et d'environnement de 2021-2022 à 2025-2026	61

RÉSUMÉ

La pandémie de COVID-19 aura été le facteur le plus déterminant du contexte dans lequel Construction de Défense Canada (CDC) a exercé ses activités en 2020-2021, et ses effets devraient continuer de se faire sentir tout au long de la période de planification de 2021-2022 à 2025-2026.

En mars 2020, CDC a pris d'importantes mesures d'urgence en vue de protéger ses employés et les membres de leur famille, et d'atténuer les effets de la pandémie sur ses activités. Si bien que, au 30 septembre 2020, le rendement de CDC était conforme aux attentes et, dans certains cas, ces attentes avaient même été surpassées.

La demande de services de la part du principal client-partenaire de CDC, en l'occurrence le ministère de la Défense nationale (MDN), ainsi qu'au titre de deux marchés que CDC gère dans le cadre de partenariats public-privé (PPP), pour le compte du Centre de la sécurité des télécommunications et de Services partagés Canada, s'est révélée supérieure aux prévisions et devrait se maintenir aux cadences actuelles. CDC prévoit que, de 2021-2022 à 2025-2026, les dépenses contractuelles avoisineront le milliard de dollars par exercice, à mesure que la Société apportera son soutien notamment au Projet de capacité des futurs chasseurs, à la surveillance de la construction des infrastructures devant accueillir les navires de combat canadiens et à la gestion des marchés de services éconergétiques dans des bases et des escadres à travers le pays.

À la clôture du premier semestre de 2020-2021, le niveau de trésorerie de CDC était supérieur aux prévisions pour deux grandes raisons : les clients-partenaires de CDC réglaient leurs factures plus rapidement, vu que le Gouvernement avait temporairement cessé de retenir ces paiements pendant 30 jours en vue de venir en aide aux fournisseurs canadiens pendant la pandémie de COVID-19, et que certaines des charges de la Société, dont les frais de formation, de déplacement et d'accueil, avaient diminué en raison surtout des restrictions imposées pour lutter contre la COVID-19. La Société s'attend à ce que, au terme de l'exercice financier en cours, sa trésorerie soit supérieure aux prévisions. CDC reverra sa stratégie de gestion de la trésorerie tout au long de la période de planification.

Mesurée par le taux d'utilisation, la productivité du personnel s'est révélée plus élevée qu'à l'accoutumée au premier semestre de 2020-2021, de manière à ce que les activités normales puissent être maintenues. Cette productivité devrait regagner son rythme habituel au deuxième semestre, à mesure que les opérations se stabiliseront et que les employés prendront leurs congés annuels.

Les activités de CDC se poursuivent donc de façon durable, si bien que la Société ne compte pas demander de financement spécial pour compenser les éventuelles pertes liées à la COVID-19.

Dans l'avenir immédiat, cependant, le Gouvernement pourrait demander le soutien de CDC dans le domaine des investissements en infrastructure au cours de la reprise post-



pandémie. Avec des dépenses contractuelles de 900 millions à 1 milliard de dollars par an, CDC génère déjà de 3 600 à 4 000 équivalents à temps plein (ETP) dans les secteurs des infrastructures et de l'environnement et injecte des fonds dans les collectivités locales par l'entremise des paiements qu'elles versent aux entrepreneurs et sociétés-conseils.

Bien que la pandémie ait bouleversé ses façons de faire, la Société continue de faire avancer les diverses initiatives déjà prévues à son programme, à savoir : le resserrement des relations avec les clients-partenaires; l'exécution des programmes et projets d'écologisation de la défense; l'optimisation de la technologie servant à la prestation de services; la conscientisation à la cybersécurité; l'accessibilité; la santé, la diversité et l'inclusivité en milieu de travail; l'équilibre entre les sexes et l'équité salariale; la transparence; l'ouverture des perspectives commerciales aux populations autochtones; et la modernisation des modes d'approvisionnement.

À ces initiatives s'est ajoutée une nouvelle priorité stratégique pour CDC, à savoir la gestion des répercussions de la pandémie sur ses activités. Aussi la haute direction surveille-t-elle donc avec vigilance l'état de santé mentale et physique de son personnel, reconnaissant par là que le rythme de travail du premier semestre de 2020-2021 ne saurait être maintenu dans la durée. Pour atténuer les risques d'épuisement professionnel, CDC fournit beaucoup de soutien à son personnel, notamment en lui donnant des formations particulières en santé et sécurité au travail, ainsi qu'en santé mentale et bien-être, avec les ressources qui y sont associées, et en offrant des régimes de travail flexibles.

Un autre risque fondamental dans un secteur d'activité qui est hautement compétitif tient à la capacité de recruter et de retenir les meilleurs talents qui soient et, notamment, des membres appartenant aux quatre groupes visés par les mesures d'équité en emploi. En 2021-2022, CDC lancera la version remaniée de sa Stratégie en matière de diversité et d'inclusion, dans le cadre de laquelle l'ensemble du personnel sera formé à la lutte contre le racisme et les biais cognitifs. CDC poursuivra aussi son Programme d'expérience professionnelle pour les autochtones pendant la période de planification.

La technologie occupe chaque jour une plus grande place dans les activités professionnelles en raison notamment des environnements virtuels qui ont en partie remplacé les lieux de travail classiques sur fond de pandémie. CDC a pleinement conscience qu'un quelconque retard dans ses investissements informatiques pourrait mettre à risque la capacité de service de l'entreprise voire sa pérennité.

CDC doit aussi rester suffisamment agile dans la planification de ses ressources pour répondre rapidement à une quelconque décision des pouvoirs publics de revoir sa capacité à la hausse ou à la baisse. Aussi l'atténuation des risques qui y sont rattachés préside-t-elle à la planification tactique et stratégique de CDC.

Pour atteindre les objectifs ambitieux qu'elle s'est donnés pour la période de planification, CDC cherchera à tabler sur ses forces, notamment son expérience, son savoir et son savoir-faire, son adaptabilité et sa capacité d'affecter les bonnes personnes aux bons postes et aux bons moments. CDC accélérera aussi ses investissements dans les technologies en général ainsi que dans sa capacité numérique en particulier, en vue d'accroître son efficacité et sa productivité et de procurer plus de valeur à l'État.

La pandémie est en train de bouleverser nos normes sociales, les attentes du personnel, les perspectives économiques et les modes de collaboration. Dans les futurs lieux de travail — que ce soit des employés œuvrant sur le terrain ou à distance —, CDC cherchera à améliorer sa façon de servir ses clients-partenaires, tout en mobilisant et en soutenant sa main-d'œuvre.



APERÇU GÉNÉRAL

MANDAT

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

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

RÔLE EN MATIÈRE DE POLITIQUE PUBLIQUE

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

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

CDC a mis divers systèmes et pratiques en place pour s'assurer qu'elle exerce ses activités dans le respect des 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, par ses politiques, 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 un large accès aux marchés publics.

ÉNONCÉ DE MISSION

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

ÉNONCÉ DE VISION

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

SECTEURS DE SERVICES

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

Services des marchés

Le secteur des Services des marchés supervise la planification et l'acquisition de biens, de services professionnels, de services environnementaux, de services immobiliers et de services de construction et de maintenance 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, ainsi qu'à la gestion de marchés complexes réalisés dans le cadre de partenariats public-privé.

Services environnementaux

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

Services de gestion des projets et des programmes

Le secteur des Services de gestion des projets et des programmes fournit des conseils en ce qui concerne, notamment, les exigences relatives aux infrastructures, la planification des programmes 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 le bon entretien des infrastructures du MDN.

MODÈLE ÉCONOMIQUE

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

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



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

CDC n'a pas de concurrents au sens classique du terme. Elle a pour mandat de fournir des services d'infrastructure et d'environnement à toutes les installations de défense qui sont opérationnelles dans les bases et les escadres. En vertu d'un protocole d'entente, le MDN et les FAC peuvent passer directement par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) pour tout marché d'entretien et de rénovation de bâtiments de moindre valeur, à savoir d'au plus 60 000 \$, ou, si CDC y consent, pour demander un soutien dans l'exécution d'autres projets.

SITUATION FINANCIÈRE

La Société est rémunérée selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit public. Elle n'a ni marges de crédit ni accès à des marges de crédit ou d'autres sources d'emprunt, bien que la Société prévoit réviser sa stratégie de gestion financière et les options dont elle dispose, notamment les placements, les marges de crédit et autres instruments. CDC répond à ses besoins en bureaux d'une façon qui optimise et présente la meilleure valeur globale pour l'État. CDC fonctionne donc comme une entreprise allégée et efficiente et, selon le 41^e rapport annuel *Clarity Architecture and Engineering Industry* de Deltek, ses taux de facturation sont nettement moins élevés que ceux de sociétés de génie-conseil comparables du secteur privé en Amérique du Nord. La Société vise à dégager des résultats légèrement supérieurs au seuil de rentabilité, après avoir procédé à des ajustements pour constituer des réserves visant à financer ses futurs projets d'investissement ainsi que pour l'innovation et la recherche. Des variations imprévues des services assurés aux clients-partenaires dans le cadre de leurs programmes ainsi que les éventuels gains de productivité de CDC pourraient aboutir à des marges et à des soldes de trésorerie qui divergent des cibles initiales. Pour un complément d'information, il y a lieu de consulter le *Rapport annuel 2019-2020* de CDC.

CONTEXTE DES ACTIVITÉS

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

FACTEURS EXTERNES

Programme d'infrastructure et d'environnement du MDN

La charge de travail que CDC reçoit dans le cadre de ce programme peut varier considérablement d'un exercice financier à l'autre, en fonction des priorités du MDN et du gouvernement du Canada. En général, le MDN affecte environ 10 % du budget de son programme IE au versement d'honoraires liés aux services de CDC. En 2020-2021, la charge de travail issue du programme du principal client-partenaire est demeurée stable, sans que les projets d'IE ne subissent de grands retards du fait des restrictions imposées par les administrations fédérales ou provinciales pour lutter contre la pandémie. Compte tenu de cette tendance, d'ici la fin de 2020-2021 et au-delà de la période de planification, CDC s'attend à atteindre ses objectifs prévisionnels pour la mise en œuvre du programme.

Lancée en juin 2017, la politique de défense *Protection, Sécurité, Engagement* du gouvernement du Canada a fait de la modernisation des infrastructures du MDN une priorité. Les activités auxquelles CDC participe, ou pourra être appelée à participer à l'avenir, comprennent la cession ou la démolition des bâtiments sous-utilisés ou désuets, la rénovation de bâtiments au sein des bases et escadres, comme des logements pour le personnel militaire, la construction d'infrastructures pour l'accueil de 88 nouveaux aéronefs et la fourniture de toute nouvelle installation essentielle au soutien de la *Stratégie nationale de construction navale* du Canada.

De même, CDC est toujours prête à aider le MDN dans la mise en œuvre de sa *Stratégie énergétique et environnementale de la Défense*, notamment, en améliorant l'efficacité énergétique et en construisant des biens immobiliers durables dans les installations partout au Canada. Pour ce faire, elle prête son soutien à la conception et à la construction de bâtiments à consommation énergétique nette zéro dans le cadre du Fonds pour un gouvernement vert, et elle continue à effectuer l'approvisionnement et de gérer les marchés de services éconergétiques.

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

Contexte économique et commercial

Dès mars 2020, la pandémie de COVID-19 a eu des répercussions immédiates sur le secteur de la construction au Canada. Tant les entrepreneurs que les experts-conseils ont été tenus d'intégrer de nouveaux protocoles sécuritaires à leurs activités, le recours à l'approvisionnement électronique a été accentué pour les experts-conseils, les



propriétaires ont dû faire face à des interruptions de la chaîne d'approvisionnement, et les délais d'attribution des autorisations de sécurité en ont souffert, ce qui a pu gêner certains entrepreneurs.

Dans sa gestion des chantiers et son plan de retour au travail, CDC s'en est tenue aux protocoles sanitaires fédéraux et provinciaux. Le volume et le montant des réclamations que la Société gère pour le compte de ses clients-partenaires sont aussi restés comparables aux niveaux des dernières années. À l'instar de ministères du gouvernement du Canada, CDC est à amender les contrats de marchés publics de manière à couvrir certains coûts directs — comme les frais d'acquisition de matériel de protection individuelle — que les entrepreneurs ont dû engager pour s'acquitter de leurs obligations au titre de décrets d'urgence provinciaux et territoriaux.

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

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

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

Priorités et exigences du gouvernement du Canada

CDC a fourni un grand soutien aux membres de son personnel et à leur famille, tout particulièrement dans le contexte exceptionnel de la pandémie de COVID-19, de sorte que la santé et la sécurité au travail — et notamment la santé mentale et le bien-être du personnel, des clients-partenaires, des entrepreneurs et des experts-conseils de la Société — figurent désormais parmi ses plus grandes priorités. À ce titre, CDC obéit à l'ensemble des directives fédérales et provinciales en matière de santé, et ses méthodes s'harmonisent avec celles de l'Agence de la santé publique du Canada et avec les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor.

CDC participe à la sûreté générale du pays en assurant la conformité aux exigences en matière de sécurité du MDN aux stades de la passation et de la réalisation des marchés, de manière à protéger les renseignements et biens de nature délicate ou classifiée. Pour ce faire, elle intègre ces exigences, ainsi que les obligations qui sont faites aux soumissionnaires de s'y conformer, dans les clauses de tous ses marchés, et prête son concours à l'évaluation préalable des demandes d'attestation de sécurité de sociétés contractantes (entrepreneurs principaux et leurs sous-traitants) ou sociétés-conseils.

CDC contribue à la durabilité et à la pérennité de l'environnement au Canada en appuyant les démarches du MDN visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre et la consommation d'énergie de ses infrastructures. Le *Cadre de gestion environnementale* de CDC lui permet d'intégrer des considérations d'ordre environnemental à ses activités opérationnelles et administratives.

CDC souscrit également à l'objectif du gouvernement de créer, par ses politiques, un cadre sûr et équitable pour la passation des marchés qui soit conforme aux accords commerciaux nationaux et internationaux, soucieux de saines pratiques d'approvisionnement et favorable à la concurrence par l'ouverture d'un plus grand accès aux marchés publics. CDC concourt en outre à l'économie canadienne en proposant chaque année, pour le compte de ses clients-partenaires, un accès large et équitable à quelque 2 000 marchés publics, qui stimulent l'activité commerciale et économique.

Le *Sommaire du plan stratégique* présenté à la page 13 illustre en quoi la mission, la vision, les valeurs, les objectifs et résultats stratégiques, les initiatives et les principaux indicateurs de rendement de CDC découlent des priorités du gouvernement du Canada.

Comme l'a confirmé le Bureau du vérificateur général dans son audit financier de 2017-2018, les politiques, directives et pratiques de CDC en matière de frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements cadrent bien avec celles du Secrétariat du Conseil du Trésor.

FACTEURS INTERNES

En mars 2020, le personnel de CDC est passé en mode télétravail. CDC y est arrivée rapidement, grâce surtout à la solide infrastructure informatique qu'elle avait mise en place dans la foulée de l'incident de cybersécurité de septembre 2019. Comme bien d'autres milieux de travail au pays, CDC a dû revoir ses façons de faire et ses politiques en temps de pandémie, ce qui, dans son cas, a passé par l'augmentation des prestations de santé et de bien-être du personnel et, notamment, l'affectation de prestations et ressources supplémentaires en santé mentale, et l'actualisation des politiques régissant les nouveaux modes d'organisation du travail et l'ergonomie. On ne sait pas trop à quoi ressembleront les milieux de travail types dans un an, voire dans deux ou trois ans, compte tenu du fait que l'informatique et la technologie évoluent rapidement en réponse aux exigences du télétravail, et que les attentes du personnel sont aussi en train de changer.

À l'instar de bien d'autres entreprises et organismes canadiens, CDC est constamment confrontée à la difficulté de recruter et de retenir à son service les éléments les plus



susceptibles de l'aider à répondre aux besoins de ses clients-partenaires, tout en gérant par ailleurs les difficultés et les attentes associées au roulement générationnel et à la pyramide des âges de ses effectifs. Comme CDC recrute principalement à l'extérieur de la fonction publique fédérale, elle n'échappera pas à la pénurie de main-d'œuvre qui frappe le secteur de la construction en général, où plus d'un travailleur sur cinq se prépare à prendre sa retraite d'ici dix ans, et où les jeunes à intégrer le marché du travail se font plus rares. Cela est sans compter que bien des chantiers sont réalisés en régions éloignées, là où les jeunes sont moins enclins à s'installer.

CDC ne doit pas moins continuer de pouvoir ajuster à tout moment la taille, les lieux d'affectation et la composition de son personnel en fonction de l'évolution de la demande de services et des priorités des clients-partenaires. Société d'État dont le personnel n'est pas syndiqué, CDC jouit de toute la flexibilité nécessaire pour le faire. En outre, sa Stratégie en matière de ressources humaines comporte des programmes qui visent spécifiquement ce problème interne de recrutement et de rétention du personnel.

CDC s'emploie à assurer l'équité en emploi à l'échelle de son entreprise grâce à son programme de gestion du rendement fondé sur les compétences, qui comprend une méthode de classement selon les profils d'emploi. Afin de s'assurer que cette structure est conforme à la *Loi sur l'équité salariale*, CDC se dotera d'un plan officiel d'équité salariale fondé sur une évaluation récente. La mise en œuvre de ce plan devrait occuper les deux premiers exercices de la période de planification.

Les initiatives en matière de ressources humaines de CDC, notamment sa Stratégie en matière de bien-être et de santé mentale au travail, sa Stratégie en matière de diversité et d'inclusion et sa Stratégie de recrutement et de rétention de personnel autochtone, contribuent à la réputation de CDC à titre d'employeur de choix. Afin de gérer les départs à la retraite imminents, CDC a mis en place un solide Cadre de planification de la relève.

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

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

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

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

CDC assure un bon rendement en partant d'une approche axée sur les résultats. Des objectifs et résultats stratégiques spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et opportuns fournissent donc une orientation générale pour chaque volet et s'inscrivent dans la mission de CDC. La Société ne s'attend pas à modifier ces objectifs au cours de la période de planification de 2021-2022 à 2025-2026. 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'entreprise de CDC n'ait pas beaucoup changé au fil des décennies, le contexte opérationnel dans lequel elle s'inscrit, lui, évolue et influe sur les activités de soutien auxquelles se livre CDC chaque année. Les initiatives dans lesquelles s'engage CDC n'en restent pas moins généralement liées à la gestion de ses ressources humaines, financières et immobilières, et concernent notamment la mobilisation du personnel, l'infrastructure informatique et la réduction de ses coûts opérationnels. L'analyse qui suit présente des précisions sur les objectifs particuliers de chaque initiative pour l'exercice financier en cours sous le volet de planification correspondant.

**SOMMAIRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE 2021-2022 À 2025-2026****PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA SOUTENUES PAR CDC**

Sécurité et défense	Environnement	Croissance économique	Ouverture et transparence
<ul style="list-style-type: none"> Politique de défense : Protection, Sécurité, Engagement Soutien du Nord du Canada Soutien du Canada à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement du Canada envers un environnement propre Durabilité de l'environnement Soutien du MDN et des FAC dans l'atteinte des objectifs d'émission de GES 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de l'incidence de la pandémie de COVID-19 Investissements en infrastructures Débouchés pour les Canadiens Soutien au rapprochement avec les populations autochtones Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> 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

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

VISION

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

VALEURS

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

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

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

Équité : CDC interagit avec 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

Volet de planification	Ressources humaines	Prestation des services	Gestion des activités	Leadership et gouvernance
Objectif stratégique	Former et maintenir une main-d'œuvre compétente, mobilisée et diversifiée.	Fournir des services innovateurs à valeur ajoutée qui répondent aux exigences du client-partenaire.	Établir et maintenir des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités intégrés et adaptés.	Fournir un leadership agile et répondre aux attentes du gouvernement du Canada.
Résultats stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> Un effectif diversifié, productif et axé sur les résultats Un milieu de travail sain, inclusif, accessible et empreint de respect Une culture de l'innovation Un personnel mobilisé 	<ul style="list-style-type: none"> Une prestation de services efficace tout au long du cycle de vie des biens Des relations collaboratives axées sur l'harmonisation des objectifs et la mise en commun de l'information La mise à contribution des capacités et du sens de l'innovation du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> Une infrastructure opérationnelle, des stratégies et des cadres de gestion assurant une bonne prestation des services et une saine gestion des ressources Des systèmes et pratiques de contrôle interne rigoureux, et une surveillance et des audits de la direction protégeant l'intégrité des actifs de la Société 	<ul style="list-style-type: none"> Une culture décisionnelle fondée sur les risques Des normes élevées en matière d'éthique, d'ouverture et de transparence dans la gestion des activités La promotion de la valeur, de l'intégrité et du sens de l'innovation auprès des clients-partenaires et parties prenantes
Initiatives du plan d'entreprise 2021-2022	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre la troisième année du Plan stratégique des Ressources humaines, y compris la stratégie actualisée en matière de diversité et d'inclusion, et la stratégie sur le bien-être en milieu de travail et la santé mentale Mettre en œuvre le plan de CDC lié à son étude sur la rémunération et les avantages sociaux, y compris l'équité salariale 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les capacités de CDC à soutenir le MDN dans l'exécution de ses programmes et la gestion stratégique de son portefeuille d'IE Soutenir les initiatives du MDN en matière d'écologisation de la défense Mettre en œuvre des options innovantes de passation de marchés et de réalisation de projets Exploiter la technologie pour mieux soutenir la prestation de services 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre le plan stratégique en matière de technologies de l'information, y compris l'élaboration d'un programme de sensibilisation à la cybersécurité et d'un plan de ressources pour les capacités numériques de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les relations de collaboration avec les dirigeants des clients-partenaires Soutenir les objectifs du gouvernement du Canada en matière d'accessibilité Mettre en œuvre le Plan stratégique pour les Autochtones de CDC, y compris une stratégie de passation de marchés et une stratégie de recrutement et de maintien en poste Répondre à la pandémie de COVID-19
Principaux indicateurs de rendement	<ul style="list-style-type: none"> Résultats en matière de diversité en emploi Résultats en matière de recrutement Taux de rétention du personnel Résultats en matière d'innovation Investissements en formation et en perfectionnement 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de la prestation des services Résultats liés à la passation des marchés Résultats liés à la gestion des marchés Évaluations du rendement des entrepreneurs 	<ul style="list-style-type: none"> Résultats financiers conformes au Plan d'entreprise Coût des services Taux d'utilisation 	<ul style="list-style-type: none"> Résultats en matière d'information financière, dont le respect des délais de soumission Résultats liés au Code d'éthique Résultats liés au Code de conduite en matière d'approvisionnement Résultats en matière d'environnement, de santé et sécurité au travail et de sécurité industrielle

OBJECTIFS, RÉSULTATS, INITIATIVES ET INDICATEURS DE RENDEMENT

VOLET DE PLANIFICATION : RESSOURCES HUMAINES

Objectif

Former et maintenir un effectif compétent, mobilisé et diversifié.

Résultats

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

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

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

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

CDC encourage et favorise une culture de l'innovation.

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

CDC sait mobiliser son personnel.

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

Initiatives

Le gouvernement du Canada s'est fixé bien des objectifs ambitieux dans le cadre de son engagement envers la diversité et l'inclusion sociales et culturelles. CDC y prête son concours par l'entremise de deux initiatives stratégiques qui se réaliseront au cours de la



période de planification. Ces initiatives liées aux ressources humaines visent à contrer le risque associé à la capacité de CDC de recruter et de retenir à son service du personnel et, notamment, des membres des quatre groupes visés par l'équité en emploi, à savoir les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les autochtones.

Le Plan stratégique des ressources humaines 2019-2020 à 2023-2024, qui comprend la version actualisée 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, continuera de s'appuyer sur les importantes réalisations des deux derniers exercices. Les deux stratégies actualisées fixent des jalons à franchir et des objectifs à atteindre pour toute la période de planification. Des objectifs ambitieux conjugués à un calendrier audacieux continueront de favoriser l'évolution des mentalités au sein de CDC, particulièrement pour ce qui concerne la mobilisation des collectivités autochtones au pays. Dans les trois à cinq années qui suivront la fin de la période de planification, CDC s'attend à avoir réuni des effectifs qui reflètent la diversité des localités où elle est présente, dans une fourchette ciblée qui sera fonction de la disponibilité de la main-d'œuvre dans les secteurs de l'architecture, du bâtiment et du génie.

Pour l'avenir immédiat, CDC s'emploiera non seulement à ce que ses modes de rémunération soient comparables à ceux d'autres employeurs de même nature, mais aussi à ce que les principes de l'équité salariale soient bien intégrés à ses modes d'évaluation et à sa classification des emplois. Au deuxième semestre de 2020-2021, CDC commencera à donner suite à sa récente enquête exhaustive sur les salaires et les avantages sociaux. Une rémunération globale équitable et comparable à ce qui se pratique ailleurs revêt un caractère déterminant pour le personnel actuel et futur. CDC s'attend à ce que cette démarche l'aidera à attirer des candidats qualifiés pour ses postes à pourvoir et à ralentir le plus possible les départs volontaires au cours de la période de planification.

Ressources humaines : principaux indicateurs de rendement

Résultats en matière de diversité en emploi

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

Résultats en matière de recrutement

Cet indicateur mesure l'efficacité du processus de recrutement de la Société. CDC vise à ce qu'au moins 85 % des postes vacants soient pourvus dans les 45 jours suivant le premier affichage.

Taux de maintien en poste de l'effectif

CDC examine régulièrement le pourcentage d'employés qui quittent volontairement son service pour poursuivre ailleurs leur carrière, ce qui permet à la haute direction de situer

les résultats obtenus par la Société par rapport aux tendances observées dans le reste du marché du travail. CDC s'emploie à retenir à son service au moins 90 % de son personnel chaque année.

Résultats en matière d'innovation

Le programme innoviCulture sert à encourager l'innovation au travail et à en faire le suivi. Un des pivots du programme est le module intranet inCubateur. Ce système permet d'effectuer le suivi des idées soumises par les employés tout au long du processus d'évaluation, depuis leur suggestion jusqu'à leur mise en œuvre. L'objectif est que 10 % du personnel se servent du système.

Investissements en formation et perfectionnement

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

Le plus récent sondage sur la mobilisation du personnel a révélé que, pour le personnel de CDC, le principal facteur de mobilisation est la possibilité de cheminement professionnel. Aussi CDC cherche-t-elle à ce que ses activités de formation et de perfectionnement aident les employés à actualiser leurs compétences et à se sentir valorisés.

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



VOLET DE PLANIFICATION : PRESTATION DE SERVICES

Objectif

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

Résultats

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

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

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

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

CDC met à contribution les capacités et innovations sectorielles.

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

Initiatives

En 2021-2022, CDC mènera quatre initiatives de prestation des services, à savoir : soutenir le MDN dans l'exécution de ses programmes et la gestion de son portefeuille stratégique d'IE; appuyer les projets d'écologisation de la défense du MDN; mettre en œuvre des modes d'approvisionnement et de prestation novateurs; et mettre les progrès de la technologie au service de l'amélioration de la prestation des services.

CDC continue d'apporter son soutien au projet de modernisation des infrastructures de défense de deux façons. Dans un premier temps, elle favorise l'élaboration d'un programme immobilier et de plans d'approvisionnement et de leurs instruments de suivi. Tout au long de la période de planification, CDC appuiera ses clients-partenaires en matière de solutions et de transactions relatives aux biens immobiliers, notamment l'acquisition et la location de sites. Dans un deuxième temps, la Société collabore avec le MDN à la mise au point

d'instruments, notamment de collecte de données, visant à uniformiser davantage la gestion de la maintenance des installations.

Les résultats à la clôture de l'exercice 2019-2020 indiquaient que l'offre de services de CDC répondait à la demande de ses clients-partenaires. Les services de CDC recueillent systématiquement des notes élevées sur la plan de la satisfaction des clients, de l'ordre de 97,2 % en moyenne au cours des cinq derniers exercices. Gage de la capacité de CDC à soutenir les initiatives d'écologisation de la défense, cinq marchés de services éconergétiques ont été lancés jusqu'à présent, alors que dix autres devraient être attribués d'ici 2022-2023.

Dans le cadre de sa collaboration avec le client-partenaire pour l'établissement d'un plan d'approvisionnement, CDC cherche toujours à mesurer les retombées sociales que son processus d'acquisition pourrait rendre possibles. En 2021-2022, dans le cadre de son Plan stratégique autochtone, CDC continuera de définir une stratégie d'approvisionnement commune où elle conjuguera ses efforts à ceux du MDN en vue de faire davantage affaire avec des entreprises autochtones.

L'autre initiative portera sur l'incidence des technologies et innovations sur les activités de CDC. Alors que le personnel s'attend à pouvoir travailler en ligne et utiliser des applications mobiles, les clients-partenaires souhaitent des données et des rapports accessibles en temps réel, et les partenaires du secteur privé, des moyens plus simples et efficaces de traiter avec CDC. Aussi la Société cherchera-t-elle à mieux consolider la prestation de ses services, qu'il s'agisse d'applications mobiles, de modes de travail et pratiques nouveaux, ou de logiciels propres au secteur de la construction, comme des outils de modélisation de l'information et des instruments analytiques.

Prestation de services : principaux indicateurs de rendement

Évaluation de la prestation de services

Tenant à assurer des prestations de haute qualité, CDC cherche continuellement à s'améliorer en recueillant régulièrement les impressions et le niveau de satisfaction de ses clients à l'égard de ses services.

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

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



Résultats liés à l'approvisionnement

Réussite du processus d'approvisionnement : CDC souhaite que l'approvisionnement pour le compte de ses clients-partenaires se fasse rapidement pour ses clients-partenaires et qu'il n'occasionne pas, pour les entrepreneurs, de pertes de temps qui soient attribuables à de faux départs, étant donné que cela réduit alors la concurrence. Aussi CDC collabore-t-elle avec ses 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 équitable et bien informée, de façon qu'il y ait toujours le plus de soumissionnaires possible à rivaliser pour l'obtention de marchés. C'est, du reste, ce qui permet à la Société d'obtenir la meilleure valeur possible. La Société surveille donc le nombre de soumissionnaires par marché, ce qui lui donne une indication de la réputation dont elle jouit auprès des entreprises privées et des experts-conseils. L'objectif, en l'occurrence, est d'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 par voie d'appel d'offres public. CDC s'occupant de l'approvisionnement dans un secteur qui est notoire pour ses cas de fraude, tous les soumissionnaires retenus sont contrôlés au titre du *Code de conduite en matière d'approvisionnement* avant que ce marché lui soit attribué. Ainsi, le risque de travailler avec des entreprises non conformes s'en trouve réduit.

Résultats liés à la gestion des marchés

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

Évaluations du rendement des entreprises retenues

Pour satisfaire ses clients-partenaires, CDC souhaite que les travaux soient bien faits. Par ailleurs, pour satisfaire le secteur privé, CDC veut fournir aux entrepreneurs et aux experts-conseils des observations justes et utiles sur leur rendement. Depuis une vingtaine d'années, CDC a recours à son formulaire du rapport d'évaluation du rendement de l'entrepreneur pour assurer la qualité des travaux et procurer de la valeur à l'État. Cet outil de gestion des fournisseurs permet de tenir les entrepreneurs responsables en cas de faible rendement ou d'un comportement inacceptable. L'objectif est d'évaluer 95 % des entrepreneurs une fois achevé leur marché avec CDC.

VOLET DE PLANIFICATION : GESTION DES ACTIVITÉS

Objectif

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

Résultats

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

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

Initiatives

CDC a reporté à la présente période de planification une grande initiative de 2020-2021 portant sur sa capacité numérique ainsi que sur la modernisation de ses systèmes opérationnels internes.

Le Plan stratégique des technologies de l'information a été conçu à l'origine en 2016-2017, mais le cyberincident de septembre 2019 en a précipité l'instauration. Plusieurs des grands projets qui y avaient été prévus, comme le passage à l'infonuagique et la sécurisation des services gérés, ont été achevés avant terme, si bien qu'au prochain exercice, ce plan sera actualisé et mis en œuvre, avec une composante de sensibilisation à la cybersécurité et de mobilisation des ressources numériques.

Un volet fondamental de ce plan de ressources numériques comprend notamment des améliorations au système de planification des ressources de l'entreprise (PRE), dont CDC prévoit remplacer la version actuelle d'ici quatre à sept ans.

Le Groupe de gestion supérieure surveille l'état d'avancement du Plan stratégique des TI et en est régulièrement informé à la faveur des séances mensuelles du Comité directeur de la technologie de l'information.

La modernisation de l'infrastructure informatique évitera à la Société de se laisser distancer par ses partenaires du secteur privé et du gouvernement pour ce qui est de l'intégration de moyens techniques dans les services d'infrastructure et d'environnement.



Gestion des activités : principaux indicateurs de rendement

Résultats financiers conformes au Plan d'entreprise de CDC

CDC s'attend à dégager chaque année des résultats financiers conformes à son *Plan d'entreprise* et sa Politique de gestion financière. Des variations imprévues des services assurés aux clients-partenaires dans le cadre de leurs programmes ainsi que les éventuels gains de productivité de CDC pourraient aboutir à des marges et à des soldes de trésorerie qui divergent des cibles initiales. Cette politique vise à générer et à maintenir une trésorerie suffisante pour répondre à ses besoins prévus de fonctionnement et d'investissement, pour s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance et pour faire face aux éventualités. Compte tenu de divers facteurs, dont l'augmentation de l'obligation au titre des avantages à long terme du personnel, CDC cherchera à maintenir le niveau de trésorerie et de placements dans une fourchette allant de 26 à 34 millions de dollars tout au long de la période de planification.

Coût des services

L'indicateur du coût global de prestation des services au MDN rend compte de la part du budget d'infrastructure et d'environnement que le MDN consacre aux services de CDC — ou, autrement dit, ce qu'il en coûte à la collectivité IE du MDN pour les services que lui fournit CDC. De manière générale, CDC s'attend à ce que ce coût soit de l'ordre de 9 % à 15 %. C'est là un très bon rapport qualité-prix, étant donné que les taux de facturation de CDC sont nettement moindres que ceux de sociétés de génie-conseil comparables du secteur privé en Amérique du Nord, selon le 41^e rapport annuel *Clarity Architecture and Engineering Industry* de Deltek.

Taux d'utilisation

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

VOLET DE PLANIFICATION : LEADERSHIP ET GOUVERNANCE

Objectif

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

Résultats

CDC entretient une culture décisionnelle axée sur les risques.

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

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

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

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

- CDC tient à bien asseoir sa réputation de crédibilité auprès de ses intervenants.

CDC se conforme aux politiques et pratiques du gouvernement.

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

Initiatives

CDC reporte prospectivement trois initiatives stratégiques visées pour 2020-2021 et relevant du volet Leadership et gouvernance, à savoir : resserrer les liens de collaboration avec les dirigeants des clients-partenaires, appuyer les objectifs d'accessibilité du gouvernement et mettre à exécution le Plan stratégique autochtone. À ce volet de planification s'ajoute une nouvelle initiative portant sur la gestion des répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les activités de CDC.

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, dont le roulement aux postes clés peut être fréquent. Aussi faut-il que CDC rappelle régulièrement son mandat aux nouveaux représentants du MDN, pour que celui-ci soit à même de pleinement profiter de la compétence que la Société a acquise à cet égard. La haute



direction de CDC continuera de relancer la direction du client-partenaire chaque fois que se produira un pareil roulement de personnel au sein de sa hiérarchie. CDC suit à cet égard une matrice de rencontres avec ses interlocuteurs du MDN pour garantir la régularité des communications avec le Ministère, en vue d'assurer que les représentants du MDN gardent le mandat de CDC à l'esprit.

Un groupe de travail examine les questions de conformité de CDC à la *Loi canadienne sur l'accessibilité* — notamment en matière de stratégies, d'initiatives et de politiques — en vue de les faire progresser. D'ici la fin de 2020-2021, CDC se sera dotée d'un plan préliminaire de réponse aux exigences actuelles de la Loi.

Pour appuyer le travail du gouvernement du Canada en matière de réconciliation avec les peuples autochtones, CDC est à dresser un Plan stratégique autochtone, qui comprend une stratégie d'approvisionnement commune à CDC et au MDN, ainsi qu'une Stratégie de recrutement et de rétention de personnel autochtone.

Depuis mars 2020, le Groupe de gestion s'est employé à assurer le soutien des activités de CDC pendant la pandémie de COVID-19 et à composer avec les restrictions et les incertitudes qui y sont associées. La Société surveille la viabilité des modes actuels de télétravail, les niveaux de résilience des employés dans le maintien des activités, la capacité des clients-partenaires de fonctionner avec des effectifs réduits et l'habileté avec laquelle les entreprises privées arrivent à traverser les perturbations financières amenées par la pandémie. Cette surveillance et cette planification se poursuivront non seulement pendant la pandémie, mais aussi tout au long de la reprise qui suivra.

Leadership et gouvernance : principaux indicateurs de rendement

Résultats en matière d'établissement de rapports d'entreprise

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

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

Résultats liés au Code d'éthique de CDC

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

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

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

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

Résultats en matière d'environnement

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

Résultats en matière de santé et de sécurité au travail

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

Résultats en matière de sécurité

CDC souscrit à la Politique sur la sécurité du gouvernement afin d'éviter que l'intégrité des biens ou des renseignements de l'État ne soit compromise. Sa propre Politique de sécurité établit les exigences en matière de sécurité industrielle comme en matière de sécurité d'entreprise.

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

En cas de non-conformité, CDC veille à ce que des mesures correctives soient mises en œuvre. CDC coordonne alors toute la démarche avec les intervenants concernés, comme



l'adjoint à l'officier de la sécurité, la Direction de la sécurité industrielle canadienne et internationale ainsi que les autres autorités locales en matière de sécurité, s'il y a lieu.

Les « exigences de sécurité d'entreprise » sont les exigences sécuritaires que CDC impose à l'interne tant à son personnel qu'aux biens et aux renseignements organisationnels. CDC revoit et gère toutes les infractions relevées et prend les mesures correctives qui s'imposent.

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

CADRE FINANCIER

La Société fonctionne selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit public. Sa gestion financière repose sur les prémisses que la Société est apte à poursuivre ses activités et que son mandat se maintiendra à l'avenir. Le présent Plan financier repose sur les hypothèses les plus récentes au 20 novembre 2020. Ces informations tiennent compte de risques connus et inconnus qui pourraient faire en sorte que les résultats réels soient, à terme, sensiblement différents des projections. La haute direction de CDC estime avoir pris en compte à ce jour tous les facteurs de risque importants susceptibles de se répercuter sur ses résultats réels.

PANDÉMIE DE COVID-19

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a officiellement déclaré que l'épidémie de COVID-19 pouvait être qualifiée de pandémie mondiale, et recommandé des mesures de confinement et d'atténuation. Tous les ordres de gouvernement ont pris des mesures extraordinaires pour combattre la pandémie et en limiter les éclosions.

Se pliant aux recommandations du gouvernement, CDC a réduit au minimum ses effectifs présents sur les lieux de travail. La majorité du personnel a ainsi pu travailler à domicile, tandis que le personnel essentiel a pu continuer de se rendre sur le terrain en toute sécurité et de s'acquitter de ses obligations vis-à-vis des clients-partenaires.

La Société reste en contact étroit avec le MDN et ses autres clients-partenaires afin que les projets essentiels aillent de l'avant, et elle communique régulièrement avec les associations sectorielles en vue de mettre en commun l'information et de solliciter leur collaboration dans ces circonstances exceptionnelles. Sur le terrain, les équipes de projet présentes dans les bases et les escadres partout au pays gèrent les marchés en cours par une combinaison de télétravail et d'activités essentielles réalisées sur place, tout en prenant toutes les précautions nécessaires.

Vu toutes ces incertitudes, la Société ne saurait déterminer ou prédire avec exactitude, dans le présent *Plan d'entreprise*, la nature et l'ampleur des répercussions que pourrait avoir la COVID-19 sur ses activités. Elle n'en croit pas moins pour l'heure que ses réserves de trésorerie actuelles et prévues, ses créances clients et les accords sur les niveaux de service conclus avec les clients-partenaires lui procureront suffisamment de liquidités pour financer l'exercice de ses activités.

PRINCIPAUX RÉSULTATS FINANCIERS

Suivent les points saillants du Plan financier.

La situation financière de CDC demeure solide en raison des projections de demande constante de services de la part du client-partenaire. Le Plan financier prévoit une majoration des taux de facturation visant à répondre aux besoins de fonctionnement de CDC. Tout au long de la période de planification, CDC accumulera des réserves de



trésorerie pour financer des investissements dans ses activités et, notamment, dans les projets d'investissements informatiques et dans l'innovation.

PLANIFICATION DE L'EXERCICE 2021-2022

CDC s'attend à ce que les produits tirés des services facturés augmentent de 6,2 % en 2021-2022, rendant compte d'une majoration de 4,5 % des taux de facturation et d'une légère augmentation de la demande de services. Dans le plan de 2020-2021, les taux de facturation avaient été majorés de 7,5 % pour couvrir les coûts d'exploitation prévus à l'époque.

Les salaires et charges sociales devraient progresser de 5,8 % en 2021-2022, en raison d'une augmentation économique de 1,5 %, d'une hausse moyenne de 2,0 % des salaires au mérite ainsi que d'une augmentation due au barème salarial et à l'accroissement du chiffre d'affaires.

L'augmentation des salaires est due en partie au besoin d'embaucher des employés plus expérimentés et des cadres pour gérer le volume de travail continu que nous recevons dans le cadre de l'environnement opérationnel lié à la COVID-19. Ces salaires seront contrebalancés par une augmentation des produits provenant du client-partenaire et de la charge de travail.

La marge brute dégagée sur les produits tirés des services facturés devrait passer de 40,2 % (qu'elle était censée être) en 2020-2021 à 40,5 % en 2021-2022, afin de couvrir les charges opérationnelles et frais d'administration et de constituer des réserves devant servir à financer des projets d'investissement et d'innovation futurs.

Les charges opérationnelles et frais d'administration devraient augmenter en raison des investissements continus dans la modernisation de l'infrastructure informatique, l'amélioration de la productivité, le recrutement d'étudiants en vue d'accroître la représentation autochtone et la formation du personnel.

L'exercice 2021-2022 devrait se solder par un bénéfice global de 1,8 million de dollars, lequel servira à financer les futurs projets d'investissement, l'innovation et la recherche, ainsi que d'autres priorités du gouvernement.

La trésorerie et les placements devraient totaliser 33,5 millions de dollars au 31 mars 2022, ce qui est en marge de la fourchette de 26 à 33 millions de dollars ciblée pour 2020-2021. La Société prévoit que la fourchette cible de fonds en caisse visant à soutenir l'exercice de ses activités augmentera de l'ordre de 26 à 34 millions de dollars au cours de la période de planification. Elle attribue cette projection de hausse à deux facteurs : l'augmentation du passif au titre des avantages sociaux futurs, que la Société doit elle-même financer, et la nécessité de maintenir en caisse des liquidités suffisantes pour couvrir en moyenne trois mois de charges salariales. Le passif au titre des avantages sociaux futurs devrait atteindre 42,1 millions de dollars d'ici à la fin de la période de planification.

PLANIFICATION DES EXERCICES 2022-2023 À 2025-2026

Les produits devraient augmenter tout au long de la période de planification. Les taux de facturation devraient être majorés de 4,5 % pour chaque exercice de la période de

planification. Cette majoration constante des taux de facturation, la légère augmentation prévue de la demande de services par le client-partenaire et un taux d'utilisation régional constant de 77 % à 79 % généreront des bénéfices que CDC reversera dans ses réserves de trésorerie pour financer ses projets d'investissement futurs ainsi que ses investissements dans l'innovation et la recherche.

Les activités de CDC, en particulier ses pratiques de rémunération, se répercuteront aussi sur la majoration des taux de facturation. Si l'inflation progresse plus vite que la cible de 2,0 % visée par la Banque du Canada, cela ne manquera pas de se répercuter sur les futurs taux de facturation. La Société cherche également à moderniser ses systèmes et processus, et à adopter de nouvelles technologies. CDC prend en compte ces facteurs chaque année au moment d'arrêter ses 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 de salaires demeureront du même ordre de 2022-2023 à 2025-2026.
- La marge brute passera de 41,4 %, en 2022-2023, à 43,1 % en 2025-2026.
- Un léger bénéfice d'exploitation est prévu pour chaque exercice, lequel servira à constituer des fonds pour de futurs projets d'investissement, comme le nouveau système PRE, que CDC prévoit mener à bien en 2025-2026 et 2026-2027.
- Au cours de la période de planification, la trésorerie liée aux activités d'exploitation sera de l'ordre de 26 à 34 millions de dollars, tandis que les réserves de trésorerie constituées aux fins de futurs projets d'investissement varieront de 18 à 23 millions, pour une trésorerie globale pouvant atteindre 57 millions de dollars.

PRINCIPALES HYPOTHÈSES

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

HYPOTHÈSES SUR LES PRODUITS

Hypothèses sur les produits retenues dans le Plan d'entreprise de 2021-2022 à 2025-2026

	Estimation		Projection			
	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
Variation du volume	0,7 %	1,8 %	1,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Variation des taux de facturation	7,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %
Augmentation ou diminution totale prévue	8,2 %	6,3 %	5,6 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %

**HYPOTHÈSES SUR LES PRODUITS (SUITE)**

Hypothèses sur les produits retenues dans le Plan d'entreprise de 2020-2021 à 2024-2025

	Estimation		Projection			
	31 mars 2020	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025
Variation du volume	-0,1 %	-1,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Variation des taux de facturation	3,5 %	7,5 %	5,2 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %
Augmentation ou diminution totale prévue	3,4 %	5,6 %	5,2 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %

HYPOTHÈSES SUR LA RÉMUNÉRATION

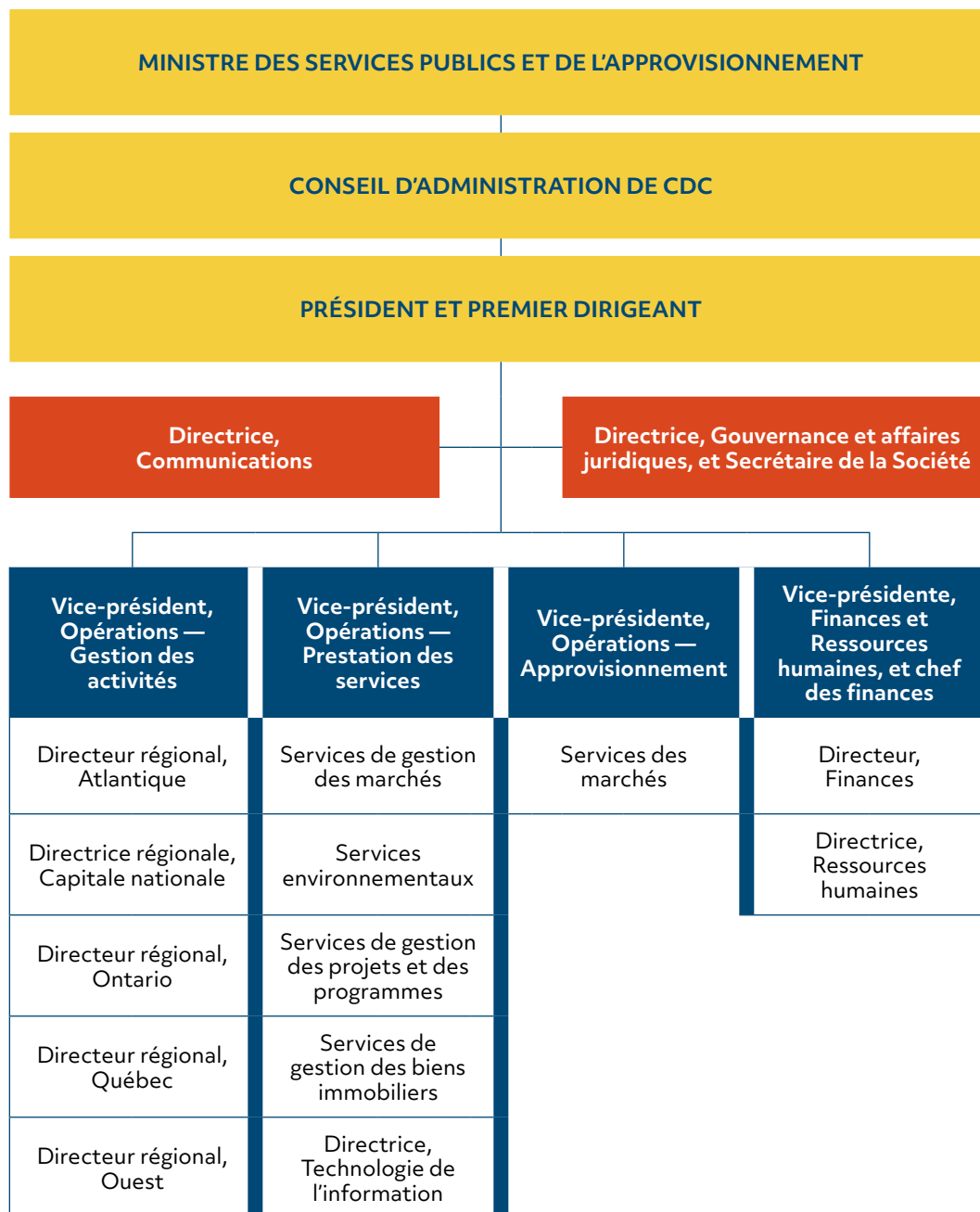
Hypothèses sur la rémunération retenues dans le Plan d'entreprise de 2021-2022 à 2025-2026

	Estimation		Projection			
	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
Augmentation économique	2,0 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %
Augmentations de salaire au mérite	1,9 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Autres variations attribuables aux écarts liés au barème salarial, aux charges sociales et à la productivité	0,4 %	2,3 %	0,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Hypothèse totale d'augmentation des salaires et charges sociales	4,3 %	5,8 %	4,0 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %

Hypothèses sur la rémunération retenues dans le Plan d'entreprise de 2020-2021 à 2024-2025

	Estimation		Projection			
	31 mars 2020	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025
Augmentation économique	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %
Augmentations de salaire au mérite	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Autres variations attribuables aux écarts liés au barème salarial, aux charges sociales et à la productivité	1,1 %	-3,0 %	1,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Hypothèse totale d'augmentation des salaires et charges sociales	4,6 %	0,5 %	4,8 %	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 et de l'Approvisionnement. S'il y a lieu, le Conseil participe au processus institué par le gouvernement du Canada relativement aux nominations par le gouverneur en conseil, lequel processus veille à l'ouverture, à la transparence et au mérite des nominations aux commissions, conseils d'administration, sociétés d'État, organismes publics et tribunaux.

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

Le président du Conseil occupe un poste distinct du poste de président et premier dirigeant de CDC, et le Conseil agit de façon indépendante de la haute direction. Le président du Conseil assure le bon fonctionnement du conseil d'administration. Aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Conseil est responsable de la gestion des affaires courantes, des activités et d'autres transactions de la Société, et 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 ses 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 la durée de leur mandat. Les biographies des membres du conseil d'administration se trouvent sur le site Web de CDC.

TABLEAU 1

Membre du conseil	Nomination	Durée du mandat	Fin du mandat
Moreen Miller ^{1,2}	22 novembre 2017	Mandat de cinq ans	21 novembre 2022
Derrick Cheung ²	8 septembre 2019	Mandat de cinq ans	7 septembre 2024
Steve D. Anderson ²	2 janvier 2019	Mandat de quatre ans	1 ^{er} janvier 2023
Stephen Burbridge ¹	11 juin 2018	Mandat de quatre ans	10 juin 2022
Cynthia Ene ¹	11 juin 2018	Mandat de quatre ans	10 juin 2022
Claude Lloyd ²	11 juin 2018	Mandat de trois ans	10 juin 2021
Angus Watt ²	11 juin 2018	Mandat de trois ans	10 juin 2021

¹ Comité d'audit — Président : Stephen Burbridge; membres : Moreen Miller et Cynthia Ene

² Comité de la gouvernance et des ressources humaines — Président : Angus Watt; membres : Moreen Miller, Derrick Cheung, Claude Lloyd, Steve Anderson

STRUCTURE DES COMITÉS

Le conseil d'administration compte sur deux comités pour l'aider à s'acquitter de ses fonctions de surveillance, en l'occurrence le Comité d'audit et le Comité de la gouvernance et des ressources humaines, chacun ayant sa propre charte.

Le Comité d'audit supervise la tenue de contrôles financiers et de contrôles de gestion appropriés par CDC, veille à la sauvegarde des actifs de CDC et s'assure que les transactions qu'elle conclut sont conformes aux lois et politiques pertinentes. Le Comité assure également la supervision de la production des rapports financiers, des audits financiers annuels et des examens spéciaux du Bureau du vérificateur général du Canada, 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 a pour mandat d'élaborer l'approche à l'égard de la gouvernance de la Société, d'évaluer ses pratiques de gouvernance, dont le *Code d'éthique* des employés, afin de garantir que celles-ci reflètent les pratiques exemplaires actuelles, et de rendre compte de l'efficacité du Conseil. Le Comité s'assure de l'adéquation des politiques de CDC en matière de ressources humaines, et du rattachement des processus voulus. Il contrôle également le processus de gestion du rendement du président et premier dirigeant de CDC conformément au Programme de gestion du rendement du Bureau du Conseil privé (BCP), et veille à ce que la Société ait en place un plan adéquat de relève à la haute direction.

STRUCTURE DE L'ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION

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

Trois vice-présidents, Opérations, sont respectivement responsables de la prestation des services, de la gestion des activités et de l'approvisionnement. Le vice-président, Opérations — Gestion des activités, est chargé de la gestion des activités dans toutes les régions. Le vice-président, Opérations — Prestation des services, est chargé de la prestation des services pour quatre des cinq secteurs de services de CDC et de la surveillance générale du Service de la Technologie de l'information, et agit également comme officier de la sécurité de l'entreprise. Le vice-président, Opérations — Approvisionnement, est responsable du leadership et de la surveillance générale et de la prestation des services d'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 directeur national des Services de gestion des marchés et des Services de gestion des biens immobiliers, du directeur national 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 nationaux veillent à ce que les activités relevant de leur compétence contribuent à l'atteinte des objectifs de la Société, et sont responsables de l'efficacité et de la qualité de la prestation de services à l'échelle du pays. Les directeurs des communications, des finances, de la gouvernance et des affaires juridiques, des ressources humaines et de la technologie de l'information sont chargés de l'orientation et de la gestion de leurs fonctions et de leurs 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 de CDC 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. À cette fin, la Société a constitué des comptes bancaires d'exploitation pour financer ses activités normales, les projets d'investissement futurs et les investissements dans l'innovation et la recherche.

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

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

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



Besoins et emplois de trésorerie

Au moment de déterminer le montant des réserves de trésorerie à maintenir, la Société prend en compte plusieurs facteurs, dont les risques liés à la planification et au fonctionnement qui sont inhérents à ses activités. Notamment, les risques liés aux changements éventuels et imprévus du montant et de l'échéancier des dépenses liées aux projets de construction du MDN se répercutent directement sur la valeur ou le calendrier des services fournis par CDC et, par ricochet, sur le montant de trésorerie généré. La pandémie de COVID-19 ne devrait pas avoir grande incidence sur les besoins de trésorerie de CDC en 2021-2022, si l'on en croit les informations actuellement disponibles. De plus, comme la Société ignore l'ampleur des changements que le client-partenaire pourrait apporter en réaction à la COVID-19, elle n'a pas pu en tenir compte dans les présentes prévisions.

D'ici à la fin de la période de planification, les réserves de trésorerie liées aux activités d'exploitation devraient être de l'ordre de 26 à 34 millions de dollars, et les réserves pour les projets d'investissement à long terme ainsi que pour l'innovation et la recherche, de 18 à 23 millions de dollars. Le niveau de réserve actuel que la direction de CDC juge nécessaire pour la période de planification est donc de 44 à 57 millions de dollars. Ces montants sont appelés à fluctuer selon l'évolution de la situation financière de CDC. Les niveaux de réserves totaux seront fonction de la hausse du passif à long terme non capitalisé au titre des avantages sociaux futurs, de l'augmentation des charges de rémunération, et de la constitution de fonds de réserve pour financer des projets d'investissement à long terme ainsi que l'avancement de la recherche et de l'innovation. 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 18 millions de dollars en dettes fournisseurs, dont elle doit s'acquitter dans les délais prévus.
- Feuille de paie : La masse salariale de la Société atteindra 11,1 millions de dollars par mois d'ici à la fin de la période de planification. Les réserves de trésorerie doivent suffire à couvrir environ trois mois de paie. On considère que ce montant est susceptible d'assurer la viabilité d'une entreprise.
- Risque lié au recouvrement des créances : Même si la clientèle auprès de laquelle la Société recouvre régulièrement des créances est considérée comme sûre, plusieurs facteurs peuvent influencer sur le moment où ces montants sont perçus. Les délais qui entourent couramment l'approbation et le traitement des factures par les clients-partenaires peuvent retarder l'encaissement de certaines créances. Les modifications des modalités de paiement en espèces du gouvernement du Canada se répercutent en outre sur les moments où les créances sont recouvrées. 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 :
 - Élections : 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 s'acquitter de ses dettes pourrait facilement en subir les contrecoups au cours d'un cycle donné, qui correspond à la moitié de la période de couverture de la paie de 90 jours.

- Incertitude des prévisions : CDC n'a pas encore reçu de prévision ferme en ce qui a trait aux dépenses d'infrastructure visant l'exercice financier 2021-2022 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 d'adapter ses ressources à la hausse ou à la baisse. Ces coûts pourraient notamment venir de frais de recrutement, de réinstallation ou de formation de personnel ou, à l'inverse, d'indemnités de départ et d'autres coûts de cessation d'emploi. Ces coûts sont à la charge de CDC, qui doit les financer à même ses propres ressources, ce qui l'oblige à maintenir des réserves de trésorerie adéquates.
- Obligations à long terme : CDC doit financer par elle-même au-delà de 32,1 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 42,1 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 pourrait devoir s'en acquitter, d'où la nécessité pour elle de prévoir des liquidités suffisantes à cette fin.
- Dépenses d'investissement : CDC doit financer elle-même toutes ses dépenses d'investissement, tels les coûts de modernisation de ses systèmes de gestion de l'information et de planification des ressources de l'entreprise (PRE). CDC prévoit remplacer son système PRE en 2025 et 2026 au coût estimé de 20 millions de dollars, ce qui fait qu'elle se constitue des réserves de trésorerie pendant la période de planification pour financer cette obligation future.

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

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

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



- Accords à forfait : Ces accords, même s'ils sont relativement peu nombreux, n'en rapportent pas moins environ 60 % des produits tirés des services facturés. Dorénavant, lorsque la Société s'approchera de l'objectif opérationnel qu'elle s'était fixé pour l'exercice, elle pourra rajuster la marge brute de ses accords à forfait en variant le facteur de majoration de la paie (coefficient de frais fixes) de manière à ce que cela se répercute sur les produits générés. Ce type d'intervention peut se faire rapidement et sans grande perturbation, tout en réduisant au minimum le fardeau administratif et les coûts pour CDC et ses clients-partenaires.
- Accords à prix horaires : CDC entend maintenir des taux de facturation uniformes pour les accords à prix horaires au cours de l'exercice, ce qui permettra aux représentants du client-partenaire de s'épargner le fardeau administratif, les coûts et l'incertitude associés à leur modification. Chaque année, au moment de tarifier les accords à prix horaires, CDC module ses tarifs à la hausse ou à la baisse de manière à atteindre les résultats recherchés. Entre autres facteurs, elle prend en compte les résultats réels de l'exercice précédent, les prévisions du client-partenaire en ce qui concerne les programmes pour l'exercice en cours, ainsi que la marge brute nécessaire au financement des besoins de fonctionnement et des besoins en capital de CDC.

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

États financiers, budgets et notes

Les présentes projections financières rendent compte de la situation financière durable de la Société qui devrait prévaloir en 2021-2022. En conséquence, CDC prévoit majorer ses taux de facturation de 4,5 % à chaque exercice, de 2022-2023 à 2025-2026. Cependant, les taux de facturation prévus pourraient subir l'effet des facteurs suivants :

- des fluctuations importantes dans les dépenses de programme ou la demande de services de la part du client-partenaire;
- des variations du taux d'inflation, qui pourraient se répercuter directement sur la rémunération;
- des investissements de CDC dans l'amélioration des processus et systèmes, des dépenses d'investissement, et de la recherche et de l'innovation pour répondre aux besoins opérationnels.

Pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026, les charges opérationnelles tiennent compte d'investissements visant à moderniser l'infrastructure informatique de la Société en y apportant des améliorations opérationnelles et en accentuant la sécurité du réseau. Ces investissements s'imposent notamment en raison des risques pour la sécurité qui ne cessent d'évoluer et de l'expiration du système PRE en 2025-2026.

Ces projections sont établies à partir du scénario actuellement considéré comme le plus probable en ce qui concerne la demande des clients-partenaires, lequel scénario repose sur les renseignements disponibles en novembre 2020, et les dépenses qui devront y être engagées pour répondre aux besoins opérationnels. La Société a prévu renouer avec la rentabilité au cours de la période de planification. Grâce à son approche de la gestion de sa trésorerie et après ajustement pour tenir compte des fonds nécessaires aux futurs projets d'investissement et à la recherche innovante, les activités de CDC devraient être rentables.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Pour les exercices clos le 31 mars 2020, et jusqu'au 31 mars 2026

(en milliers de dollars)	Réalisation	Plan	Estimation	Projection				
	31 mars 2020	31 mars 2021	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
<i>Actif</i>								
Trésorerie	15 565 \$	13 800 \$	22 858 \$	22 612 \$	27 106 \$	32 323 \$	40 877 \$	42 319 \$
Compte de garantie financière	173	281	336	336	336	336	336	336
Placements	—	502	1 925	2 021	2 823	2 814	1 727	1 925
Créances clients	23 679	21 813	18 974	24 541	26 795	28 961	31 153	33 360
Charges payées d'avance et autres actifs	1 342	1 511	1 447	1 203	1 240	1 276	1 313	1 354
Autres créances	4 552	1 983	3 654	1 979	2 088	2 110	2 172	2 279
Actifs courants	45 311	39 890	49 194	52 692	60 388	67 820	77 578	81 573
Placements	9 602	11 163	8 386	8 495	7 904	8 127	9 433	9 458
Actifs liés droit d'utilisation (contrats de location)	9 456	9 474	7 981	6 638	8 431	7 099	6 387	5 052
Immobilisations corporelles	815	1 722	2 947	2 622	2 127	2 460	1 632	976
Immobilisations incorporelles (logiciels)	63	—	9	3	—	—	—	6 000
Actifs non courants	19 936	22 359	19 323	17 758	18 462	17 686	17 452	21 486
Total de l'actif	65 247 \$	62 249 \$	68 517 \$	70 450 \$	78 850 \$	85 506 \$	95 030 \$	103 059 \$

**ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE (SUITE)**

Pour les exercices clos le 31 mars 2020, et jusqu'au 31 mars 2026

	Réalisation	Plan	Estimation	Projection				
	31 mars 2020	31 mars 2021	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
<i>Passif et capitaux propres</i>								
Dettes fournisseurs et charges à payer	15 393 \$	13 873 \$	16 959 \$	16 303 \$	16 793 \$	17 293 \$	17 815 \$	18 350 \$
Produit constaté d'avance	—	—	—	—	—	—	—	—
Obligation locative liée au droit d'utilisation	1 123	1 370	1 224	1 232	1 238	1 285	1 274	1 367
Avantages sociaux futurs	3 666	1 975	3 884	3 884	3 884	3 884	3 884	3 884
Total des passifs courants	20 182	17 218	22 067	21 419	21 915	22 462	22 973	23 601
Obligation locative liée au droit d'utilisation	8 500	8 083	7 098	5 859	7 741	6 409	5 768	4 309
Avantages sociaux futurs	27 247	29 841	28 171	30 174	32 172	34 172	36 172	38 171
Total des passifs non courants	35 747	37 924	35 269	36 033	39 913	40 581	41 940	42 480
<i>Capitaux propres</i>								
Résultats non distribués	9 318	7 107	11 181	12 988	17 022	22 463	30 117	36 978
Total des capitaux propres	9 318	7 107	11 181	12 998	17 022	22 463	30 117	36 978
Total du passif et des capitaux propres	65 247 \$	62 249 \$	68 517 \$	70 450 \$	78 850 \$	85 506 \$	95 030 \$	103 059 \$

ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Pour les exercices clos le 31 mars 2020, et jusqu'au 31 mars 2026

(en milliers de dollars)	Réalisation	Plan	Estimation	Projection				
	31 mars 2020	31 mars 2021	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
Produits tirés des services facturés	115 616 \$	120 502 \$	125 154 \$	132 901 \$	140 383 \$	146 704 \$	153 309 \$	160 202 \$
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	3 550	1 892	1 579	1 766	1 766	1 766	1 766	1 766
Produits financiers	1 034	500	807	700	714	728	743	758
Total des produits	120 200	122 894	127 540	135 367	142 863	149 198	155 818	162 726
Salaires et charges sociales	105 483	104 965	109 538	115 924	120 507	124 705	129 050	133 550
Charges opérationnelles et frais d'administration	11 233	13 775	12 499	13 723	14 464	14 811	14 906	15 072
Frais de déplacement et décaissements	3 550	1 892	1 579	1 766	1 766	1 766	1 766	1 766
Amortissement des actifs liés au droit d'utilisation	2 221	1 439	1 475	1 342	1 335	1 333	1 334	1 335
Amortissement des immobilisations corporelles	437	544	268	525	495	867	828	856
Amortissement des immobilisations incorporelles	81	50	54	6	3	—	—	3 000
Charges financières	218	299	264	264	269	275	280	286
Total des charges	123 223	122 964	125 677	133 550	138 839	143 757	148 164	155 865
Résultat net de l'exercice	(3 023)	(70)	1 863	1 817	4 024	5 441	7 654	6 861
Autres éléments du résultat global								
Perte actuarielle sur l'obligation au titre des avantages du personnel	457	—	—	—	—	—	—	—
Résultat global	(2 566) \$	(70) \$	1 863 \$	1 817 \$	4 024 \$	5 441 \$	7 654 \$	6 861 \$

**ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES**

Pour les exercices clos le 31 mars 2020, et jusqu'au 31 mars 2026

(en milliers de dollars)	Réalisation	Plan	Estimation	Projection				
	31 mars 2020	31 mars 2021	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
Résultats non distribués à l'ouverture	11 884 \$	7 177 \$	9 318 \$	11 181 \$	12 998 \$	17 022 \$	22 463 \$	30 117 \$
Résultat net de l'exercice	(3 023)	(70)	1 863	1 817	4 024	5 441	7 654	6 861
Résultats non distribués à la clôture	9 318 \$	7 107 \$	11 181 \$	12 998 \$	17 022 \$	22 463 \$	30 117 \$	36 978 \$
Total des capitaux propres	9 318 \$	7 107 \$	11 181 \$	12 998 \$	17 022 \$	22 463 \$	30 117 \$	36 978 \$

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour les exercices clos le 31 mars 2020, et jusqu'au 31 mars 2026

(en milliers de dollars)	Réalisation	Plan	Estimation	Projection				
	31 mars 2020	31 mars 2021	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
<i>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</i>								
Résultat net de l'exercice	(3 023) \$	(70) \$	1 863 \$	1 817 \$	4 024 \$	5 441 \$	7 654 \$	6 861 \$
<i>Ajustements de rapprochement du résultat net de l'exercice aux flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</i>								
Amortissement des immobilisations corporelles	437	544	268	525	495	867	828	856
Amortissement des actifs liés au droit d'utilisation	2 221	1 439	1 475	1 342	1 335	1 333	1 334	1 335
Amortissement des immobilisations incorporelles	81	50	54	6	3	—	—	3 000
Amortissement des primes d'investissement	89	90	18	50	50	50	50	50
Perte à la vente d'immobilisations corporelles	99	—	—	—	—	—	—	—
Intérêts payés sur les obligations locatives	—	(299)	(264)	(264)	(269)	(275)	(280)	(286)
Perte à la cession d'actifs loués	4	—	—	—	—	—	—	—
Augmentation (diminution) des éléments hors trésorerie du fonds de roulement opérationnel	(60)	2 741	8 375	2 421	554	501	1 101	416

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE (SUITE)

Pour les exercices clos le 31 mars 2020, et jusqu'au 31 mars 2026

(en milliers de dollars)	Réalisation	Plan	Estimation	Projection				
	31 mars 2020	31 mars 2021	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	(152) \$	4 495 \$	11 789 \$	1 055 \$	6 192 \$	7 917 \$	10 687 \$	12 232 \$
<i>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</i>								
Rachat (acquisition) de placements	8 733 \$	(228) \$	(709) \$	(205) \$	(210) \$	(215) \$	(219) \$	(223) \$
Acquisition d'immobilisations corporelles et d'actifs liés au droit d'utilisation	(375)	(3 404)	(2 400)	(200)	(250)	(1 200)	(623)	(200)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(13)	—	—	—	—	—	—	(9 000)
Profit à la cession de placements	(246)	—	—	—	—	—	—	—
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	8 099 \$	(3 632) \$	(3 109) \$	(405) \$	(460) \$	(1 415) \$	(842) \$	(9 423) \$
<i>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</i>								
Remboursement (radiation) d'obligations locatives	— \$	22 \$	— \$	— \$	— \$	— \$	— \$	— \$
Ajout d'actifs liés au droit d'utilisation	—	1 904	—	—	—	—	—	—
Remboursement d'obligations liées au droit d'utilisation	(2 275)	(1 071)	(1 224)	(1 232)	(1 238)	(1 285)	(1 291)	(1 367)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	(2 275) \$	855 \$	(1 224) \$	(1 232) \$	(1 238) \$	(1 285) \$	(1 291) \$	(1 367) \$
Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de l'exercice	5 672 \$	1 718 \$	7 456 \$	(582) \$	4 494 \$	5 217 \$	8 554 \$	1 442 \$
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	10 066	12 363	15 738	23 194	22 612	27 106	32 323	40 877
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	15 738 \$	14 081 \$	23 194 \$	22 612 \$	27 106 \$	32 323 \$	40 877 \$	42 319 \$



COMPARAISON DU PLAN D'ENTREPRISE DE 2020-2021 AUX ESTIMATIONS DE RÉSULTATS POUR 2020-2021

État de la situation financière

À la comparaison des estimations de résultats pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2021, telles qu'elles figurent à l'état de la situation financière avec les projections du *Plan d'entreprise de 2020-2021* (le Plan) pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2021, les variations importantes découlent principalement d'une hausse de la demande de services par rapport à ce qui était prévu, combinée au recouvrement anticipé de créances clients attribuable aux mécanismes de paiement rapide déployés par le gouvernement du Canada en vue de venir en aide aux fournisseurs canadiens pendant la pandémie de COVID-19. Ces facteurs se sont conjugués à la baisse des frais de déplacement et de formation découlant des restrictions imposées pour lutter contre la COVID-19, ainsi qu'à des honoraires juridiques moins élevés que prévu. La Société devrait réaliser des résultats supérieurs aux prévisions restantes du Plan, à condition qu'elle recouvre les créances clients comme prévu et qu'elle paie ses dettes fournisseurs à leur échéance, comme elle a l'habitude de le faire.

État du résultat net et des autres éléments du résultat global

Pour 2020-2021, les produits tirés des services facturés sont estimés à 125,2 millions de dollars, contre 120,5 millions dans le Plan, en hausse de 4,7 millions de dollars ou 3,9 % par rapport au Plan. Cette hausse est attribuable à la demande de services de la part du client-partenaire qui a été plus élevée que prévu.

Les salaires et charges sociales devraient totaliser 109,5 millions de dollars, soit 4,6 millions de dollars, ou 4,4 %, de plus que dans le Plan, en raison d'une demande de service plus élevée que prévu de la part du client-partenaire.

Les charges opérationnelles et frais d'administration sont estimés à 12,5 millions de dollars pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2021, comparativement aux 13,8 millions de dollars prévus dans le Plan. Ce recul tient surtout à la baisse des frais de déplacement et de formation qui a découlé des restrictions liées à la COVID-19, à des honoraires juridiques moins élevés que prévu ainsi qu'à la décision de CDC de reporter à 2021-2022 l'achat d'une application mobile de gestion des travaux de construction. Ces diminutions ont été atténuées par une augmentation des charges liées au mobilier et agencements engagées dans le cadre de la rénovation du siège social.

La dotation aux amortissements devrait diminuer, en raison du retard pris dans la rénovation du siège social par suite des restrictions liées à la COVID-19.

La Société estime que l'exercice se soldera par un bénéfice global de 1,9 million de dollars, comparativement aux prévisions de perte globale de 70 000 \$ figurant il y a un an dans le Plan. La hausse estimée du résultat global est due à plusieurs facteurs, dont la baisse des frais de déplacement et de formation et l'achat reporté d'une application mobile évoqués plus haut.

BUDGET D'INVESTISSEMENT

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2021

(en milliers de dollars)	Estimation	Projection	Variation
Matériel informatique	— \$	— \$	— \$
Immobilisations incorporelles	—	—	—
Mobilier et agencements	12	—	12
Améliorations locatives	2 442	1 500	942
Actifs liés au droit d'utilisation : locaux à bureaux	—	1 904	(1 904)
	2 454 \$	3 404 \$	(950) \$

Dans l'ensemble, les dépenses d'investissement pour 2020-2021 devraient être de 27,9 % inférieures au Plan. Ce recul est principalement attribuable aux moments autorisés pour la comptabilisation de deux des bureaux régionaux de CDC selon la norme comptable internationale IFRS 16. Il a en partie été compensé par des coûts en capital plus élevés que prévu pour la rénovation du siège social.

PÉRIODES DE PLANIFICATION DE 2021-2022 À 2025-2026

Produits tirés des services facturés

Pour la période se clôturant le 31 mars 2021, les produits tirés des services facturés devaient totaliser 125,1 millions de dollars, en hausse d'environ 9,5 millions de dollars, ou 8,2 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse de 2019-2020 à 2020-2021 s'explique par une majoration des taux de facturation, contrebalancée par une légère baisse de la demande de services de la part des clients-partenaires.

Pour 2021-2022, CDC prévoit que la demande à l'égard de ses services sera légèrement supérieure à celle de 2020-2021. Cette augmentation, conjuguée à la majoration prévue des taux de facturation, fera augmenter de 7,7 millions, ou 6,2 %, les produits tirés des services facturés, par rapport aux 132,9 millions de dollars projetés pour 2020-2021.

La Société prévoit une majoration de 4,5 % des taux de facturation pour 2021-2022, ce qui cadre avec la Politique de gestion financière, selon laquelle CDC veut maintenir une situation financière durable tout en n'excédant que de peu le seuil de rentabilité, après ajustement des fonds de réserve en fonction des futurs projets d'investissement ainsi que de l'innovation et de la recherche.

La Société estime que la marge brute requise pour assurer sa pérennité selon les projections de produits évoquées plus haut est d'environ 43 %, ce qu'elle compte atteindre pendant la période de planification. Les majorations prévues des taux de facturation visent à compenser les projections de demande de la part des clients-partenaires, l'inflation prévue et les investissements à faire dans les activités d'exploitation, les projets d'investissement et la recherche innovante. CDC réévalue chaque année ses taux de facturation et pourrait les moduler à la hausse ou à la baisse en fonction de ces facteurs.



Les représentants du client-partenaire de CDC sont conscients des majorations des taux de facturation projetées 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 capitaux propres, la trésorerie et les placements de 2015-2016 à 2025-2026.

TARIFICATION, RÉSULTAT NET, RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS ET HISTORIQUE DE TRÉSORERIE PAR RAPPORT AU PLAN

	Réalisation					Estimation	Projection				
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Majoration des taux de facturation	0,0 %	0,0 %	4,5 %	4,5 %	3,5 %	7,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %
Taux de marge brute*	31,2 %	30,8 %	33,1 %	35,5 %	36,9 %	40,2 %	40,5 %	41,4 %	42,0 %	42,5 %	43,1 %
<hr/>											
(en milliers de dollars)											
Résultat net	(451) \$	(5 556) \$	(11 301) \$	6 686 \$	(2 566) \$	1 863 \$	1 817 \$	4 024 \$	5 441 \$	7 654 \$	6 861 \$
Capitaux propres	30 555 \$	16 499 \$	5 198 \$	11 884 \$	9 318 \$	11 181 \$	12 998 \$	17 022 \$	22 463 \$	30 117 \$	36 978 \$
Trésorerie et placements	38 168 \$	27 252 \$	22 701 \$	28 170 \$	25 340 \$	33 505 \$	33 464 \$	38 169 \$	43 600 \$	52 373 \$	54 038 \$

* CDC avait prévu des pertes d'exploitation de 2012-2013 à 2016-2017, donnant lieu à un taux de marge brute inférieur à celui qui était requis pour couvrir le coût des activités normales de CDC.

La Société prévoit une légère augmentation de volume au cours des deux premiers exercices de la période de planification, après quoi il n'y aurait plus d'augmentations. Les majorations prévues des taux de facturation sont illustrées dans le tableau qui suit.

HYPOTHÈSES LIÉES À LA HAUSSE DES PRODUITS

	Estimation			Projection		
	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
Variation du volume d'activités	0,7 %	1,7 %	1,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Variation des taux de facturation	7,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %
Augmentation totale prévue	8,2 %	6,2 %	5,6 %	4,5 %	4,5 %	4,5 %

Produits financiers

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

Salaires et charges sociales

Pour la période se clôturant le 31 mars 2021, les salaires et charges sociales devraient totaliser 109,5 millions de dollars, en hausse d'environ 4,1 millions de dollars, ou 3,8 %, par rapport à l'exercice précédent. La hausse des salaires et charges sociales de 2019-2020 à 2020-2021 est principalement attribuable à l'effet combiné d'une augmentation économique et des augmentations de salaire au mérite, de l'ordre de 3,8 %. CDC établit ses taux de facturation à partir du maximum prévu par l'échelle salariale de chacun des postes prévus au profil d'emploi. Il arrive souvent que des employés profitent de postes à pourvoir à l'interne ou à l'externe pour entreprendre de nouvelles fonctions. Les produits ont augmenté plus rapidement que les salaires et les charges sociales, principalement en raison de la majoration de 7,5 % des taux de facturation nécessaire pour absorber d'autres charges opérationnelles prévues.

En 2021-2022, les salaires et charges sociales devraient augmenter de 6,4 millions de dollars, ou 5,8 % : 2,3 points de cette hausse sont attribuables à une variation du barème salarial et à une augmentation de la demande de services de la part du client-partenaire, 1,5 point à l'augmentation économique, et 2,0 points à des hausses de salaires au mérite. L'augmentation de 5,8 % des salaires et charges sociales est inférieure à la hausse prévue de 6,2 % des produits tirés des services facturés, étant donné que les taux de facturation progressent à plus grand rythme que les salaires et charges sociales, en vue de couvrir les charges opérationnelles et frais d'administration. CDC prévoit continuer de majorer les taux de facturation plus rapidement que la hausse des salaires et charges sociales jusqu'à la fin de la période de planification, afin de maintenir la marge brute nécessaire à la comptabilisation de profits suffisants pour les futurs projets d'investissement, l'innovation et la recherche.

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

	Estimation		Projection			
	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
Augmentation économique	2,0 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %
Augmentations de salaire au mérite	1,9 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Augmentations des salaires et des charges sociales liées à la hausse des produits	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Autres variations attribuables aux écarts liés au barème salarial et à la productivité	0,4 %	2,3 %	0,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Hypothèse d'augmentation totale des salaires et charges sociales	4,3 %	5,8 %	4,0 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %

Pour le reste de la période de planification, la Société a présumé que, compte tenu de la variation estimée de l'indice des prix à la consommation (IPC) par rapport à l'exercice précédent, le facteur d'augmentation économique annuelle serait de 1,5 %. Cette hypothèse pourrait devoir être révisée en cas d'écart par rapport à la variation réelle de l'IPC. Les augmentations de salaire au mérite devraient demeurer stables à 2,0 % de 2023-2024 à 2025-2026, si l'on en croit les tendances historiques.

Charges opérationnelles et frais d'administration

Pour la période se clôturant le 31 mars 2021, les charges opérationnelles et frais d'administration sont estimés à 12,5 millions de dollars, en hausse d'environ 1,2 million de dollars, ou 11,3 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse tient surtout aux facteurs suivants :

- une augmentation de 912 663 \$ des frais liés au mobilier et aux agencements, par suite de la rénovation du siège social pour en faire un emploi plus judicieux de l'espace;
- une augmentation de 810 925 \$ des frais d'infonuagique, pour achever la migration des serveurs informatiques vers ce système;
- une augmentation de 257 399 \$ des frais de location de matériel de bureau, du fait de la décision qu'a prise CDC de prendre désormais en location tous ses appareils informatiques personnels.

Ces augmentations sont partiellement compensées par une baisse de 611 113 \$ des honoraires, découlant de l'achèvement de la transition vers une plateforme-service (PaaS), d'un retard dans la mise en place de l'application mobile de gestion de la construction, et d'honoraires juridiques moins élevés que prévu.

Pour 2021-2022, la Société a prévu des charges opérationnelles et frais d'administration de 13,7 millions de dollars, en hausse de 9,8 % par rapport aux estimations de 2020-2021. L'augmentation est due à une hausse prévue des frais de déplacement et de formation en conséquence de la COVID-19 ainsi qu'aux investissements continus dans l'infrastructure informatique et les applications professionnelles. Ces hausses sont atténuées par une baisse des frais de mobilier et d'agencements découlant de la rénovation du siège social en 2020-2021. CDC investit de la sorte en réponse à des besoins internes ainsi que pour se plier aux exigences du gouvernement du Canada, qui cherche à intensifier les mesures de sécurité et à moderniser et améliorer la prestation des services.

Pour 2022-2023, les charges opérationnelles et frais d'administration de la Société devraient augmenter de 5,4 %, en raison des investissements dans l'infrastructure informatique. De 2023-2024 à 2025-2026, les charges opérationnelles devraient augmenter pour chaque exercice de respectivement 2,4 % et 1 %, du fait de l'inflation et des investissements dans l'infrastructure informatique et l'innovation. Les dépenses d'investissement pour 2025-2026 incluront les coûts liés au nouveau système PRE.

Dotation aux amortissements

La Société prévoit que la dotation aux amortissements — à savoir l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles et des actifs liés au droit d'utilisation — totalisera 1,8 million de dollars pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2021, en baisse d'environ 34,4 % par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est due au fait que CDC n'a pas renouvelé le bail d'un bureau partagé avec le client-partenaire.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2022, la Société prévoit que la dotation aux amortissements sera d'environ 1,9 million de dollars, en hausse de 4,3 % par rapport aux prévisions pour l'exercice en cours. Cette hausse est principalement due aux améliorations locatives prévues pour le siège social de la Société.

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

Résultat net et résultat global

L'exercice se clôturant le 31 mars 2021 devrait se solder par un bénéfice net et global de 1,9 million de dollars, soit 1,5 % des produits tirés des services facturés, contre une perte nette et globale de 2,6 millions de dollars, ou 2,2 % des produits tirés des services facturés, à l'exercice précédent. Le résultat de 2020-2021 est principalement attribuable à la majoration des taux de facturation, à la productivité amenée par la hausse de la demande de services, et aux réductions de dépenses liées aux restrictions imposées pour lutter contre la COVID-19.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2022, la Société prévoit un bénéfice net et global de 1,8 million de dollars, ce qui représente une baisse d'environ 2,5 % par rapport aux prévisions d'autres éléments du résultat global pour l'exercice en cours. Le Plan projette



un bénéfice pour chacun des exercices de 2021-2022 à 2025-2026, vu que CDC cherche à maintenir sa trésorerie dans une fourchette de 26 à 34 millions de dollars aux fins de l'exploitation, et dans une fourchette de 18 à 23 millions de dollars pour le financement de ses futurs projets d'investissement (comme le nouveau système PRE, qui remplace un système qui doit expirer en 2025-2026) ainsi que pour la recherche et l'innovation.

Trésorerie et placements

À en juger par les soldes de trésorerie et de placements, la situation actuelle de la Société sur le plan de la trésorerie et des ressources en capital est saine. Ces soldes permettent normalement à CDC de répondre à ses besoins opérationnels, bien qu'ils varient considérablement selon l'échéancier de perception des créances clients. La trésorerie et les placements devraient s'élever à un total de 33,5 millions de dollars au 31 mars 2021. D'ici à la fin de la période de planification, le niveau estimé des réserves de trésorerie requise devrait être de l'ordre de 26 à 34 millions de dollars.

À compter de 2021-2022, la Société commencera également à se constituer des réserves pour financer des projets d'investissement de longue durée ainsi que l'avancement de l'innovation et de la recherche. Le montant de ces réserves fluctuera tout au long de la période de planification, au fil de l'évolution de la situation financière de CDC. Les réserves de trésorerie destinées à financer des projets d'investissement à long terme et l'avancement de la recherche et de l'innovation devraient être de l'ordre de 18 à 23 millions de dollars pour chacun des exercices visés par la période de planification.

CDC s'attend donc à ce que ses réserves totales de trésorerie soient de l'ordre de 44 à 57 millions de dollars par exercice financier pendant toute la période de planification. La trésorerie et les placements continueront d'augmenter d'année en année, à mesure que la Société accentuera ses réserves de trésorerie en vue d'absorber l'important passif non capitalisé au titre des avantages sociaux futurs, et de financer les futurs projets d'investissement ainsi que l'innovation et la recherche.

Créances clients

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

Immobilisations corporelles et incorporelles

Le montant des immobilisations corporelles représente la valeur comptable nette des achats de matériel informatique, de mobilier et de matériel de bureau, ainsi que des améliorations locatives. Le montant des immobilisations incorporelles correspond à la valeur comptable nette des achats de licences de logiciels pour les ordinateurs de bureau et pour le système PRE.

La valeur estimative des immobilisations corporelles et incorporelles au terme de l'exercice en cours, le 31 mars 2021, devrait avoir augmenté de 2,1 millions de dollars, ou 236,7 %, par rapport à l'exercice précédent, en raison des améliorations locatives

prévues pour le siège social de la Société au 350, rue Albert à Ottawa. Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2022, la valeur des immobilisations corporelles et incorporelles devrait s'être repliée de 11 % par rapport à l'exercice précédent, en raison surtout des charges d'amortissement normales.

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

Dettes fournisseurs et autres montants à payer

La Société prévoit une hausse de 10,2 % des dettes fournisseurs et autres montants à payer au 31 mars 2021, par rapport à la clôture de l'exercice précédent, le 31 mars 2020. Cette fluctuation, comme les fluctuations des exercices ultérieurs du Plan, est principalement liée à la variation des charges opérationnelles d'un exercice à l'autre ainsi qu'à l'échéancier prévu de remboursement des dettes.

Avantages sociaux futurs

Les avantages sociaux futurs représentent l'obligation de la Société au titre du coût estimé des indemnités de départ pour son personnel actif et des prestations de santé pour ses retraités. Ce montant est établi par calcul actuariel et varie d'un exercice à l'autre en fonction de divers facteurs, dont l'évolution de l'effectif et les hypothèses actuarielles retenues. Les avantages sociaux futurs, partie courante comprise, devraient totaliser 32,1 millions de dollars au 31 mars 2021, soit environ 3,7 % de plus qu'à la clôture de l'exercice précédent, en raison de la charge à payer au titre des congés de maladie et autres avantages du personnel. Au 31 mars 2022, les avantages sociaux futurs devraient être de 34,1 millions de dollars. Pour les exercices restants du Plan, le montant devrait augmenter de 4 % à 6 % d'un exercice à l'autre. Bien que les calculs actuariels prévoient un montant exigible pour chaque exercice financier, le moment exact de ces paiements exigibles ne peut être déterminé d'avance. La Société n'est pas tenue de constituer de provision distincte pour cette obligation, et elle ne le fait pas non plus. Toutefois, sa Politique de gestion financière lui impose de prévoir, dans sa planification, des fonds suffisants pour assurer le paiement des prestations aux employés aux moments où ces prestations deviendront exigibles. Les hypothèses retenues par l'actuaire pour le calcul des avantages du personnel sont résumées dans le *Rapport annuel*.

Obligation locative liée au droit d'utilisation

L'obligation locative liée au droit d'utilisation devrait avoir diminué de 1,3 million de dollars à la clôture de 2020-2021 par rapport au 31 mars 2020, en raison du non-renouvellement d'une colocation avec le client-partenaire, ainsi que de l'amortissement normal de l'obligation locative.



Effectif

EFFECTIF

Pour les exercices clos le 31 mars 2020, et jusqu'au 31 mars 2026

	Réalisation	Estimation	Projection				
	31 mars 2020	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
Effectif en équivalents temps plein (ETP)	964	942	1 007	1 011	1 011	1 011	1 011

L'effectif, présenté en équivalents temps plein (ETP), est estimé à 1 007 pour l'exercice clos le 31 mars 2022. Ce chiffre représente une augmentation d'environ 6,9 % par rapport à l'exercice précédent, attribuable à une hausse prévue des produits.

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

BUDGET D'INVESTISSEMENT

Pour les exercices clos le 31 mars 2020, et jusqu'au 31 mars 2026

(en milliers de dollars)	Réalisation	Estimation	Projection				
	31 mars 2020	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
Mobilier et matériel de bureau	61 \$	12 \$	— \$	— \$	— \$	— \$	— \$
Matériel informatique	127	—	200	—	1 200	—	200
Améliorations locatives	346	2 442	—	250	—	—	—
Immobilisations incorporelles	13	—	—	—	—	—	9 000
Actifs liés au droit d'utilisation : locaux à bureaux	11 677	—	—	3 128	—	623	—
	12 224 \$	2 454 \$	200 \$	3 378 \$	1 200 \$	623 \$	9 200 \$

La Société s'attend à ce que les dépenses d'investissement pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2021 s'élèvent à 2,5 millions de dollars, en baisse de 9,8 millions de dollars, ou 80 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse tient surtout au fait qu'en 2019-2020, par suite de l'adoption d'IFRS 16, les actifs liés au droit d'utilisation ont été incorporés à l'actif. La baisse est atténuée par une augmentation des charges d'améliorations locatives, en raison des rénovations réalisées au siège social en 2020-2021 en vue d'y accueillir des employés.

Pour 2021-2022 et au-delà, la Société devra engager des coûts de matériel informatique pour la mise à niveau de ses serveurs et infrastructures IBM. Le Bureau régional du Québec, quant à lui, engagera des coûts en 2022-2023 dans le cadre d'un contrat de location. Les 9 millions de dollars prévus pour les immobilisations incorporelles en 2025-2026

constituent le premier versement au titre du nouveau système PRE, qui sera financé à même les réserves de trésorerie accumulées à cette fin pendant la période de planification. Le montant supplémentaire de 3,1 millions de dollars prévu pour 2022-2023 se rapporte à la passation ou au renouvellement de contrats de location pour le Bureau régional de la capitale nationale, qui cherche par ailleurs à optimiser ses coûts de location futurs. Les 623 000 \$ prévus pour 2024-2025 concernent des espaces de stockage de données.

Rapport sur les frais de déplacement, d'accueil et de conférence annuels

Le montant annuel de frais de déplacement, d'accueil et de conférences de CDC est présenté sur son site Web. Pour 2019-2020, ces frais devaient totaliser 833 000 \$. Cependant, en raison des restrictions de déplacements imposées par suite de la COVID-19, ces frais n'ont totalisé que 740 000 \$. La baisse des frais d'accueil de 2019-2020 à 2020-2021 résulte de la diminution des déplacements professionnels et, de ce fait, du nombre de rencontres en personne. On prévoit des augmentations pour les derniers exercices du Plan, pour lesquels on présume que la COVID-19 aura cessé de faire sentir ses effets. Le tableau ci-après en fait la récapitulation.

FRAIS DE DÉPLACEMENT, D'ACCUEIL ET DE CONFÉRENCE

Pour les exercices clos le 31 mars 2020, et jusqu'au 31 mars 2026

(en milliers de dollars)	Réalisation		Projection				
	31 mars 2020	31 mars 2021	31 mars 2022	31 mars 2023	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
Déplacements professionnels	529 \$	350 \$	645 \$	659 \$	673 \$	687 \$	702 \$
Accueil	211 \$	179 \$	250 \$	255 \$	260 \$	265 \$	270 \$
Conférences	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$

Contrats de location

CDC ne conclura aucun contrat de location en 2021-2022 ni en 2022-2023 qui nécessitera une approbation ministérielle.



ANNEXE III RÉPERCUSSIONS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

La pandémie de COVID-19 aura été le facteur le plus déterminant du contexte dans lequel CDC a exercé ses activités en 2020-2021, et ses effets, bien qu'ils ne soient pas totalement connus, devraient continuer de se faire sentir tout au long de la période de planification de 2021-2022 à 2025-2026.

En mars 2020, CDC a pris d'importantes mesures d'urgence en vue de protéger ses salariés et les membres de leur famille, et d'atténuer les effets de la pandémie sur ses activités. Ainsi, au 30 septembre 2020, le rendement de CDC était conforme aux attentes et, dans certains cas, ces attentes avaient même été surpassées.

Mesurée par le taux d'utilisation, la productivité du personnel s'est révélée plus élevée qu'à l'accoutumée au premier semestre de 2020-2021, de manière à ce que les activités normales puissent être maintenues. Cette productivité devrait regagner son rythme habituel au deuxième semestre, à mesure que les opérations se stabiliseront et que les employés prendront leurs congés annuels.

Compte tenu du modèle économique de CDC, ses flux de revenus sont relativement épargnés par la pandémie lorsqu'on les compare à ceux du secteur privé et d'autres sociétés d'État. Ses dépenses resteront probablement dans la fourchette prévisionnelle, mais certaines catégories de dépenses pourraient être réaffectées. Par exemple, alors que les frais de déplacement et d'accueil pourraient péricliter, les dépenses accrues en technologie pourraient, elles, faire contre-poids.

Le secteur d'activité de la Société étant bien actif et durable, CDC ne prévoit pas demander de fonds spéciaux pour compenser d'éventuelles pertes liées à la COVID-19.

En mars 2020, la pandémie a frappé immédiatement le secteur de la construction au Canada. Entrepreneurs et experts-conseils ont ainsi dû incorporer de nouveaux protocoles de sécurité à leurs activités, l'approvisionnement électronique a été étendu en accéléré aux consultants, des propriétaires ont vu leur chaîne d'approvisionnement interrompue, et des autorisations de sécurité n'ont pu être délivrées à temps, ce qui a pu nuire à certains entrepreneurs.

Les chaînes d'approvisionnement continueront probablement de tourner au ralenti, selon l'évolution des restrictions qui frapperont chaque territoire concerné. De plus, si l'activité économique devait continuer de ralentir, le risque que des PME du secteur des infrastructures soient contraintes de fusionner avec des entreprises plus grandes ou de se retirer totalement du marché ira croissant. CDC continuera de surveiller la stabilité des fournisseurs et prendra toutes les mesures d'atténuation nécessaires pour encourager la compétitivité et protéger les intérêts du Canada.

Dans sa gestion des chantiers et son propre plan de rétablissement du service, CDC se conforme à l'ensemble des protocoles sanitaires fédéraux et provinciaux. Le volume et la valeur des réclamations que CDC gère pour le compte de ses clients-partenaires sont restés comparables aux niveaux des dernières années. CDC n'en entend pas moins amender ses marchés de manière que certains coûts directs y soient couverts — comme les dépenses pour du matériel de protection individuelle que des entrepreneurs ont dû engager pour se conformer aux décrets d'urgence des provinces ou territoires.

La pandémie a accéléré, d'une part, l'adoption d'outils, de technologies, de lieux et de pratiques de travail virtuels ou numériques, et d'autre part, la chute de modèles économiques vétustes dans certains secteurs. Elle a bouleversé les normes sociales et modifié les attentes du personnel, les perspectives économiques et les modes de collaboration. CDC continuera de suivre le secteur dans son évolution, car elle s'attend à ce que les futurs lieux de travail soient un mélange de travail sur le terrain et de télétravail, et elle continuera à améliorer son soutien aux clients-partenaires tout en mobilisant et en soutenant sa main-d'œuvre.

CDC est bien placée pour accompagner le gouvernement du Canada dans la reprise économique post-pandémie si jamais celui-ci devait chercher à stimuler, par des investissements, la réalisation de projets des clients-partenaires. De même, la Société continuera de saisir les occasions qui se présentent et de développer les capacités qui procurent de la valeur au Canada.



ANNEXE IV CONFORMITÉ AUX LOIS ET POLITIQUES

CDC a été créée en vertu d'un article de la *Loi sur la production de défense* afin de fournir des services relatifs aux infrastructures et à l'environnement pour la défense du Canada. La Société remplit son mandat 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*. Son conseil d'administration adhère aux pratiques de gouvernance, de planification, de reddition de compte et d'audit qui y sont énoncées.

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

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

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

Les administrateurs et administratrices sont tenus de se conformer à la *Loi sur les conflits d'intérêts* ainsi qu'au *Code de conduite* propre au Conseil. Chaque membre du Conseil doit signer une déclaration par laquelle il affirme comprendre 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 ses politiques et pratiques reflètent les concepts de respect et de valeur au travail. La Société a notamment mis en place des politiques précises sur le harcèlement, les mesures

d'adaptation au travail, et la santé et le bien-être. Les nouveaux employés suivent aussi une formation sur la prévention de la violence et du harcèlement au travail dans le cadre du programme d'accueil et d'encadrement, tandis que l'ensemble du personnel est tenu de suivre à 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. La diversité et l'inclusion constituent une initiative stratégique du Plan d'entreprise. CDC a donc obtenu l'appui considérable de la haute direction et des cadres supérieurs dans le cadre de ce programme et en est à la deuxième phase de la mise en œuvre de sa stratégie et de son plan d'action en matière de diversité et d'inclusion, qui se fondent sur les progrès et les résultats positifs de la première phase du programme. De plus, la structure de la classification des emplois et de la rémunération soutient les exigences de la *Loi sur l'équité salariale* du Canada, qui garantit une rémunération égale pour l'exécution d'un travail de valeur égale.

La Société se sert d'un grand nombre de politiques, d'outils et de ressources pour se conformer à la *Loi sur les langues officielles*. 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.

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

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

ACCORDS COMMERCIAUX

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



ANNEXE V 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 clé selon lequel au moins 98 % de ses marchés doivent être attribués par voie d'appels d'offres publics. C'est ainsi 99,6 % de ses marchés qui ont été ouverts à la concurrence au premier semestre de 2020-2021.

Chaque année, CDC reçoit également de multiples demandes de renseignements de la part de représentants du gouvernement, dont des questions à inscrire au *Feuilleton*, des requêtes émanant de commettants et des questions ministérielles. CDC répond à toutes ces requêtes dans les meilleurs délais. En 2019-2020, CDC a ainsi répondu à 50 requêtes, leur nombre variant selon le contexte commercial. Au premier semestre de 2020-2021, CDC a reçu 11 requêtes, auxquelles elle a toutes répondu.

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS

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

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

DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN EMPLOI

En 2020-2021, CDC aura l'occasion d'évaluer et de mesurer l'incidence de la stratégie et du plan d'action triennaux qu'elle s'est donnés en 2016-2017 en matière de diversité et d'inclusion. Dirigée par le groupe de gestion de CDC, cette évaluation aidera à tracer la voie qui sera suivie à l'avenir dans ces domaines ainsi que les activités qui s'y rattacheront.

Ces travaux ont produit des effets très visibles en trois ans. En 2020, Emploi et Développement social Canada a reconnu, pour la troisième année de suite, les réalisations de CDC en matière d'équité en emploi. Ce prix récompense les employeurs qui donnent le bon exemple, font la promotion de l'équité en emploi au sein de leur secteur, et ont particulièrement réussi à mettre en œuvre l'équité en emploi au sein de leur entreprise. CDC a été reconnue pour être parvenue non seulement à accueillir les membres des quatre groupes visés par l'équité en emploi mais aussi à créer un milieu de travail des plus agréable, inclusif et empreint de respect.

DIVERSITÉ DE L'EFFECTIF DE CDC

En date du 31 mars 2020

Groupe désigné	Pourcentage de l'effectif	Disponibilité sur le marché du travail dans le secteur de la construction
Femmes	43,4 %	12,5 %
Personnes ayant un handicap	5,3 %	4,9 %
Autochtones	4,4 %	4,5 %
Minorités visibles	11,2 %	9,6 %

Note : Le secteur de la construction ne publie pas de données sur les personnes handicapées. CDC utilise une évaluation approximative du secteur des employeurs de compétence fédérale. À l'été 2020, cette approximation est passée à 9,1 %, à la suite de la parution du rapport 2019 sur l'équité en emploi.

SOUTIEN À LA PARTICIPATION DES AUTOCHTONES AUX PROPOSITIONS DE MARCHÉS

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

En 2020-2021, CDC élabore une stratégie d'approvisionnement autochtone conjointe avec le MDN afin de renforcer les efforts du MDN visant à faire participer les entreprises autochtones et à appuyer l'accent mis par le gouvernement du Canada sur l'offre de possibilités d'affaires aux peuples et aux entreprises autochtones. La Société mène une campagne de sensibilisation continue auprès des collectivités autochtones afin de stimuler l'intérêt pour les possibilités d'affaires de CDC et offre une formation de sensibilisation à la culture autochtone aux employés de CDC.

CDC publie ses offres d'emploi sur des sites Web de recrutement ciblant des groupes autochtones, comme *Indigenous Link*, le portail des chercheurs d'emploi autochtones du Canada. Dans la mesure du possible, CDC participe à des foires à l'emploi à l'intention des Autochtones. Pour la période de planification à venir, CDC élaborera une stratégie de recrutement et de rétention de personnel autochtone qui comprendra un programme de recrutement d'étudiants autochtones.

ACTIVITÉS GOUVERNEMENTALES D'ÉCOLOGISATION ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le MDN gère l'un des portefeuilles d'infrastructures les plus importants et les plus complexes de l'État. De ce fait, il est aussi le plus grand émetteur de gaz à effet de serre (GES) au fédéral, si bien que le gouvernement ne saurait se passer de son action pour



atteindre ses objectifs de réduction d'émissions polluantes. CDC prêle son soutien au MDN dans l'atteinte de ses objectifs environnementaux.

D'ici 2030, le MDN compte réduire de 40 % les GES émis par son portefeuille immobilier par rapport au niveau de 2005. Pour l'y aider, CDC a mis en place cinq marchés de services éconergétiques en son nom depuis 2017-2018, et prévoit en mettre dix autres en œuvre d'ici 2022-2023.

Le MDN saisit les occasions d'utiliser de l'énergie propre au sein des bases et des escadres d'ici 2025. CDC demeure prête à appuyer l'approvisionnement et la gestion des marchés dans le cadre de ces projets.

CDC prêle aussi son concours aux projets d'infrastructure verte du MDN suivants :

- la conception de bâtiments résidentiels à consommation énergétique nette zéro pour l'Agence de logement des Forces canadiennes;
- le mégacentre de soutien technique de 73 millions de dollars à la BFC Gagetown, qui permettra de réunir quatre sous-unités de régiment dans un seul et même bâtiment certifié LEED Argent, devrait être achevé en 2022;
- la restauration, au coût de 141 millions de dollars, du site de la 5^e Escadre Goose Bay — un des projets de nettoyage de sites contaminés les plus importants jamais entrepris par le MDN — achevée en 2020. Des activités relatives à l'évaluation et la restauration devraient se poursuivre jusqu'en 2026, pour une valeur totale estimée à 35 millions de dollars;
- le programme de 100 millions de dollars visant l'assainissement du port d'Esquimalt;
- la restauration, au coût de 200 à 500 millions de dollars, de la chaufferie de la BFC Halifax, ce qui comprend la modernisation des bâtiments et réseaux de distribution en vue d'en ramener à au plus 7 % les émissions polluantes (la base est responsable à elle seule de 17 % des émissions de GES du MDN), l'amélioration de leur efficacité énergétique et la réduction des coûts de chauffage.

À l'interne, CDC s'est dotée d'un *Cadre de gestion environnementale* visant à guider le personnel sur la conduite à tenir au quotidien en matière d'environnement. Ce cadre vise notamment à atténuer le plus possible les impacts sur les milieux naturels, à suivre les progrès réalisés en environnement, à promouvoir des pratiques durables et à définir les critères à observer dans l'établissement d'un rapport d'incident environnemental. CDC offre à tous ses employés des formations sur les politiques, les procédures et les pratiques environnementales en vue de les sensibiliser au respect de l'environnement et de leurs collectivités.

DES ESPACES DE TRAVAIL SÛRS

CDC s'engage à offrir à tous les individus sur son lieu de travail un environnement et une culture qui favorisent l'équité, l'inclusion et le respect, sans harcèlement ni violence. La Société assure la sécurité et le respect de ses lieux de travail par le biais de nombreux programmes établis et d'activités complètes telles que : une formation obligatoire sur le respect en milieu de travail, une enquête sur la prévention de la violence en milieu de travail, un programme d'aide aux employés des services familiaux et un processus de prévention et de résolution des conflits, pour n'en citer que quelques-unes.

En 2021, CDC publiera une politique actualisée sur la prévention du harcèlement et de la violence, dont le contenu sera aligné sur les nouveaux règlements du projet de Loi C65 sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail.

ACCESSIBILITÉ

CDC travaille à la planification et à la mise en œuvre des exigences de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* depuis 2019. Le groupe de travail sur l'accessibilité de la Société est composé de membres du groupe de gestion et est dirigé par la vice-présidente, Opérations — Approvisionnement. Tout au long de l'année 2020, malgré les contraintes opérationnelles imposées par la pandémie de COVID-19, le groupe de travail a progressé dans la réalisation de ses objectifs. Les réalisations comprennent : la tenue de réunions régulières du groupe de travail conformément à son mandat; la formation et l'éducation des membres du groupe de travail au sujet de l'accessibilité; la consultation d'organismes similaires en vue d'examiner leurs plans d'accessibilité; l'élaboration d'une approche que CDC adoptera pour préparer son propre plan d'accessibilité.

ANNEXE VI PROJETS D'INFRASTRUCTURE DE DÉFENSE ET D'ENVIRONNEMENT DE 2021-2022 À 2025-2026



Installations abritant les systèmes de télécommunications et d'information de l'escadre, ainsi que le personnel et les ateliers

EMPLACEMENT : Shearwater (Nouvelle-Écosse)
COÛT DU PROGRAMME : 9 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2021

Un nouveau bâtiment à la 12^e Escadre Shearwater réunira plusieurs unités qui fournissent un soutien important aux télécommunications à la BFC Halifax. Les installations de 1 950 m² accueilleront les systèmes de télécommunications et d'information de l'escadre, les services d'information de la base ainsi que des représentants de Services partagés Canada. Le bâtiment de plain-pied comprendra des bureaux, un entrepôt et un quai à partir duquel le personnel militaire pourra installer et réparer les équipements de communication des véhicules de service de la base. Le bâtiment a été conçu pour répondre aux normes *Green Globe* visant à accroître l'efficacité énergétique et à réduire l'empreinte environnementale.



Programme de démolition du casernement de Kapyong

EMPLACEMENT : 17^e Escadre Winnipeg (Manitoba)
COÛT DU PROJET : 10,3 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2021

CDC gère les marchés des phases 1 et 2 de la démolition du casernement de Kapyong. Achevée en mars 2019, la phase 1 a consisté dans l'enlèvement de 13 bâtiments au coût de 3,3 millions de dollars. Le marché porte aussi sur la démolition des 21 bâtiments restants, et la suppression des voies de circulation, des aires de stationnement, des dalles de surface, des services publics et des sites contaminés. Les FAC n'avaient plus besoin de ces installations, naguère parties de la BFC Winnipeg. Le marché de démolition a été conclu dans le cadre du *Programme de marchés réservés aux entreprises autochtones* du gouvernement fédéral, conformément à la *Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones* (SAEA).



Opérations de déploiement

EMPLACEMENTS : Lettonie et Koweït
COÛT DU PROGRAMME : 7,5 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2020-2021

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 a récemment achevé la construction de l'immeuble du quartier général multinational. CDC apporte également son soutien à plusieurs projets de construction au Carrefour de soutien opérationnel de l'Asie du sud-ouest et du Koweït. CDC passe et gère des marchés portant surtout sur la location et l'installation de divers services de production d'électricité.



Royal Canadian Dragoons

EMPLACEMENT : Garnison Petawawa (Ontario)
COÛT DU PROJET : 70 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2022

CDC utilise un marché de réalisation de projet intégrée entre le MDN et cinq entrepreneurs. Il s'agit là d'une première pour CDC et la fonction publique fédérale. Ce projet collaboratif LEAN aidera à réduire les déchets au minimum et à maximiser la productivité. 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.



Installation pour le 4^e Régiment d'appui du génie

EMPLACEMENT : Gagetown (Nouveau-Brunswick)
COÛT DU PROGRAMME : 73 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2022

CDC construit une nouvelle installation destinée au 4^e Régiment d'appui du génie de Gagetown. L'unité de 450 personnes, répartie en quatre sous-unités, sera maintenant regroupée dans un seul bâtiment de 20 640 m² construit à cette fin. Le projet sera réalisé selon le mode conception-construction modifié et comprendra un bâtiment d'entreposage de véhicules, divers ateliers de soutien technique, des bureaux, des salles de classe, des salles de réunion, des espaces d'entreposage et du stationnement, ainsi qu'une zone d'entretien pour les véhicules et l'équipement avec un pont roulant de 25 tonnes. La nouvelle installation sera construite selon la norme LEED Argent, avec chaufferie géothermique.



Agrandissement des installations d'entraînement physique

EMPLACEMENT : Garnison Saint-Jean (Québec)
COÛT DU PROJET : 41 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2022

CDC assure la gestion du marché de construction d'un immeuble de 10 217 m² visant à étendre les installations d'entraînement physique destinées à quelque 4 700 militaires. Le marché prévoit également la rénovation de 674 m² du complexe de la Méga, ainsi que la démolition d'un ancien hangar désuet. À terme, le projet aura permis d'agrandir de 8 300 m² (bruts) les installations d'entraînement physique de la garnison.



Installations dans le Grand Nord

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

CDC gère un marché quinquennal d'entretien d'installations et de services de soutien portant sur 80 bâtiments situés dans des sites d'opérations avancés et des collectivités locales. La Société s'occupe également de projets de construction d'installations de petite ou moyenne envergure, de travaux d'entretien et de réparation, et de projets environnementaux.



Centre de services de santé intégrés

EMPLACEMENT : Gagetown (Nouveau-Brunswick)
COÛT DU PROJET : 28,5 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2023-2024

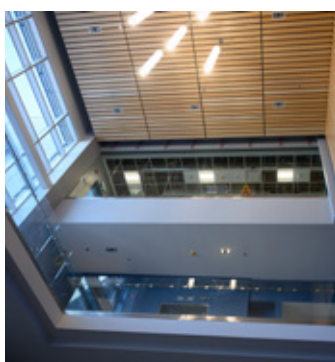
Le nouveau Centre de services de santé intégrés regroupera dans un même lieu tous les soins prodigués aux membres des FAC dans les domaines de la santé, de la dentisterie, de la physiothérapie et de la santé mentale. CDC passera et gèrera le marché de construction du nouveau centre de 4 000 m² de superficie, ainsi que la modernisation du bâtiment existant de 3 000 m².



Centre de recherche et développement pour la défense Canada (RDDC)

EMPLACEMENT : Valcartier (Québec)
COÛT DU PROGRAMME : 144,4 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2024

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



Marchés de services éconergétiques

EMPLACEMENTS : Bagotville (Québec), Petawawa (Ontario), Kingston (Ontario), Greenwood (Nouvelle-Écosse) et Esquimalt (Colombie-Britannique)
COÛT DU PROJET : 149 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2021-2024

Le MDN s'est fixé pour objectif, d'ici 2030, de réduire de 40 % les émissions de gaz à effet de serre de son parc immobilier par rapport au niveau de 2005. Pour l'y aider, CDC a lancé cinq marchés de services éconergétiques en son nom depuis 2017-2018, et prévoit en mettre dix autres en œuvre d'ici 2023-2024.



Installation de l'unité interarmées d'intervention du Canada (UIIC)

EMPLACEMENT : 8^e Escadre Trenton (Ontario)
COÛT DU PROJET : 100 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2024

Ce projet de conception-construction modifié fournira l'infrastructure nécessaire à la pleine capacité opérationnelle de l'UIIC de la 8^e Escadre Trenton. CDC passe et gère le marché d'aménagement du site et la construction de l'installation de 30 000 m² qui abritera l'UIIC. La nouvelle installation comprendra des bureaux, des aires de planification, des entrepôts, des ateliers techniques, des aires d'entretien de véhicules, des salles de réunion, une zone de lavage et des installations d'instruction.



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 la démolition des anciennes jetées, et la conception et la construction de la nouvelle jetée. Les travaux portent sur le prolongement du couloir de services publics, le dragage du fond marin, la préparation du chantier, la construction d'un ouvrage longitudinal et le déplacement de plusieurs éléments de l'usine de traitement des eaux usées huileuses.



Projet de capacité future en avions de chasse

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

CDC prête son soutien à l'Aviation royale du Canada dans la réalisation des infrastructures destinées aux avions de chasse qu'elle accueillera dans le cadre du Projet de capacité future. De nouveaux hangars et installations opérationnelles de haute sécurité seront ainsi édifiés à la 3^e Escadre Bagotville et à la 4^e Escadre Cold Lake pour recevoir la nouvelle génération de chasseurs canadiens. CDC suivra une approche de conception-construction par phases pour que l'infrastructure soit fin prête à accueillir le premier appareil en 2026. La Société se tient également prête à répondre à d'autres demandes une fois que le prochain avion de chasse du Canada aura été choisi, en 2022.



Édifice Edward-Drake

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

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



Centre de données d'entreprise de Services partagés Canada

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

L'agrandissement du centre de données d'entreprise de Services partagés Canada permettra de moderniser et de mettre à niveau l'infrastructure informatique fédérale. Ce deuxième marché d'approvisionnement en PPP, d'une valeur de 330 millions de dollars, a été annoncé en mai 2016. Dans le cadre d'un consortium, CDC aidera à la conception, à la construction, au financement ainsi qu'à l'exploitation et à l'entretien du centre de données pendant 25 ans.