CONSTRUCTION DE DÉFENSE CANADA

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2016-2017 À 2020-2021

et budgets de fonctionnement et d'investissement pour 2016-2017

PRÉSENTATION DE CONSTRUCTION DE DÉFENSE CANADA

Construction de Défense Canada (CDC) est un organisme singulier sous bien des rapports. Elle n'est pas tout à fait un ministère et pas tout à fait non plus une entreprise du secteur privé. Si l'on devait établir une comparaison un peu plus juste, on pourrait dire que les opérations quotidiennes de CDC sont semblables à celles d'une société-conseil en génie civil. Cependant, en tant que société d'État, elle est régie par la partie X de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ses principaux clients-partenaires sont le groupe du sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) [SMA(IE)] au ministère de la Défense nationale (MDN), ainsi que le Centre de la sécurité des télécommunications (CST). Les employés de CDC n'exécutent pas eux-mêmes de travaux de construction sur le terrain. Ils gèrent plutôt, au sein d'un organisme entièrement indépendant du gouvernement, tout le processus d'approvisionnement, depuis l'attribution des marchés dans le cadre d'appels d'offres jusqu'à la gestion de ces marchés sur les sites.

Chaque fois que le MDN décide de lancer un projet, il communique avec CDC pour qu'elle assure en son nom la passation et la gestion des marchés qui y sont associés. Les marchés portent sur des projets de type plus classique à des projets plus innovateurs — des tours de contrôle aux arsenaux maritimes, des hangars aux installations d'entretien de chars d'assaut, des centres communautaires aux installations d'accueil, ainsi que des routes aux réseaux d'égouts ou d'aqueducs. Alors que certains projets peuvent tout simplement faire intervenir des travaux de maintenance quotidiens, d'autres sont en revanche beaucoup plus complexes et assortis d'exigences très élevées sur le plan sécuritaire.

À titre de société d'État, CDC se conforme aux lois du gouvernement du Canada, notamment l'*Accord de libre-échange nord-américain*, la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. CDC dispose ainsi de la souplesse voulue pour revoir son effectif à la hausse ou à la baisse, à la façon d'un cabinet de génie-conseil dont la viabilité serait fonction du volume de projets. De par ce modèle opérationnel, les taux de facturation de CDC sont presque à moitié moins élevés que ceux des cabinets de génie-conseil comparables du secteur privé en Amérique du Nord, selon le rapport de Deltek intitulé *36th Annual Comprehensive Report Architecture and Engineering Industry Study*. Le modèle opérationnel de CDC se veut donc un bon alliage de ce que les entreprises des secteurs public et privé ont respectivement de mieux à offrir.

NCSM CARLETON, OTTAWA (ONTARIO)

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE 2

CONTEXTE DE PLANIFICATION ET ENJEUX STRATÉGIQUES 6

Le ministère de la Défense nationale 6

L'industrie canadienne de la construction 9

SOMMAIRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2017 À 2020-2021 10

GESTION DES ACTIVITÉS — POINTS SAILLANTS 12

PROJETS D'INFRASTRUCTURE DE DÉFENSE DE 2016-2017 À 2020-2021 14

STRATÉGIE D'ENTREPRISE. 18

Volets de planification, résultats, initiatives et mesures du rendement 18

INITIATIVES STRATÉGIQUES ET RENDEMENT. 20

Volet de planification : Gestion des activités 21

Volet de planification : Prestation de services. 24

Volet de planification : Ressources humaines 27

Volet de planification : Leadership et gouvernance 31

PLAN FINANCIER 36

Politique de gestion financière 36

Projections financières 37

ANNEXE 50

PHOTO DE COUVERTURE : Vue extérieure du bâtiment du NCSM Carleton, qui remplace les installations qui avaient été construites pendant la Seconde Guerre mondiale. La structure ressemble à un navire, compte tenu de son profil courbe et de ses fenêtres en forme de hublot. L'installation d'instruction de deux étages, d'une superficie de 6 000 m^2, comprend des salles de classe, des bureaux, un gymnase, une salle d'exercices et une cuisine.

SOMMAIRE

Projets d'infrastructure de défense

Au cours de la période de planification, Construction de Défense Canada (CDC) continuera de gérer l'approvisionnement et la gestion des marchés pour certains projets d'envergure du ministère de la Défense nationale (MDN), dont la maintenance liée au projet d'installation à long terme (ILT) du Centre de la sécurité des télécommunications (CST) à Ottawa (Ontario), le complexe des plaines de la Mattawa à Petawawa (Ontario), les travaux d'assainissement environnemental à Camp Ipperwash (Ontario), la rénovation des bâtiments Sawyer et Girouard du Collège militaire royal à Kingston (Ontario), l'installation de Recherche et développement pour la défense Canada à Valcartier (Québec), la nouvelle jetée NJ à Halifax (Nouvelle-Écosse), le regroupement des ateliers de l'Installation de maintenance de la Flotte Cape Breton à Esquimalt (Colombie-Britannique) et, enfin, la nouvelle installation maritime à Nanisivik (Nunavut), à 700 kilomètres au nord du cercle arctique. CDC fournit l'infrastructure requise dans le cadre du Programme de véhicule de patrouille blindé tactique (VPBT) à Gagetown (Nouveau-Brunswick), Valcartier (Québec), Petawawa (Ontario) et à Edmonton (Alberta).

GARNISON JERICHO, VANCOUVER (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Le personnel de CDC inspecte le toit de la nouvelle installation de la Garnison Jericho à Vancouver, en Colombie-Britannique. D'une valeur de 45 millions de dollars, l'installation de protection civile a une superficie de 22 000 m^2 et est située sur la propriété du Manège militaire Seaforth. Son achèvement substantiel est prévu pour mars 2016. Elle accueillera le 39e Groupe-brigade du Canada.

Programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure

En sus de ses dépenses régulières liées au programme d'Infrastructure et environnement (IE), le MDN a reçu, en novembre 2014, un financement de 452 millions de dollars dans le cadre du Programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure (PIFI), somme consacrée à la réparation et à la modernisation des installations des Forces armées canadiennes (FAC). De ce montant, on s'attend à ce que le MDN emploie environ 209 millions de dollars d'ici au 31 mars 2016, et le reste, avant la fin de l'exercice 2016-2017. CDC veille à ce que le MDN retire le maximum de ce financement dans les temps prévus. Ce financement a permis à CDC d'accroître sa capacité de prestations, tout particulièrement dans le sillage de trois années de restrictions budgétaires pendant lesquelles la Société a dû réduire son effectif d'environ 30 %.

Les projets du PIFI portent notamment sur la réparation de terrains d'aviation et de hangars, l'amélioration de logements militaires, la réfection de manèges militaires et d'autres activités comme la réparation de systèmes d'extinction et d'alarme d'incendie.

Une situation financière viable

Les clients-partenaires de CDC constituent son unique source de revenus. CDC facture chaque mois ses services à ses clients-partenaires et ne reçoit aucun crédit du gouvernement du Canada. La situation financière de CDC demeure positive. Pour le premier semestre de 2015-2016, les produits tirés des services facturés de la Société se sont élevés à 41,4 millions de dollars, si bien que la Société compte atteindre son objectif de 85,7 millions de dollars en produits tirés des services facturés à la clôture de l'exercice en cours.

Principales initiatives stratégiques

CDC partage l'engagement du gouvernement du Canada quant au maintien de normes élevées en matière de gérance des ressources publiques. Cet engagement partagé est à la base d'une importante initiative qui a émergé à la suite de la directive que le gouverneur en conseil a publié le 16 juillet 2015 enjoignant à CDC d'assurer que, conformément à l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société harmonise ses politiques, lignes directrices et pratiques en matière de frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, lignes directrices et instruments correspondants du Conseil du Trésor concernant les frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements, et ce, conformément aux obligations légales qui lui sont faites. CDC a rapidement suivi cette directive, qu'elle est en train de mettre en œuvre en trois temps.

Un examen minutieux des politiques existantes de CDC en matière de dépenses par rapport à ce que préconisent les politiques du Conseil du Trésor a révélé la proche concordance qui existait déjà entre les deux organismes sur les plans des politiques comme des pratiques. Au deuxième semestre de 2015-2016, CDC soumettra des politiques actualisées à l'examen du Conseil d'administration de la Société. En 2016-2017, CDC finalisera l'harmonisation de ses politiques, lignes directrices et pratiques en matière de frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements à celles du Conseil du Trésor; elle les mettra en œuvre, au besoin.

CDC a adopté une approche claire et cohérente pour ce qui concerne l'exercice de ses activités et elle se tient toujours prête à fournir des services de manière rapide, compétente et efficace à ses clients-partenaires. Ce sont en effet les besoins de ces derniers qui dictent ses activités, et il entre dans sa mission de proposer les services stratégiques susceptibles d'y répondre.

Fournir du soutien au MDN et aux FAC dans leur transformation demeurera l'une des grandes priorités de CDC pour les années à venir. La Société a ainsi apporté son soutien au MDN dans le cadre de la révision de sa stratégie de gestion immobilière, un processus d'une grande complexité. Dans une démarche d'amélioration continue, CDC s'appuiera aussi sur son audit interne pour améliorer la planification de ses activités et la gestion de ses ressources. La mise en œuvre du système d'approvisionnement en ligne, l'an prochain, permettra en outre de fournir une solution plus rapide et plus économique que les processus papier qu'elle utilise couramment pour la gestion de ses appels d'offres et l'attribution de marchés. Compte tenu de la nature changeante des projets de défense et du besoin de sécurité accru, CDC continuera de faire la liaison entre l'industrie et la Direction de la sécurité industrielle canadienne et internationale, et de faciliter le processus d'autorisation de sécurité à l'intention des petites et moyennes entreprises.

À l'interne, CDC met l'accent sur l'amélioration des communications internes et la sensibilisation à la diversité et à la santé en milieu de travail. Ces travaux, dont les retombées se feront sentir sur la culture en milieu de travail, s'échelonneront sur la période de planification.

Un milieu de travail sain et inclusif

Au 30 septembre 2015, CDC comptait 762 équivalents temps plein (ETP). Les employés de CDC sont pour la plupart situés en région, un peu partout au Canada, hors du siège social, à Ottawa. Au total, les cinq régions et le siège social de CDC réunissent les effectifs en ETP suivants : Région de l'Atlantique, 111; Région du Québec, 102; Région de l'Ontario, 178; Région de la capitale nationale, 128; siège social à Ottawa, 60; Région de l'Ouest, 183. En raison de la nature de ses activités, CDC voit ses effectifs varier selon les sites, au fil de l'évolution de la charge de travail.

Les employés de CDC participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique. Cependant, la Société possède ses propres régimes de rémunération et d'avantages sociaux, inspirés des modèles du secteur privé. La politique sur les congés de maladie de CDC est conforme aux pratiques courantes, et son programme de mieux-être se concentre notamment sur des interventions et moyens préventifs susceptibles d'atténuer les facteurs de risque pour la santé.

CDC ne tolère aucune forme de harcèlement ou de discrimination. Les politiques et les pratiques de CDC en matière de ressources humaines préconisent, pour l'ensemble

du personnel, y compris les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale, des milieux de travail libres de toute entrave. Au cours du prochain exercice, CDC poursuivra son travail de sensibilisation à la diversité du personnel et à la santé en milieu de travail ainsi qu'au maintien du respect sur les lieux de travail.

Compte tenu de ses prévisions de charge de travail, CDC s'attend à ce que son effectif en ETP augmente de 8 % en 2016-2017, de 3 % en 2017-2018 et de 1 % en 2018-2019, puis à ce qu'il se replie d'environ 1 % par an en 2019-2020 et en 2020-2021. L'un des grands enjeux de la Société pour la période de planification sera de gérer les fluctuations du programme d'infrastructures du MDN ainsi que les répercussions qu'elles pourront avoir sur ses ressources humaines. Ces fluctuations étant caractéristiques de son modèle opérationnel, la Société devra maintenir une capacité de gestion des ressources qui soit adaptable.

Maintien de l'intégrité de l'approvisionnement

En décembre 2012, CDC a mis en œuvre son *Code de conduite en matière d'approvisionnement*, lequel vise à garantir que les partenaires de CDC se conforment bien aux exigences d'intégrité qui doivent marquer leurs relations commerciales avec le gouvernement du Canada. Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* et le *Code d'éthique* de CDC guident les employés et leur permettent d'éviter les conflits d'intérêts réels ou perçus. Au premier semestre de 2015-2016, CDC a institué un *Cadre de gestion de l'intégrité* (CGI) regroupant les outils que CDC consacre à la favorisation d'une culture de responsabilisation et d'intégrité. Le CGI sera lancé au second semestre.

Le 3 juillet 2015, le gouvernement du Canada a mis en œuvre un tout nouveau régime d'intégrité pangouvernemental régissant le processus d'approvisionnement et les transactions immobilières et visant à assurer que le gouvernement fasse affaire avec des fournisseurs éthiques, au Canada et à l'étranger. Au deuxième semestre de 2015-2016, CDC harmonisera son *Code de conduite en matière d'approvisionnement* avec le nouveau régime.

En 2016, le Bureau du vérificateur général du Canada effectuera un examen spécial de CDC dans le cadre d'un examen spécial dont le rapport sera publié début 2017.

Relations et distinctions sectorielles

Depuis sa création, CDC entretient des relations étroites avec l'industrie de la construction, qui lui permettent de rester au fait des nouvelles tendances et pratiques, et lui donnent des occasions de demeurer un chef de file de l'industrie et de renforcer ses liens de collaboration avec les principaux organismes professionnels. Parmi ces organismes, citons l'Association canadienne de la construction, l'Institut royal d'architecture du Canada, l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils du Canada, le Lean Construction Institute—Canada, et Canadian Construction Innovations.

Au premier semestre de 2015-2016, quatre organismes ont souligné la valeur du travail de CDC. CDC s'est ainsi vu décerner le prix *Achievement of Excellence in Procurement* du National Procurement Institute, qui souligne l'excellence dans le domaine des marchés publics. La revue *Canadian Occupational Safety* a pour sa part reconnu CDC comme l'un des employeurs les plus sûrs au Canada sur le plan de la sécurité au travail. Les Comptables professionnels agréés du Canada ont reconnu la qualité des rapports d'entreprise produits par la Société, et lui ont aussi décerné le *Prix d'excellence* de 2015 dans la catégorie des petites sociétés d'État fédérales. Enfin, la International Association of Business Communicators a reconnu sa stratégie de médias sociaux, en l'occurrence un plan stratégique couvrant les périodes de planification 2013-2014 et 2014-2015, en lui attribuant le prix du mérite *Silver Leaf*.

Préparation de l'ouverture officielle du Manège militaire du major-Robert-Campbell-Risley, le 7 novembre 2015 à Bedford, en Nouvelle-Écosse. D'une valeur de 6,9 millions de dollars, l'installation d'une superficie de 2 508 m^2 est utilisée par le 3e Régiment de police militaire dans le cadre de son entraînement et de ses opérations.

MANÈGE MILITAIRE DU MAJOR-ROBERT-CAMPBELL-RISLEY, BEDFORD (NOUVELLE-ÉCOSSE)

CONTEXTE DE PLANIFICATION ET ENJEUX STRATÉGIQUES

Le ministère de la Défense nationale

Le principal client-partenaire de CDC est le groupe du sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) [SMA(IE)], au ministère de la Défense nationale (MDN). Le groupe du SMA(IE) a pour mission de fournir un leadership et des services fonctionnels en matière d'IE, en vue d'assurer une gestion efficace et durable de l'infrastructure du MDN et de l'environnement, en appui aux missions des Forces armées canadiennes (FAC) et aux programmes du MDN.

CDC soutient le MDN dans la mise en œuvre sa stratégie de défense, notamment en l'aidant à répondre aux besoins de soutien aux infrastructures dans le cadre de la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale (SNACN). La SNACN comprend le projet concernant les navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique de la Marine royale canadienne, et porte sur des projets maritimes comme l'installation maritime de Nanisivik (Nunavut), les jetées NJ à Halifax (Nouvelle-Écosse), et les jetées A et B à Esquimalt (Colombie-Britannique).

Pour l'exercice en cours et pour 2016-2017, les dépenses d'investissement d'IE du MDN devraient s'élever respectivement à 867 millions et à 955 millions de dollars, et passer à 988 millions en 2017-2018. Ces dépenses devraient monter à 1,02 milliard de dollars en 2018-2019 puis à 1,01 milliard de dollars en 2019-2020, pour se stabiliser à 1 milliard de dollars en 2020-2021. Le volume de travail lié au programme du MDN est volatil et peut être appelé à évoluer selon les circonstances, notamment en réaction à des modifications apportées à la procédure interne d'approbation des projets du MDN, ou à une quelconque révision du budget de défense du Canada.

RENOUVELLEMENT DE LA DÉFENSE : INFRASTRUCTURE ET ENVIRONNEMENT

À l'instar de l'ensemble du MDN, le groupe du SMA(IE) cherche à s'adapter aux réalités du moment. CDC appuie cette transformation de plusieurs façons, en fournissant notamment du soutien à l'élaboration de plans de gestion immobilière, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie d'approvisionnement pour l'amélioration de la prestation de services de maintenance accrue des infrastructures, et à l'amélioration de la réalisation de projets immobiliers, ce qui comprend une méthode de passation de marchés privilégiée.

Le MDN gère l'un des plus importants portefeuilles de biens immobiliers fédéraux, réunissant quelque 21 000 bâtiments, 13 500 ouvrages publics (dont 5 500 kilomètres de routes, de jetées, de pistes et de secteurs d'entraînement) et plus de 1 000 parcelles de terre d'une superficie totale de 2,2 millions d'hectares. La gestion de ce portefeuille englobe la prise en charge d'activités aussi variées que la réfection, l'entretien et la réparation de bâtiments existants ou la réalisation de nouveaux projets de construction, en passant par l'aliénation et l'assainissement d'installations tombées en désuétude. Plus de la moitié des biens d'infrastructure du MDN ont plus de 60 ans, et la majorité du portefeuille ne répond plus aux besoins opérationnels actuels en matière de défense.

Auparavant, le mode de gestion immobilière était décentralisé et reposait sur un modèle de gouvernance complexe. Aujourd'hui, la gestion immobilière a été allégée, elle est plus réactive et est axée sur les champs d'activité les plus susceptibles de cadrer avec les moyens de la modernité. L'initiative de centralisation de la gestion immobilière auprès d'un seul et unique gestionnaire de portefeuille d'ici au 1er avril 2016 facilitera l'application de normes communes de prestation de services ainsi que l'introduction progressive de processus, systèmes et outils rationalisés.

Le nouveau modèle prévoit un plus grand regroupement des marchés de maintenance des infrastructures des bases et des escadres à l'échelle nationale comme aux échelons régionaux et locaux. En uniformisant ainsi les niveaux de service et en exploitant les économies d'échelle, le MDN sera en mesure de mieux exploiter les potentialités du secteur privé en proposant un ensemble optimal d'options à l'interne et à l'externe pour la prestation de services de maintenance des infrastructures.

Le MDN compte également rationaliser l'exécution de ses projets de construction. En l'occurrence, l'accent sera mis sur le recours à des modèles de conception uniformisés et à des stratégies d'approvisionnement plus efficaces, en vue d'éliminer les éventuels dédoublements à chaque étape du processus et d'utiliser à meilleur escient les nouveaux financements de construction et de réfection.

La réforme de la gestion immobilière favorisera une gestion plus efficace du portefeuille à l'échelle nationale, tout en alignant davantage les biens immobiliers du MDN avec les capacités du monde moderne. L'accent sera mis sur le regroupement des fonctions, l'optimisation de l'usage des bâtiments et l'aliénation des infrastructures et des biens immobiliers excédentaires.

SOUVERAINETÉ DU CANADA DANS L'ARCTIQUE

Ces dernières années, le passage du Nord-Ouest et ses environs immédiats ont connu des conditions météorologiques inhabituellement clémentes, ouvrant la mer à la circulation plus fréquente de navires étrangers. Aussi le gouvernement du Canada affirme fermement la souveraineté du pays sur les eaux et les terres de l'Arctique. Une hausse de la circulation des navires de marine marchande pourrait également donner lieu à une hausse de la demande de navires de recherche et de sauvetage en cas d'accidents. Le gouvernement canadien est en train de construire une installation maritime à Nanisivik, au Nunavut, à 700 kilomètres au nord du cercle arctique. CDC en a attribué le marché au deuxième trimestre de 2014-2015, et les travaux ont bien progressé au premier semestre de 2015-2016.

Ce projet donne à CDC la possibilité de mettre à profit les nombreuses années d'expérience qu'elle a acquises dans l'Arctique dans le cadre de l'installation et de la mise hors service du Réseau d'alerte avancé. CDC se tient prête à soutenir les projets d'infrastructure ou d'environnement découlant des activités de surveillance et de contrôle que le gouvernement du Canada pourrait vouloir mener dans cette région cruciale du pays.

RÔLE DU CANADA DANS LE MONDE

Outre ses sites du Grand Nord canadien, au fil des ans, CDC a déployé du personnel en appui aux opérations des FAC. Elle a notamment mis ses pratiques de gestion de l'approvisionnement et des marchés à profit en Afghanistan, en Bosnie-Herzégovine et en Jamaïque. Depuis Ottawa, CDC a soutenu les efforts déployés par les FAC dans le cadre de l'opération de secours aux victimes du séisme en Haïti. La Société est prête à soutenir le MDN et les FAC en tout temps à cet égard, au pays comme à l'étranger.

Le MDN contribue à l'aide que le gouvernement du Canada offre aux réfugiés syriens en 2015-2016, en leur fournissant des logements à court terme à leur arrivée au pays. CDC apporte notamment un soutien à l'approvisionnement et à la gestion des marchés pour l'aménagement des logements sur les bases et escadres qui ont été désignées pour les accueillir.

De nouveaux conflits éclatent sans cesse dans le monde. Qu'il s'agisse d'un soutien aux opérations de maintien de la paix ou encore d'un appui aux efforts du Canada pour aider les Nations Unies à intervenir plus rapidement en cas de crises émergentes et d'escalade des conflits, CDC se tiendra prête pour un déploiement sur le théâtre des opérations, ou selon ce que dicteront les besoins lors de la prochaine période de planification.

TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET CYBERSÉCURITÉ

Autant les technologies évoluent rapidement, autant les systèmes de pointe ou systèmes critiques de l'heure peuvent s'en trouver menacés. Si le nombre de grandes cyberattaques devait s'accentuer, la sécurité nationale et la sécurité mondiale pourraient encourir des risques. CDC continue de protéger ses opérations en conséquence, en soutien à ses clients-partenaires. Mais, même s'ils s'accompagnent parfois de risques, les progrès techniques peuvent aussi être porteurs de grand potentiel. Aussi CDC doit-elle suivre le milieu de la construction dans son évolution, par exemple en matière de modélisation des données du bâtiment et d'approvisionnement électronique, afin d'offrir un soutien optimal à ses clients-partenaires.

L'industrie canadienne de la construction

Ce sont des experts-conseils et des entrepreneurs du secteur privé qui sont chargés, sur le terrain, d'exécuter les travaux visés par les marchés que CDC administre au nom du MDN. Il est donc dans l'intérêt de CDC de maintenir des liens étroits avec l'industrie, en plus de bien mesurer les répercussions que les changements et les tendances de cette industrie pourraient avoir sur ses activités. Au Canada, l'industrie de la construction gagne constamment en envergure et en complexité, si bien qu'on observe une baisse du nombre d'entreprises de construction, une présence croissante d'intérêts étrangers, un nombre grandissant d'entreprises à services intégrés, une adoption accélérée des techniques de pointe et un recours accru à la sous-traitance dans le secteur privé, là où naguère les activités avaient été exercées par des entrepreneurs-propriétaires d'un type plus classique.

MARCHÉ DU TRAVAIL ET INVESTISSEMENTS

Le rapport *Global Construction 2025* publié par Oxford Economics fait état de plusieurs tendances qui intéressent plus particulièrement CDC. Par rapport à d'autres pays, le Canada connaît actuellement un boom dans le secteur de la construction. Selon certains observateurs, le marché canadien de la construction serait le cinquième en importance dans le monde.

De 2004 à 2014, les investissements dans le domaine de la construction au Canada ont pratiquement doublé. Au premier semestre de 2015, ils ont légèrement diminué (-4,9 %), en raison surtout de la baisse du prix des matières premières (comme le cours du baril de pétrole). C'est la première fois que l'industrie se replie depuis 2009, ce qui est grandement considéré comme une correction de l'industrie de la construction dans un contexte de forte croissance historique.

Au Canada, l'industrie de la construction emploie un peu plus de 1,3 million de personnes. Selon l'Association canadienne de la construction, le marché canadien de la construction pourrait même connaître une pénurie de main-d'œuvre. Selon les prévisions, il faudrait 322 000 nouveaux travailleurs de la construction d'ici à 2024 ne serait-ce que pour remplacer les départs à la retraite. De plus, de nombreux grands projets de construction sont réalisés en régions éloignées, là où les jeunes travailleurs sont moins susceptibles de se réinstaller. Aussi CDC doit-elle se révéler un employeur de prédilection sur ce marché hautement compétitif de la main-d'œuvre active ainsi qu'une partenaire commercial privilégié tant pour les entrepreneurs que pour les experts-conseils privés.

Les fusions et acquisitions frappent aussi les petites et moyennes enterprises. Tant l'administration fédérale que les administrations provinciales et municipales doivent composer avec des difficultés financières liées au vieillissement des infrastructures, où les partenariats public-privé (PPP) s'imposent de plus en plus comme une solution économique et rentable.

TRANSPARENCE

Dans les milieux de la construction, l'éthique et l'intégrité restent de grands sujets de préoccupation pour ce qui est de l'attribution et de la gestion des marchés dans le secteur public comme dans le secteur privé. La transparence demeure particulièrement importante dans le contexte actuel et au cours de la période de planification, compte tenu du rapport produit le 25 novembre 2015 par la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, plus connue sous le nom de Commission Charbonneau. Des répercussions se sont fait sentir pour l'industrie de la construction à l'échelle nationale, même s'il s'agissait d'une commission d'enquête provinciale menée au Québec.

L'industrie favorise une plus grande transparence et veut s'assurer que les processus d'approvisionnement ne soient ni trop restrictifs ni trop couteux afin de ne pas décourager les entrepreneurs et les experts-conseils de soumissionner pour des marchés.

CDC croit avoir atteint un juste équilibre entre une surveillance resserrée et la plus grande efficacité de son cadre de gestion de l'intégrité de l'entreprise, et elle s'emploiera à maintenir cet équilibre.

INNOVATION

Devant l'augmentation et l'évolution des besoins des clients, les pressions de la concurrence mondiale et la réduction de la main-d'œuvre disponible, l'industrie de la construction doit innover. Les méthodes d'approvisionnement et d'exécution de projets évoluent également, si bien que les clients se tournent de plus en plus vers le privé pour se procurer biens et services. Le gouvernement du Canada, notamment, étudie des stratégies d'approvisionnement où le coût serait réparti sur toute la durée d'utilité des biens, de manière à inclure la maintenance et la réparation des installations à long terme. Nombreuses sont aussi les régions du Canada à adopter des modes et pratiques d'approvisionnement en ligne ainsi que d'autres innovations technologiques. CDC entend suivre de près les innovations sectorielles et trouver de nouvelles façons de faire dans l'intérêt de ses clients-partenaires. CDC est l'un des membres fondateurs du Canadian Construction Innovations, institut créé par l'Association canadienne de la construction dans le but d'instaurer une culture de l'innovation dans l'industrie canadienne de la construction.

Construction de Défense Canada

SOMMAIRE DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2017 À 2020-2021

Sommaire du plan stratégique 2016-2017 à 2020-2021

PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA SOUTENUES PAR CDC

STIMULER L'ÉCONOMIE DU CANADA

- Prospérité économique durable pour le Canada
- Économie axée sur l'innovation et l'entrepreneuriat
- Le Canada, un chef de file de l'économie mondiale
- Préserver l'environnement du Canada

PROTÉGER LE CANADA

- Appuyer les Forces armées canadiennes
- Défendre la sécurité nationale et la souveraineté dans l'Arctique

FAVORISER LA RESPONSABILITÉ ET L'INTÉGRITÉ

- Viabilité des finances publiques
- Gestion solide des finances et des actifs au sein du gouvernement
- Transparence (accès à l'information et protection des renseignements personnels)
- Valeurs et éthique au sein de la fonction publique

MISSION

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

VISION

Demeurer un chef de file qui allie savoir et esprit d'innovation, et un employeur de choix à qui le gouvernement du Canada et l'industrie accordent une grande valeur.

VALEURS

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

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

Compétence : CDC a créé un milieu de travail dynamique où les qualifications, l'expérience et l'expertise des employés sont centrés sur 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.

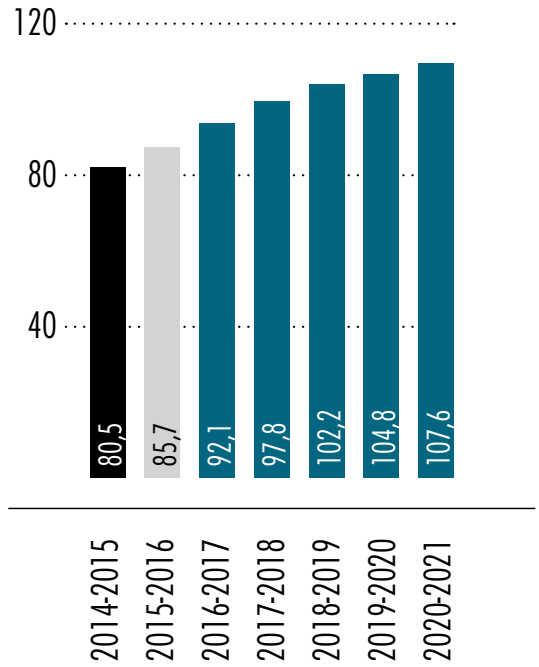
OBJECTIFS ET RÉSULTATS STRATÉGIQUES

VOLET DE PLANIFICATION	GESTION DES ACTIVITÉS	PRESTATION DE SERVICES	RESSOURCES HUMAINES	LEADERSHIP ET GOUVERNANCE
OBJECTIF STRATÉGIQUE	Établir et maintenir des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités intégrés et adaptés	Répondre aux exigences du client-partenaire et offrir le meilleur rapport qualité-prix	Recruter, former, soutenir et maintenir en poste un personnel qualifié, mobilisé et diversifié	Montrer un solide leadership et satisfaire aux exigences du gouvernement du Canada
RÉSULTATS STRATÉGIQUES	• L'infrastructure opérationnelle et les cadres de gestion de CDC garantissent la prestation efficace des services et une saine gestion des ressources • L'intégrité des actifs de la Société est protégée par des systèmes et pratiques de contrôle interne rigoureux, et par la surveillance et l'audit de la gestion	• Les secteurs de services assurent la prestation de services optimaux et efficaces tout au long du cycle de vie des actifs • Les partenariats demeurent solides grâce à l'harmonisation des objectifs et à la mise en commun des renseignements • La connaissance qu'a CDC de l'industrie et les relations qu'elle y maintient lui permettent de tirer profit de la capacité de l'industrie	• CDC offre un milieu de travail sain, productif et motivant • CDC encourage et favorise une culture d'innovation • Le personnel se reconnaît dans la mission, la vision, les valeurs et la culture de CDC, et il participe à l'atteinte des résultats visés	• CDC maintient une culture décisionnelle axée sur les risques • CDC fait preuve d'intégrité et de leadership éthique dans la gestion de ses activités • CDC se conforme aux politiques et pratiques du gouvernement
INITIATIVES DU PLAN D'ENTREPRISE 2016-2017	• Donner suite aux recommandations découlant de l'audit interne des mécanismes de planification des activités et de gestion des ressources	• Aider le MDN dans le cadre de ses initiatives de renouvellement de l'infrastructure de défense • Mettre en œuvre l'approvisionnement en ligne • Appuyer les clients-partenaires et l'industrie dans la mise en œuvre des nouvelles directives en matière de sécurité	• Mettre en œuvre des initiatives de communications internes • Sensibiliser à la diversité et à la santé en milieu de travail	• Démontrer sa valeur, son intégrité et son sens de l'innovation aux intervenants et aux clients-partenaires • Appuyer le Bureau du vérificateur général du Canada dans le cadre de son examen spécial de CDC • Se conformer à la directive du gouvernement du Canada à l'égard de la politique relative aux frais de voyage et d'autres politiques sur les dépenses • Répondre aux recommandations découlant de l'audit interne des valeurs et de l'éthique
PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT	• Résultats opérationnels et mesures du rendement • Résultats financiers conformes à la politique de gestion financière de la Société	• Évaluation de la prestation de services • Résultats liés à l'approvisionnement • Résultats liés au rendement des secteurs de services	• Investissements en formation et perfectionnement • Résultats en matière d'innovation • Mieux-être du personnel • Taux de maintien de l'effectif • Résultats en matière de diversité d'emploi • Résultats du programme de développement du leadership	• Information financière communiquée dans les délais prescrits • Résultats globaux en matière de rendement des activités • Résultats liés au Code d'éthique de CDC • Résultats du régime d'intégrité de CDC • Résultats en matière d'environnement, de santé et sécurité au travail, et de sécurité

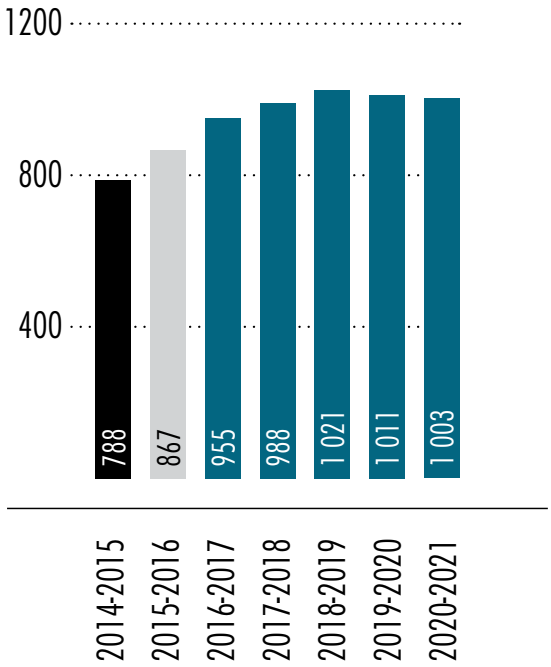
GESTION DES ACTIVITÉS — POINTS SAILLANTS

Réel Prévision Projeté

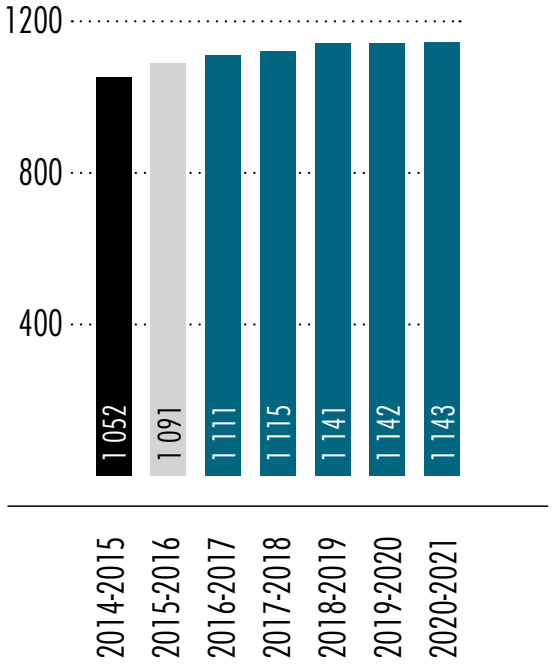
Produits tirés des services facturés (en millions de dollars)



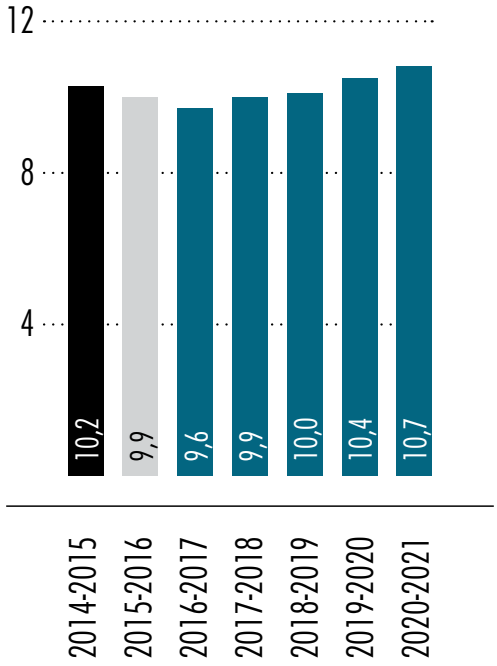
Dépenses liées aux marchés (en millions de dollars)



Dépenses liées aux marchés par équivalent temps plein (en milliers de dollars)



Produits tirés des services exprimés en pourcentage des dépenses liées aux marchés



PROJETS D'INFRASTRUCTURE DE DÉFENSE DE 2016-2017 À 2020-2021

CENTRE DE SERVICES DE SANTÉ DE LA 4E ESCADRE COLD LAKE

EMPLACEMENT : BFC Cold Lake, Alberta
COÛTS DE CONSTRUCTION : 25,4 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : Juillet 2016 (phase de conception), phase de construction à suivre

Ce projet comprend la conception et la construction d'un nouveau centre de services de santé afin d'améliorer l'efficacité de la prestation de soins de santé pour le personnel de service. Il regroupera les services médicaux, dentaires, de physiothérapie et de santé mentale sous un même toit. D'une superficie de 4 952 m², l'établissement de soins de santé intégré de deux étages remplacera l'installation actuelle à la BFC Cold Lake.

CONCEPTION-CONSTRUCTION D'UNITÉS DE LOGEMENT RÉSIDENTIEL

EMPLACEMENT : BFC Shilo, Manitoba
COÛTS DE CONSTRUCTION : 3,5 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 16 mars 2016

Ce projet, qui s'inscrit dans le cadre du Programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure (PIFI) à l'appui du personnel militaire et de leurs familles, comprend la conception et la construction de dix nouvelles unités de logement résidentiel à la BFC Shilo. Les unités de deux étages seront construites sous la forme de cinq immeubles jumelés comportant un sous-sol pleine hauteur et un garage isolé.

CENTRE DE SOUTIEN INTÉGRÉ DU PERSONNEL

EMPLACEMENT : BFC Trenton, Ontario
COÛTS DE CONSTRUCTION : 1,6 million de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : Avril 2016

Le premier projet attribué aux termes du PIFI fournira une nouvelle installation moderne pour les femmes et les hommes de la 8e Escadre. CDC gère la construction de ce centre de soutien spécialisé du personnel qui fournira des services aux membres des Forces armées canadiennes (FAC) qui quittent la vie militaire.

ÉTABLISSEMENT DE SOINS DE SANTÉ

EMPLACEMENT : BFC Borden
COÛTS DE CONSTRUCTION : 20,5 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : Avril 2016

CDC construit un établissement de soins de santé général qui fournira des services médicaux, dentaires, de physiothérapie, de santé mentale et d'immunisation sous un même toit.

INSTALLATION DES CAPORAUX ET DES SOLDATS

EMPLACEMENT : BFC Halifax, Nouvelle-Écosse
COÛTS DE CONSTRUCTION : 64,8 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : Mai 2016

Ce projet consiste à construire, au moyen d'une approche modifiée de conception-construction, une nouvelle installation certifiée LEED Argent comportant 300 pièces qui comprendra logements, salles à manger et mess. D'une superficie de 21 060 m², la nouvelle installation de 12 étages permettra de répondre aux besoins actuels et futurs des FAC en matière d'entraînement.

CITADELLE DE QUÉBEC

EMPLACEMENT : Garnison Valcartier, Québec
COÛTS DE CONSTRUCTION : 9,3 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : Décembre 2016

CDC gère quatre marchés attribués pour la reconstruction des murs extérieurs et des murs de soutènement à la Citadelle de Québec. Ce travail soutient l'initiative du MDN visant à améliorer l'état des manèges militaires dans 57 collectivités du Canada dans le cadre du PIFI.

CENTRE DE SOUTIEN INTÉGRÉ DU PERSONNEL

EMPLACEMENT : BFC Wainwright, Alberta
COÛTS DE CONSTRUCTION : 3,4 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 31 mars 2017

Depuis 2011, le Centre de soutien intégré du personnel (CSIP), qui constitue un détachement subordonné de l'Unité interarmées de soutien au personnel à Edmonton, exerce temporairement ses activités à partir d'une caravane. Ce projet permettra la construction d'une installation permanente de 487 m² pour le personnel du CISP, ainsi que la création de locaux pour les agents de traitement des cas d'Anciens Combattants Canada et les membres du personnel du MDN.

PHASE V DE LA MODERNISATION DE L'INSTALLATION DE MAINTENANCE DE LA FLOTTE (CAP BRETON)

EMPLACEMENT : BFC Esquimalt, Colombie-Britannique
COÛTS DE CONSTRUCTION : 197 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 31 mars 2017

Amorcé il y a 15 ans, ce projet de CDC vise à regrouper et à moderniser les installations techniques de l'arsenal maritime de la BFC Esquimalt. La phase V visera notamment le remplacement des installations vétustes et présentant des lacunes.

RÉNOVATION DES IMMEUBLES SAWYER ET GIROUARD

EMPLACEMENT : Collège militaire royal du Canada, BFC Kingston
COÛTS DE CONSTRUCTION : 127 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 30 septembre 2017

CDC a adopté une approche de gestion de construction pour la rénovation de six bâtiments d'enseignement au Collège militaire royal du Canada. Le projet comprend des locaux transitoires pour réinstaller l'ensemble du personnel et de l'équipement pendant la rénovation de chaque bâtiment. Les travaux de rénovation comprennent des mises à niveau complètes, selon les normes sismiques, de nouvelles enveloppes de bâtiment ainsi que des mises à niveau des systèmes électriques et mécaniques.

JETÉE NJ

EMPLACEMENT : BFC Halifax, Nouvelle-Écosse
COÛTS DE CONSTRUCTION : 35 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2018

CDC gère la construction de ce nouveau quai qui fournit des services complets d'accostage pour les frégates canadiennes de patrouille et les transporteurs de soutien logistique avancé, et assure la passation des marchés qui s'y rattachent. Cette nouvelle jetée remplace les jetées en bois d'œuvre J et K dans le port d'Halifax.

INSTALLATION MARITIME DE NANISIVIK

EMPLACEMENT : Nanisivik, Nunavut
COÛTS DE CONSTRUCTION : 55,9 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 30 septembre 2018

CDC gère la construction de cette installation maritime située sur l'île de Baffin, au Nunavut, et assure la passation des marchés qui s'y rattachent. Une fois terminée, cette station navale devrait abriter les navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique proposés.

PROJET DE RÉFECTION DES JETÉES A ET B

EMPLACEMENT : BFC Esquimalt, Colombie-Britannique
COÛTS DE CONSTRUCTION : 400 millions de dollars
DATE D'ACHÈVEMENT : 2022

Les jetées vieilles de 60 ans ont atteint la fin de leur durée de vie utile. Ce projet comporte trois marchés dont la valeur totale est estimée à 400 millions de dollars. CDC gérera les travaux se rapportant à ces trois marchés et assurera la passation des marchés qui s'y rattachent.

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Volets de planification, résultats, initiatives et mesures du rendement

CDC a adopté une approche claire et cohérente pour ce qui concerne l'exercice de ses activités, et elle se tient toujours prête à fournir des services de manière rapide, compétente et efficace à ses clients-partenaires. Ce sont en effet les besoins de ces derniers, actifs dans le domaine de la défense et de la sécurité, qui dictent ses activités, et il entre dans sa mission de proposer, de manière stratégique, les services susceptibles d'y répondre.

Construction d'une nouvelle installation des forces d'opposition (FOROP), comportant la rénovation des installations existantes et la construction de deux nouveaux bâtiments abritant les FOROP, qui constituent une sous-unité du Centre canadien d'entraînement aux manœuvres. Les travaux combinés ont permis d'accroître la superficie fonctionnelle de 5 048 m^2 pour les FOROP. La fonction principale de cette unité consiste à améliorer l'entraînement militaire de la force opérationnelle.

Chaque automne, CDC tient une séance de planification stratégique comportant une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces à laquelle participent le Conseil d'administration, l'équipe de la haute direction, les directeurs régionaux, les directeurs, les clients-partenaires et des représentants de l'industrie, qui présentent une analyse de leur contexte opérationnel résultant de la consultation de leurs intervenants.

CDC a articulé sa stratégie d'entreprise autour de quatre grands volets de planification, à savoir Gestion des activités, Prestation de services, Ressources humaines, et Leadership et gouvernance. Les priorités stratégiques de CDC relativement à ces volets sont de se doter de robustes outils de gestion des activités, de satisfaire aux exigences des clients-partenaires, de mobiliser les effectifs et de montrer un solide leadership.

Des objectifs et résultats stratégiques spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et opportuns fournissent une orientation pour chaque volet, tout en cadrant avec la mission de CDC. CDC ne s'attend pas à les modifier au cours de la période de planification de 2016-2017 à 2020-2021. De même, les principaux indicateurs de rendement, à la fois qualitatifs et quantitatifs, permettent à CDC de mesurer ses progrès et de prendre des moyens pour continuellement améliorer ses services.

Bien que la stratégie d'entreprise de CDC n'ait pas beaucoup changé au fil des décennies, le contexte opérationnel, lui, évolue et influe sur la combinaison d'activités de soutien qu'entreprend 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 touchent notamment la mobilisation du personnel, l'infrastructure informatique et la recherche de moyens de réduire les coûts.

Des précisions sur les objectifs particuliers de chaque initiative pour l'exercice en cours figurent dans l'analyse qui suit, sous le volet de planification correspondant.

INITIATIVES STRATÉGIQUES ET RENDEMENT

Quatre thèmes orientent l'approche de CDC en matière de planification stratégique, chacun étant assorti d'un ensemble d'objectifs stratégiques, de résultats et de mesures de rendement. Les thèmes que sont la gestion des activités, la prestation de services, les ressources humaines, et le leadership et la gouvernance constituent une manière d'organiser le cheminement de CDC vers l'exécution de sa mission. Lors de la séance annuelle de planification, le groupe de direction oriente ses discussions à partir de ces quatre volets. Conjuguées à une analyse du contexte opérationnel, ces discussions aident CDC à tracer la voie à suivre pour le prochain exercice financier. La partie qui suit présente les détails de cette orientation stratégique pour 2016-2017. Le sommaire du plan stratégique est présenté à la page 11.

LOGEMENTS MILITAIRES, PETAWAWA (ONTARIO)

Au nom de l'Agence de logement des Forces canadiennes, CDC a fourni 64 unités de logement modulaires préfabriquées à la BFC Petawawa. Le projet de 14,5 millions de dollars comprend la construction d'unités de maisons en rangée et jumelées de deux étages comportant un garage intégré et un sous-sol pleine hauteur. La construction modulaire réduit les coûts de projet globaux et offre un meilleur rapport qualité-prix permettant d'obtenir des logements plus abordables pour les membres des Forces armées canadiennes et leur famille.

Volet de planification : Gestion des activités

Pour offrir des services de qualité à la population canadienne, CDC doit mener ses affaires rondement. Pour y parvenir, les unités fonctionnelles ont besoin d'une infrastructure et de systèmes qui sont étendus à l'échelle de l'entreprise. L'objectif est ici d'établir et de maintenir des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités qui soient intégrés et adaptés.

Deux résultats permettent de définir la réussite de CDC en la matière.

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

   CDC a besoin de systèmes actualisés, fiables, exacts et efficients pour gérer ses activités. Cette infrastructure est liée à la planification des activités, aux politiques et aux procédures opérationnelles, aux ressources humaines, à la sécurité de l'entreprise, aux services administratifs, aux finances, à la technologie de l'information et aux communications. La gestion des ressources comprend la gestion du personnel, des matériaux, de l'argent et des actifs.

2. L'intégrité des actifs de la Société est protégée par des systèmes et pratiques de contrôle interne rigoureux, et par la surveillance et l'audit de la gestion.

   Il s'agit là d'un important résultat qui rend compte de la valeur et de l'intégrité du travail de CDC. Les systèmes de contrôle de la Société sont bien établis et se sont révélés fiables. CDC a obtenu d'excellents résultats dans le cadre des examens spéciaux dont elle a fait l'objet; le vérificateur général du Canada n'y a relevé aucune grande lacune.

RAPPORT D'ÉTAPE : INITIATIVES DE GESTION DES ACTIVITÉS POUR 2015-2016

Au cours du dernier exercice, CDC s'est engagée dans une initiative visant à améliorer la planification des activités, la gestion des ressources et la production de rapports sur le rendement. Les éléments de cette initiative sont la simplification des plans opérationnels, la sélection et la mise en œuvre d'un outil analytique numérique plus robuste, et le regroupement progressif de la production de rapports de rendement dans les diverses unités fonctionnelles.

Un groupe de travail national a examiné divers moyens de mieux planifier les ressources, allant de logiciels disponibles dans le commerce et de solutions personnalisées à des outils maison. Compte tenu de la portée des activités de CDC, il a été convenu qu'un outil standard, conçu à l'interne, constituait le moyen le plus efficace et le plus précis d'assurer le regroupement de la production de rapports en provenance des diverses unités fonctionnelles. Au cours des années subséquentes de la période de planification, CDC entend améliorer cet outil chaque fois qu'elle en aura l'occasion. Une fois l'outil installé et opérationnel (ce qui, selon les prévisions, devrait se produire au deuxième semestre de 2015-2016), les gestionnaires auront un accès rapide à un outil standardisé de planification des ressources qui devrait permettre à la Société d'offrir un meilleur rapport qualité-prix à son client-partenaire. La rationalisation des opérations, la réduction de la paperasserie, l'économie d'argent et la modernisation des pratiques commerciales sont les piliers du maintien de la capacité de prestation de services de CDC.

INITIATIVES DE GESTION DES ACTIVITÉS POUR 2016-2017

Pour la prochaine période de planification, CDC s'est engagée dans une seule initiative : donner suite aux recommandations découlant de l'audit interne des mécanismes de planification des activités et de gestion des ressources. CDC fait souvent appel à un auditeur indépendant pour effectuer des audits internes qui contribuent à l'amélioration continue. Une stratégie d'audit interne sur cinq ans est en place et cet audit a lieu au cours du second semestre de 2015-2016. Son objectif est d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des systèmes et des processus de gestion des activités afin de s'assurer qu'ils sont fiables, actualisés, exacts et efficients pour gérer ses activités.

PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT — GESTION DES ACTIVITÉS

Résultats opérationnels et mesures du rendement

CDC s'est dotée d'un cadre général et exhaustif de gestion du rendement qui définit des mesures du rendement appropriées sur les plans de la planification stratégique et de la planification des activités de la Société. Un résumé des principaux indicateurs de rendement de la Société est inclus dans le sommaire du plan stratégique présenté à la page 11. En ce qui concerne la planification des activités, il y a environ 30 indicateurs tactiques couvrant des points comme les honoraires professionnels, la rapidité de l'approvisionnement, la qualité, le calendrier de perception des créances et le rendement de l'entrepreneur, pour n'en citer que quelques-uns. Tous ces éléments sont surveillés chaque trimestre afin d'examiner le rendement par rapport aux indicateurs cibles.

Taux d'utilisation des employés

À l'échelle de l'entreprise, la saine gestion des activités est confirmée par le maintien, par la Société, de faibles coûts indirects internes, le maintien de coûts peu élevés pour le MDN et la conformité à sa propre politique financière. Le coût indirect le plus important de CDC, à titre de société de services, est sa masse salariale. La Société se fixe donc pour objectif de recouvrer 70 % du coût total des heures travaillées par ses employés à même les factures qu'elle envoie chaque mois à ses clients-partenaires. Pour le semestre clos le 30 septembre 2015, CDC a dépassé cet objectif, recouvrant 74,2 % des heures travaillées par l'entremise de factures à ses clients-partenaires. Ce résultat est légèrement plus élevé que pour la période correspondante de 2014-2015 (72,8 %).

Coût des services de CDC pour le MDN

L'indicateur des coûts globaux des services assurés par CDC au MDN représente la portion du budget pour le programme d'infrastructure et d'environnement (IE) du MDN consacré aux services de CDC, autrement dit, ce que coûtent les services de CDC pour la collectivité d'IE du MDN. De manière générale, CDC s'attend à ce que ces coûts soient de l'ordre de 10 % à 15 % du budget pour le programme d'IE du MDN. Pour 2014-2015, le coût de la prestation de services avait été de 10,5 %. CDC prévoit que les coûts seront de 10 % ou moins à la fin de 2015-2016.

Résultats financiers

CDC s'attend à dégager chaque année des résultats financiers qui cadrent avec sa politique de gestion financière. Cette politique vise à générer et à maintenir une trésorerie suffisante pour répondre aux besoins de fonctionnement et d'investissement, et pour s'acquitter des obligations financières à leur échéance et faire face aux éventualités. Au 30 septembre 2015, les résultats financiers de CDC correspondaient aux prévisions pour cette période, à l'exception du niveau de la réserve de trésorerie, qui est plus élevé que prévu.

Aux termes de la politique de gestion de la trésorerie de CDC, le niveau actuel de la réserve de trésorerie devrait être maintenu dans une fourchette de 21 millions à 24 millions de dollars. Au 30 septembre 2015, la réserve de trésorerie de CDC se situait à environ 40 millions de dollars, en légère augmentation par rapport à la période correspondante de l'exercice précédent, en raison de la facturation différée relative à certains projets. CDC s'attend à avoir une réserve de trésorerie de 36,5 millions de dollars au 31 mars 2016, ce qui est plus que les prévisions de 32,5 millions de dollars.

Le principal moyen, pour CDC, de réduire sa trésorerie consiste à geler ses taux de facturation, et c'est ce qu'elle a fait ces dernières années. Toutefois, au premier semestre de 2015-2016, sa réserve de trésorerie n'a pas diminué aussi rapidement que prévu principalement en raison des efforts d'optimisation du flux de travail déployés au cours des dernières années. Les produits tirés des services facturés sont aussi à la hausse, en raison de l'augmentation de la charge de travail associée au programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure (PIFI); cependant, CDC travaille plus efficacement, avec moins de personnel.

D'ici la fin de la période de planification de cinq ans, CDC prévoit atteindre son objectif de diminution de la trésorerie. CDC continuera de geler ses taux de facturation pour 2016-2017. Au cours des années suivantes, les taux de facturation connaîtront des augmentations modestes. Toutefois, la hausse des salaires des employés prévue au cours de cette même période devrait compenser ces majorations des taux de facturation et permettre une diminution du niveau de la réserve de trésorerie.

Volet de planification : Prestation de services

La viabilité de CDC dépend de sa capacité de fournir des solutions novatrices, économiques et efficientes. Le présent volet vise à répondre aux exigences du client-partenaire et à offrir le meilleur rapport qualité-prix.

Trois résultats permettent de définir la réussite de CDC en la matière.

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

   Une organisation matricielle, un modèle opérationnel 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 établir et conserver leurs biens.

2. Les partenariats demeurent solides grâce à l'harmonisation des objectifs et à la mise en commun des renseignements.

   La réalisation de la mission de CDC repose sur la qualité de ses relations avec ses clients-partenaires dans le domaine de la défense et de la sécurité. La planification conjointe, la mise en commun de renseignements, l'élaboration de nouveaux services de soutien et l'échange des leçons apprises sont tous des exemples d'activités que CDC exerce pour contribuer à une relation mutuellement profitable.

3. La connaissance qu'a CDC de l'industrie et les relations qu'elle y maintient lui permettent de tirer profit de la capacité de l'industrie.

   Depuis 65 ans, CDC entretient des liens durables et une étroite collaboration avec les associations sectorielles. CDC s'emploie à faire le lien entre l'industrie et le MDN et les FAC pour l'atteinte de buts communs.

RAPPORT D'ÉTAPE : INITIATIVES DE PRESTATION DE SERVICES POUR 2015-2016

Pour la période de planification 2015-2016, le groupe de direction a ciblé deux initiatives relevant du volet Prestation de services. CDC appuiera le MDN dans sa transformation de l'IE en un modèle centralisé et mettra en œuvre l'approvisionnement en ligne.

La transformation que traversent le MDN et les FAC, et qui s'étalera encore sur plusieurs années, est majeure. Assurer la transition du MDN et des FAC vers un modèle centralisé de gestion du portefeuille d'IE est une priorité pour CDC sur le plan de la prestation de services. Le Ministère vise à mettre en place une autorité centralisée responsable de la gestion de l'ensemble de son parc immobilier. Au départ, neuf responsables, ou autorités, en assuraient la gestion pour le compte du MDN. CDC a aidé le MDN à passer à un modèle géré par quatre responsables le 1er avril 2014, puis à un modèle à trois responsables le 1er avril 2015. Le MDN prévoit passer à un modèle géré par un seul responsable d'ici au 1er avril 2016. CDC a harmonisé ses ressources de gestion immobilière avec celles de son client-partenaire. Ce modèle appuiera un regroupement potentiel des marchés de gestion des installations dans les bases ainsi qu'aux échelons régional et national. Au cours de la période de planification, cette démarche permettra de réduire le travail administratif et d'offrir une valeur accrue à l'État.

En 2015-2016, le secteur des Services des marchés de CDC travaille à la mise en œuvre d'un système d'approvisionnement en ligne. Un projet pilote a été mené par l'Association canadienne de la construction au premier semestre de l'exercice. Une mise en œuvre progressive, région par région, devrait commencer à l'hiver 2016 par la Région du Québec.

INITIATIVES DE PRESTATION DE SERVICES POUR 2016-2017

Pour la période de planification 2016-2017, le groupe de direction a ciblé trois initiatives relevant du volet Prestation de services. CDC aidera le MDN dans le cadre de ses initiatives de renouvellement de l'infrastructure de défense, terminera la mise en œuvre de l'approvisionnement en ligne et appuiera ses clients-partenaires et l'industrie au fur et à mesure de la mise en œuvre de nouvelles directives de sécurité.

Au cours des dernières années, le rôle de CDC dans le cadre de l'initiative de renouvellement de l'infrastructure de défense a consisté à aider à centraliser la gestion des biens immobiliers du MDN dans un modèle à un seul responsable. Ce soutien se poursuivra après l'établissement du modèle à un responsable, le 1er avril 2016. Cependant, les travaux dans d'autres secteurs de cette initiative se poursuivront. Ces secteurs comprennent le soutien à l'élaboration d'un portefeuille et de plans de gestion immobilière, le soutien à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie d'approvisionnement plus efficace pour la prestation des services de maintenance des infrastructures, et le soutien à l'amélioration de la réalisation de projets de biens immobiliers, ce qui comprend une méthode de passation de marchés privilégiée.

La mise en œuvre de l'initiative d'approvisionnement en ligne de CDC, à compter de l'hiver 2016, prendra fin à l'exercice 2016-2017. CDC s'attend à ce que ce système d'approvisionnement en ligne constitue une option plus rapide et moins coûteuse que le processus papier auquel elle a actuellement recours pour la gestion de ses appels d'offres et l'attribution de marchés. Au cours de la période de planification, CDC s'attend à ce que ce nouveau système améliore l'efficacité de son processus d'approvisionnement.

Au cours de la prochaine année et tout au long de la prochaine période de planification, CDC continuera de travailler avec l'industrie dans le but d'aider les entreprises à se conformer aux exigences de la mise à jour de la directive sur la sécurité de la défense, publiée par le MDN en juin 2015. En raison de l'évolution constante de l'environnement canadien de défense et de sécurité, le nombre de projets d'infrastructure de défense assorti d'exigences de sécurité est en train d'augmenter considérablement. Pour se qualifier, et avant de se voir attribuer un marché, les principaux entrepreneurs et leurs sous-traitants doivent avoir obtenu une cote de sécurité industrielle de la Direction de la sécurité industrielle canadienne et internationale (DSICI). Parce que les grandes sociétés contractantes disposent de ressources plus importantes, elles sont généralement à même de remonter plus facilement toute la filière aboutissant à l'obtention d'une cote de sécurité. Cependant, quelle que soit la taille de l'entreprise, obtenir cette cote reste un défi. CDC facilite déjà la tâche aux petites entreprises en opérant une présélection des formulaires avant leur envoi à la DSICI, ce qui a permis de ramener le délai de traitement habituel de six à quatre mois. Au cours du prochain exercice, CDC poursuivra ses contacts avec l'industrie aux niveaux national et régional et au niveau des sites, en vue d'aider les petites entreprises à se qualifier pour des projets du MDN. Ce faisant, elle contribuera à stimuler la concurrence au sein de l'industrie.

PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT — PRESTATION DE SERVICES

Évaluation de la prestation de services

À titre de société de services, CDC veut s'assurer que ses clients-partenaires sont satisfaits de la qualité de ses travaux. Aussi la Société s'enquiert-elle des impressions de ses clients par l'entremise d'un système d'évaluation de la prestation des services.

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

Les représentants évaluent le rendement de CDC sur une échelle de un à cinq, où trois signifie que CDC a « répondu aux attentes du client », tandis que quatre ou cinq signifie qu'elle a « dépassé les attentes du client ». Les notes sont pondérées en fonction de la valeur de chaque ANS. Pour CDC, un client satisfait est un client qui donne une note globale de trois ou plus.

En général, la Société recueille, au cours du deuxième semestre de l'exercice, les résultats portant sur la satisfaction des clients à l'égard des services fournis, période au cours de laquelle la plupart des projets sont achevés. En 2014-2015, CDC a compté au total 339 ANS en vigueur et elle a sondé 115 représentants. De ce nombre, deux lui ont attribué une note insatisfaisante. En 2014-2015, 98 % des répondants avaient indiqué que CDC avait répondu à leurs attentes ou les avait dépassées. En règle générale, les plaintes portent sur des incidents précis relevant d'une ou de plusieurs catégories, notamment des problèmes de communication, de procédure administrative ou de personnel. CDC répond à toutes les préoccupations relatives à ses services et donne suite à chacune d'entre elles dans les meilleurs délais.

Résultats liés à l'approvisionnement

En 2014-2015, CDC a attribué 1 579 marchés d'une valeur totalisant 407 millions de dollars. D'ici la fin de 2015-2016, CDC prévoit réaliser l'octroi de 2 000 marchés d'une valeur totalisant 600 millions de dollars. CDC favorise la concurrence et l'obtention d'un prix juste dans le cadre de ses processus d'approvisionnement.

Réussite du processus d'approvisionnement : CDC souhaite que l'approvisionnement pour le compte de ses clients-partenaires se fasse en temps opportun et n'entraîne pas de perte de temps pour l'industrie qui soit attribuable à de faux départs. CDC collabore avec les clients-partenaires à ce que chaque processus d'approvisionnement soit le plus viable possible. L'objectif est qu'au moins 95 % de toutes les occasions proposées aboutissent à la passation d'un marché. Au premier semestre de 2015-2016, CDC a attribué des marchés pour 97,2 % des appels d'offres passant par elle.

Possibilités d'affaires accessibles au public : CDC veut encourager la concurrence et veiller 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. Au premier semestre de 2015-2016,

CDC a attribué 99,4 % de ses marchés dans le cadre de possibilités d'affaires accessibles au public.

Approvisionnement concurrentiel : CDC souhaite que l'industrie la considère comme une entreprise avec laquelle il est intéressant de travailler, de façon qu'il y ait toujours plusieurs soumissionnaires à entrer en concurrence pour l'obtention des travaux. C'est, du reste, ce qui permet à la Société d'obtenir le meilleur prix possible. La Société surveille le nombre de soumissionnaires par marché, ce qui lui donne une indication de la réputation dont elle jouit auprès des entrepreneurs et des experts-conseils. L'objectif, en l'occurrence, est de réussir à attirer en moyenne quatre soumissionnaires par marché. Au premier semestre de 2015-2016, CDC a compté en moyenne 4,5 soumissionnaires par marché.

Reconnaissance : La Société collabore régulièrement avec des associations locales et nationales à l'élaboration de normes nationales et s'inspire des tendances marquantes du secteur, comme l'approvisionnement en ligne. Au premier semestre de 2015-2016, CDC a reçu le *Achievement in Excellence in Procurement Award* du National Procurement Institute, qui souligne l'excellence dans le domaine des marchés publics. C'est la deuxième année de suite que CDC remporte ce prix. La Société comptait parmi les six sociétés canadiennes lauréates de 2015.

Résultats liés au rendement des secteurs de services

Le cadre de gestion du rendement de la Société oriente l'élaboration, la mesure et l'établissement de rapports fondés sur les principaux indicateurs de rendement et les indicateurs de rendement des activités. Le rendement des secteurs de services est évalué tous les trimestres à partir des indicateurs de rendement des activités. Ces indicateurs tactiques renseignent notamment sur la rapidité de la publication d'appels d'offres et de l'attribution de marchés, sur le nombre d'ordres de modification et de modifications apportées, et sur la rapidité d'achèvement des travaux de construction. CDC surveille ces paramètres tous les trimestres et en rend compte à la haute direction. Elle utilise cette information à des fins d'amélioration continue ainsi que pour tenir le client-partenaire au courant de l'état d'avancement des projets. Au premier semestre de 2015-2016, ces rapports et examens trimestriels ont été effectués en conformité avec le cadre de gestion du rendement de la Société de CDC.

Volet de planification : Ressources humaines

À titre d'entreprise de services professionnels axée sur les connaissances, la Société compte avant tout sur son capital humain. L'objectif est ici de recruter, de former, de soutenir et de maintenir en poste un personnel qualifié, mobilisé et diversifié.

Trois résultats permettent de définir la réussite de CDC en la matière.

1. CDC offre un milieu de travail sain, productif et motivant.

   Le milieu de travail de CDC se caractérise par la collaboration et le leadership, par un programme de rémunération et d'avantages sociaux équitable et une parité salariale, par des possibilités de perfectionnement professionnel, par la conservation et le transfert des connaissances, par la planification de la main-d'œuvre et de la relève, ainsi que par un apport à la collectivité.

2. CDC encourage et favorise une culture d'innovation.

   CDC s'emploie à ce que ses employés partout au pays recherchent continuellement des façons de faire plus efficaces, car c'est là l'essence même de l'innovation. L'innovation au quotidien entraîne des économies de ressources et accroît le niveau d'efficacité des services fournis.

3. Le personnel se reconnaît dans la mission, la vision, les valeurs et la culture de CDC, et il participe à l'atteinte des résultats visés.

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

RAPPORT D'ÉTAPE : INITIATIVES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES POUR 2015-2016

Pour la période de planification 2015-2016, trois initiatives relevaient du volet de planification Ressources humaines, à savoir : élaborer et mettre en œuvre un programme national de développement du leadership; améliorer la capacité sur le plan des communications internes; regrouper les différents cadres de formation de l'entreprise.

Sur le plan tactique, un organisme, quel qu'il soit, doit être en mesure d'affecter les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment et, pour avoir les moyens de le faire, il doit se doter d'une solide stratégie. Pour CDC, les initiatives liées à la formation du personnel et aux communications internes contribuent à sa capacité à déployer sur le terrain les effectifs nécessaires.

CDC a terminé l'élaboration d'un programme national de développement en leadership au premier semestre de l'exercice en cours. Ce programme, qui comprend un mélange varié de ressources de formation en ligne et en personne par lesquelles doivent passer les employés ciblés comme étant des leaders, sera maintenu tout au long de la période de planification. Dans le cadre d'une initiative complémentaire, CDC a normalisé le registre de formation dans l'ensemble des régions, de façon que les gestionnaires puissent suivre l'historique de formation de tous les membres de leur personnel. Une version manuelle de ce registre général de la formation a été créée au premier semestre de l'exercice en cours; la version en ligne automatisée suivra au deuxième semestre.

Pour bien faire leur travail, il importe que les employés sachent bien ce qui est attendu d'eux. De même, la productivité est toujours au cœur de leurs activités au quotidien. Au premier semestre de l'exercice en cours, CDC a revu les modes qu'elle employait pour communiquer avec son personnel, ainsi que les outils et les filières de formation et de diffusion utilisés, en vue de garantir que les processus de communication interne soient à la fois accessibles, invitants à la collaboration et efficaces. La Société mettra en œuvre les recommandations de cet examen au deuxième semestre, et actualisera ses outils et ses systèmes d'ici à la clôture de l'exercice. Grâce au travail qu'elle effectuera dans le cadre de ces initiatives au cours de la période de planification, CDC souhaite maintenir la qualité de ses services dans la durée et améliorer la productivité administrative.

Au premier semestre 2015-2016, la International Association of Business Communicators a reconnu la stratégie de médias sociaux de CDC — en l'occurrence un plan stratégique couvrant les périodes de planification 2013-2014 et 2014-2015 —, lui décernant le prix du mérite *Silver Leaf*. Ce programme de prix nationaux souligne les approches stratégiques adoptées par des communicateurs professionnels pour l'élaboration de programmes de communication.

INITIATIVES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES POUR 2016-2017

Pour la période de planification 2016-2017, deux initiatives relèvent du volet de planification Ressources humaines, à savoir mettre en œuvre des initiatives de communications internes, et sensibiliser à la diversité et à la santé en milieu de travail.

En 2015-2016, CDC a passé en revue sa capacité de communications internes et évalué ses outils, la formation offerte, ses filières de distribution et ses processus, examen qui a donné lieu à des mises à niveau, révisions et ajouts aux outils existants. À titre d'exemples, les mises à niveau ont porté notamment sur l'établissement et la diffusion de modèles uniformisés de notes de service et de bulletins, sur la révision des modules de formation aux communications de CDC accessibles en ligne, et sur l'actualisation des fiches de conseils sur les communications en ligne. Les mises à niveau seront terminées d'ici la fin de l'exercice, et les outils actualisés seront pleinement opérationnels en 2016-2017.

Un personnel diversifié reflète les collectivités où travaille CDC. Bien qu'elle soit d'une relative petite taille, CDC s'efforce de favoriser un milieu de travail diversifié, où l'origine ethnique, la religion, la culture, le sexe, la langue, l'orientation sexuelle, les compétences et la situation géographique des employés sont représentatifs de la population canadienne en général. CDC a déjà institué plusieurs activités et politiques pour l'appuyer dans cette démarche. Cette recherche de diversité se manifeste dans ses pratiques de recrutement, dans son module de formation en ligne sur le respect en milieu de travail, dans ses communications internes et, notamment, son bulletin mensuel sur la diversité, ainsi que dans le cadre d'activités annuelles visant à bâtir un esprit d'équipe, comme un déjeuner composé de plats issus de cultures diverses.

Depuis bien des années déjà, CDC s'est dotée d'un programme de mieux-être complet pour ses employés, et la Société croit fermement en l'importance de créer un climat de travail exempt de toute forme de stigmatisation pour les personnes souffrant de problèmes de santé mentale. CDC ne tolère aucune forme de harcèlement ou de discrimination. Les politiques et pratiques de CDC en matière de ressources humaines préconisent un environnement de travail auquel peuvent accéder sans entraves tous les employés, quels qu'ils soient. Au cours de la prochaine année, CDC continuera de sensibiliser ses employés à la diversité et à la santé au travail par l'établissement d'un plan stratégique et de mise en œuvre cohérent qui illustrera les mesures qu'elle entend prendre dans ces domaines fondamentaux de la vie professionnelle.

PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT — RESSOURCES HUMAINES

Investissements en formation et perfectionnement

CDC ne saurait bien répondre aux besoins du MDN sans des employés compétents. À ce titre, le maintien d'un personnel qualifié et professionnel est un objectif clé de la Société. Pour 2015-2016, CDC s'est fixé un objectif annuel global de dépenses internes et externes de formation et de perfectionnement correspondant à 4,0 % de sa masse salariale de base.

En 2014-2015, 3,3 % de la masse salariale de base ont été consacrés au perfectionnement professionnel. Le cumul annuel des dépenses à cet égard pour le semestre clos le 30 septembre 2015 s'élève à 2,8 %, soit un niveau légèrement inférieur aux dépenses de 2,9 % de la période correspondante de 2014-2015. Les dépenses en formation et en perfectionnement varient d'un trimestre à l'autre et d'un exercice à l'autre. Elles sont fonction du travail engagé dans l'offre et le maintien de cours à l'interne, et du calendrier des activités de perfectionnement de chaque région. CDC s'attend à ce que le montant consacré au perfectionnement professionnel à la fin de l'exercice 2015-2016 soit égal ou inférieur à l'objectif de 4,0 %, en raison de l'augmentation de la charge de travail associée au PIFI.

Résultats en matière d'innovation

Le programme innoviCulture de CDC sert à encourager l'innovation dans le milieu de travail et à en faire le suivi. Pour évaluer le niveau d'intérêt du personnel envers le programme, CDC recense le nombre d'idées présentées par le personnel. Cette année, CDC avait ciblé pour objectif de recueillir 30 suggestions et d'en mettre en œuvre cinq à l'échelle du pays. Déjà, pour le seul premier semestre de 2015-2016, pas moins de 64 idées ont été soumises, dont huit ont été mises en œuvre par CDC à l'échelle du pays. Pour la plupart, ces idées portent sur l'amélioration des processus administratifs.

Une autre mesure témoignant de l'enthousiasme du personnel est le niveau d'activité du système en ligne de reconnaissance par les pairs. Au premier semestre de 2015-2016, l'engagement total des employés sur le système de reconnaissance en ligne dépassait déjà de 50 % la cible totale pour l'année.

Mieux-être du personnel

CDC s'applique à créer un environnement de travail qui encourage ses employés à intégrer le mieux-être dans leur emploi du temps quotidien et à rechercher un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. CDC se concentre notamment sur des interventions et moyens préventifs

susceptibles d'atténuer les facteurs de risque pour la santé. Concrètement, cet engagement se manifeste par une aide financière et un accès à des avantages et ressources, tels des programmes liés au changement de mode de vie, un abonnement à des programmes de conditionnement physique, un programme d'aide aux employés, des horaires plus souples et une semaine de travail comprimée. De même, le programme de santé et de mieux-être de CDC peut répondre aux besoins des employés souffrant de problèmes de santé physique ou mentale, tout en mettant l'accent sur les mesures préventives.

En 2014-2015, CDC avait déclaré une moyenne de 38 heures de congé de maladie (5,1 jours) par équivalent temps plein (ETP). Au premier semestre de 2015-2016, CDC a enregistré en moyenne 17 heures de congé de maladie par ETP, contre 16 heures pour la période correspondante de 2014-2015.

Taux de maintien de l'effectif

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

En 2014-2015, le taux de maintien de l'effectif de CDC était de 94,6 %, soit plus que l'objectif annuel de 90 %. Pour le semestre clos le 30 septembre 2015, le taux est de 98,1 %, ce qui est légèrement supérieur aux 96,8 % constatés pour le semestre correspondant de 2014-2015.

Note d'équité en matière d'emploi

CDC s'est engagée à atteindre les objectifs d'équité en matière d'emploi du Canada.

En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les employeurs de compétence fédérale, comme CDC, doivent analyser leur personnel en vue de déterminer la mesure dans laquelle les groupes désignés par la loi sont ou non sous-représentés dans chaque catégorie professionnelle. Chaque employeur rend compte annuellement des progrès réalisés dans la représentativité de chaque groupe désigné à partir d'un ensemble de critères de rendement.

Les notes attribuées à l'employeur reposent sur six critères reflétant la représentation, la concentration, l'écart salarial, les recrutements, les promotions et les cessations de fonctions. L'employeur se voit attribuer une note alphabétique (A, B, C, D ou Z) représentant la somme des six indicateurs pour chaque groupe désigné.

Une bonne performance correspondrait, par exemple, aux conditions suivantes :

- l'effectif d'un employeur refléterait la disponibilité d'un groupe désigné sur le marché du travail canadien;
- les membres des groupes désignés occuperaient les mêmes types d'emplois que les autres salariés de l'organisme, selon les 14 catégories professionnelles, et représenteraient des parts adéquates des recrutements et des promotions;
- les membres des groupes désignés toucheraient, en moyenne, les mêmes salaires que les autres salariés de l'organisme, et ne seraient pas désavantagés sur le plan des cessations d'emploi.

Dans le document *Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel de 2014* d'Emploi et Développement social Canada, la note A indique un résultat supérieur pour la totalité des six indicateurs, la note B, un résultat satisfaisant, mais accompagné de problèmes persistants, la note C, un résultat moyen ou inférieur à la moyenne, la note D, un résultat insatisfaisant, et la note Z, l'absence de représentation. CDC poursuit sa campagne de sensibilisation à l'équité en matière d'emploi en vue de promouvoir les perspectives d'emploi en son sein et d'assurer à tous les travailleurs et travailleuses des chances égales vis-à-vis de l'emploi. (Voir Tableau 1)

En 2012, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (actuellement appelé Emploi et Développement social Canada) a révisé le classement de CDC dans le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord, pour le faire passer de « Construction » à « Services professionnels, scientifiques et techniques ». Ce changement dans le classement pourrait avoir une incidence sur la note annuelle de CDC, par exemple, dans le cas des personnes handicapées. Avant la modification de la classification, le lieu de travail de CDC était noté dans une catégorie qui reconnaît la réalité de la plupart des emplacements de ses bureaux de chantier partout au Canada — chantiers de construction et roulottes de chantier, souvent dans des endroits au relief accidenté. La classification actuelle met les bureaux de chantier de CDC dans une catégorie qui peut ne pas refléter adéquatement la réalité de ces lieux de travail. Ce changement pourrait par la suite amener CDC à obtenir une note inférieure dans certaines catégories. Au cours de la prochaine année, CDC vérifiera si ce classement est en harmonie avec la nature des activités de la Société.

Tableau 1

NOTE D'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI		
GROUPE DÉSIGNÉ	**RÉSULTATS 2013**	**RÉSULTATS 2014**
Femmes	A	A
Autochtones	A	A
Personnes handicapées	C	B
Minorités visibles	C	C

Source : *Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel de 2014* (Ottawa : Emploi et Développement social Canada, 2014). Ce rapport est établi à partir de données arrêtées au 1er juin 2014.

CDC travaille sans relâche afin d'augmenter ses cotes pour l'équité en matière d'emploi et en a fait le sujet d'une initiative stratégique pour le prochain exercice. Les prochaines mesures visant à régler cette question comprennent l'élaboration d'une stratégie en matière de diversité du personnel et d'un plan de mise en œuvre, ce qui pourrait comprendre l'élaboration d'outils de recrutement et la formation des gestionnaires responsables de l'embauche.

Volet de planification : Leadership et gouvernance

La vision, le potentiel d'action et les bonnes pratiques de gérance sont tous essentiels à l'accomplissement de la mission de CDC. L'objectif, en l'occurrence, est de montrer un solide leadership et de satisfaire aux exigences du gouvernement du Canada.

Trois résultats stratégiques sont associés à ce volet.

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

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

2. CDC fait preuve d'intégrité et de leadership éthique dans la gestion de ses activités.

   CDC cherche à suivre des pratiques exemplaires en matière de gouvernance, à exercer ses activités de manière transparente et responsable, et à assurer une surveillance adéquate de ses activités au quotidien.

3. CDC se conforme aux politiques et pratiques du gouvernement.

   CDC observe les exigences des politiques du gouvernement du Canada qui ont une incidence sur ses activités, notamment en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi et la diversité, les langues officielles, la gérance de l'environnement, la santé et la sécurité au travail, la sûreté, l'accès à l'information, et l'administration et l'information financières.

RAPPORT D'ÉTAPE : INITIATIVES EN MATIÈRE DE LEADERSHIP ET DE GOUVERNANCE POUR 2015-2016

Pour la période de planification 2015-2016, le groupe de direction a ciblé trois initiatives relevant du volet Leadership et gouvernance, à savoir : donner suite aux recommandations découlant de l'audit interne de la gestion des documents et des dossiers; montrer la valeur ajoutée, l'intégrité et l'innovation aux intervenants et aux clients-partenaires; et mettre en œuvre le Cadre de gestion de l'intégrité de l'entreprise.

La mise en œuvre du nouveau système de gestion des documents et des dossiers de CDC s'inscrit dans la démarche de modernisation des processus internes de la Société. Partant des recommandations issues de l'audit interne réalisé à l'exercice précédent, CDC a établi une version améliorée de la documentation du système, laquelle devait être terminée et mise en œuvre d'ici la fin de 2015-2016. Chaque année, à la faveur de la nouvelle période de planification, CDC recherche de nouvelles manières d'économiser du temps et de l'argent par la modernisation de ses systèmes opérationnels.

CDC a continué de partager ses pratiques exemplaires avec ses intervenants et ses clients-partenaires, tant pour aider les organismes avec lesquels elle traite que pour appuyer les initiatives du gouvernement du Canada visant à réduire le coût de l'administration publique et à maintenir une gestion solide des finances et des actifs.

Les activités de communications externes, que ce soit en personne ou dans le cadre d'échanges sectoriels et au sein des collectivités où travaille la Société, visent à faire ressortir toute la valeur et tout le potentiel que revêt CDC pour ses intervenants. Diverses activités, allant d'échanges avec des entrepreneurs et des experts-conseils sur le terrain à des rencontres de haut niveau avec les clients-partenaires, sont autant d'occasions pour CDC de mieux se faire connaître et, par-dessus tout, de renseigner ses clients-partenaires sur le coût de ses services.

Étant donné que CDC participe à des marchés publics d'envergure, il est attendu d'elle des niveaux élevés d'intégrité et de responsabilité sur le plan de ses activités. C'est dans cet esprit que CDC a établi un *Code d'éthique* à l'intention de ses employés il y a de cela plusieurs années, ainsi qu'un *Code de conduite en matière d'approvisionnement* pour les fournisseurs à l'automne 2012. L'an dernier, afin de garantir une harmonisation avec les pratiques du gouvernement du Canada, CDC s'est engagée à élaborer un Cadre de gestion de l'intégrité de l'entreprise, approche globale visant à regrouper toutes les ressources et tous les outils de CDC en la matière. Pour sa part, le gouvernement du Canada a annoncé son nouveau régime d'intégrité, le 3 juillet 2015. Au deuxième semestre, CDC cherchera à harmoniser son Cadre de gestion de l'intégrité de l'entreprise avec les exigences revues et actualisées du nouveau régime d'intégrité.

Une nouvelle initiative a émergé à la suite de la directive que le gouverneur en conseil a publiée le 16 juillet 2015. Cette directive enjoint à CDC d'assurer, conformément à l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'harmonisation de ses politiques, lignes directrices et

pratiques en matière de frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, directives et instruments correspondants du Conseil du Trésor concernant les frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements, et ce, conformément aux obligations légales qui lui sont faites. Elle exigeait également de CDC qu'elle rédige des rapports sur la mise en œuvre de cette directive dans son prochain plan d'entreprise.

Il revient au Conseil d'administration de CDC d'assurer la mise en œuvre rapide et efficace de cette directive. Le Conseil tiendra également compte des autorités approbatrices énoncées dans les instruments connexes du Conseil du Trésor.

Au niveau opérationnel, les dirigeants de CDC ont eu l'occasion de rencontrer les dirigeants de Services publics et Approvisionnement Canada afin de tirer profit de leurs conseils et de leurs leçons apprises dans le cadre de la mise en œuvre de ces politiques.

CDC a progressé rapidement quant à la mise en œuvre de cette directive et amorcé sa mise en œuvre en trois temps. Dans un premier temps, CDC a revu sa politique actuelle en matière de voyage, la comparant avec les politiques correspondantes du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

CDC dispose déja d'une solide politique de gestion des dépenses, qui cadre de très près avec les politiques du SCT en la matière. Les plafonds de dépense y ont été clairement définis et une procédure d'approbation rigoureuse assure qu'on respecte les différents niveaux de délégation de pouvoirs de CDC, jusqu'au président et premier dirigeant si cela est justifié. Ceux qui détiennent une délégation de pouvoir de signature examinent attentivement les dépenses liées aux voyages, aux conférences et aux événements. Les politiques sont également similaires du point de vue de la conformité avec les taux du gouvernement du Canada pour l'hébergement, l'accueil, les frais accessoires et les frais de repas, ainsi que du point de vue des dispositions générales concernant les transports.

Dans un deuxième temps, la Société est à évaluer si des aspects des politiques du SCT sont compatibles avec les exigences juridiques de CDC ou si d'autres lacunes existent. Cet examen se poursuivra au cours du second semestre de 2015-2016, après quoi CDC proposera des modifications à ses politiques actuelles. Le Conseil d'administration de CDC envisage l'adoption d'approches visant à améliorer la transparence et la communication au public relativement à la gestion des frais de déplacements, d'accueil, de conférences et d'événements, ce qui comprend la publication des politiques à jour de CDC sur son site Web. CDC établit déjà des rapports sur ses dépenses annuelles de déplacements et d'accueil dans ses rapports annuels et ses rapports trimestriels, qui sont publiés sur son site Web.

Dans un troisième temps, CDC a l'intention de soumettre à l'examen de la direction de la Société et du Conseil d'administration divers amendements à sa politique. Une fois approuvés, les amendements proposés seront adoptés et une politique révisée sera mise en place d'ici à la formulation, par la Société, de son plan stratégique de 2017-2018 à 2021-2022.

La présentation des rapports précédents sur les dépenses liées aux conférences, selon la définition énoncée dans la directive du Conseil du Trésor, constitue une difficulté pour CDC. Le nombre de conférences auxquelles les employés de CDC assistent est faible, et l'autorisation d'y assister est seulement accordée s'il y a une composante de formation et de perfectionnement associée à l'événement. Ces données sont déclarées au titre de la formation et du perfectionnement, et non au titre de dépenses liées aux conférences. À compter du nouvel exercice financier, CDC modifiera ses méthodes de rapports afin de présenter les dépenses liées aux conférences séparément. (Voir Tableau 2)

INITIATIVES EN MATIÈRE DE LEADERSHIP ET DE GOUVERNANCE POUR 2016-2017

Pour la période de planification 2016-2017, le groupe de direction a ciblé quatre initiatives relevant du volet Leadership et gouvernance. CDC cherchera toujours à promouvoir sa valeur, son intégrité et son sens de l'innovation auprès de ses divers intervenants et clients-partenaires; elle appuiera le Bureau du vérificateur général du Canada dans l'exécution de son examen spécial de CDC; elle se conformera à la directive du gouvernement du Canada en matière de politiques de frais de voyage et d'autres dépenses; enfin, elle répondra aux recommandations découlant de l'audit interne des valeurs et de l'éthique de CDC.

La Société poursuivra ses relations et ses efforts de communication avec ses intervenants tout au long de la prochaine période de planification, en vue de maintenir des relations productives et efficaces dans l'intérêt de CDC.

Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Bureau du vérificateur général du Canada effectuera un examen spécial de CDC, dont la phase de planification s'amorcera au début de 2016. On prévoit que la phase d'établissement de rapport débutera à l'automne 2016 et que le rapport définitif sera rédigé au début de 2017. CDC mettra tout en œuvre pour faciliter la bonne réalisation de cet examen spécial.

Tableau 2

DÉPENSES ANNUELLES POUR LES VOYAGES, L'ACCUEIL ET LES CONFÉRENCES

	RÉEL	MOYENNE	PRÉVU	PROJETÉ				
	2014-2015	2011-2012 à 2013-2014	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Voyage	417 000 $	524 000 $	491 000 $	506 000 $	516 000 $	526 000 $	537 000 $	547 000 $
Accueil	20 000 $	24 000 $	29 000 $	29 000 $	30 000 $	30 000 $	31 000 $	31 000 $
Conférences	Non disponnible	Non disponnible	50 000 $	50 000 $	51 000 $	52 000 $	53 000 $	54 000 $

CDC finalisera l'harmonisation de ses politiques, ses directives et ses pratiques relatives aux frais de voyage, accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor, conformément à ses obligations juridiques à titre de société d'État.

Enfin, au troisième trimestre de l'exercice 2015-2016, l'auditeur interne de CDC effectuera un audit des valeurs et de l'éthique de la Société. Cet audit permettra d'évaluer si CDC a mis en place un cadre de contrôle de gestion efficace en vue d'appuyer les valeurs et l'éthique de la manière énoncée dans son Cadre de gestion de l'intégrité. CDC répondra aux recommandations découlant de cet audit en 2016-2017.

PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT — LEADERSHIP ET GOUVERNANCE

Résultats en matière d'informations à communiquer

Au nombre des rapports que la Société produit en application de la loi, figurent le Rapport annuel, le Sommaire du Plan d'entreprise et plusieurs autres rapports destinés à d'autres organismes publics, comme le Commissariat à l'information du Canada, le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, et Emploi et Développement social Canada. L'atteinte par CDC des objectifs du volet Leadership et gouvernance est fonction de la mesure dans laquelle la Société rend les comptes voulus et publie ses résultats dans les délais impartis. Au 30 septembre 2015, CDC se conformait à l'ensemble des exigences qui lui étaient faites en matière d'informations à communiquer.

Les Comptables professionnels agréés du Canada (ancien Institut Canadien des Comptables Agréés) ont reconnu la qualité des rapports financiers de CDC, lui décernant le *Prix d'excellence* 2015 dans la catégorie des petites sociétés d'État fédérales. CDC avait également remporté ce prix en 2010, 2011 et 2013.

Résultats globaux en matière de rendement des activités

Les résultats des activités de CDC sont positifs, malgré un environnement où la charge de travail liée aux programmes des clients-partenaires n'a cessé de fluctuer et l'évolution du contexte opérationnel. Au 30 septembre 2015, CDC a été en mesure d'augmenter le volume des projets réalisés pour le compte de son client-partenaire principal, et ce, sans supplément de coûts ni sans compromettre la qualité des projets. Cela témoigne de la capacité de gestion et du leadership solides de CDC.

Résultats liés au *Code d'éthique* de CDC

Le *Code d'éthique* est le document à la base des objectifs stratégiques de CDC en matière d'intégrité et de pratiques professionnelles éthiques. Les employés de CDC 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 CDC.

En se dotant de ce *Code d'éthique* et en veillant à son observance par le personnel, CDC montre bien son sens de la gestion stratégique et du leadership. CDC exige que tous ses employés revoient le code chaque automne. À la dernière revue de l'automne 2015, l'ensemble du personnel de CDC satisfaisait à cette exigence.

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

Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* de CDC aide à garantir que les entrepreneurs et experts-conseils avec lesquels CDC travaille satisfont aux exigences d'intégrité qui s'imposent lorsqu'ils traitent avec le gouvernement du Canada. Avant d'attribuer un quelconque marché, CDC s'assure que tous les entrepreneurs et les experts-conseils candidats se conforment au code. Au premier semestre de 2015-2016, CDC a contrôlé la totalité des entreprises soumissionnaires dans le cadre de son

processus d'approvisionnement, veillant à ce qu'aucun de ses marchés ne soit attribué à une entreprise non conforme. Au cours de la prochaine période de planification, CDC mettra à jour son *Code de conduite en matière d'approvisionnement* afin de l'harmoniser avec le nouveau régime d'intégrité du gouvernement du Canada, annoncé le 3 juillet 2015. Les futurs plans d'entreprise stratégiques de CDC retiendront comme indicateur de rendement clé les résultats obtenus au titre du régime d'intégrité.

Résultats environnementaux

CDC recense les incidents environnementaux qui découlent des activités de son personnel et en rend compte à son Conseil d'administration. Sont aussi recensés les incidents survenant dans le cadre des activités exercées aux termes de marchés conclus avec des tiers. L'objectif, en l'occurrence, est de n'avoir aucun incident environnemental qui découle des activités du personnel de CDC.

Pour le semestre clos le 30 septembre 2015, il n'y a eu aucun incident environnemental découlant des activités du personnel de CDC à déclarer. Avec ce résultat, CDC maintient la fiche parfaite qu'elle affiche à cet égard depuis plusieurs années.

Résultats sur la santé et la sécurité au travail

Conformément à son programme de santé et sécurité au travail, CDC recense, suit et déclare les situations dangereuses, accidents et incidents mettant en cause ses employés et ayant entraîné des absences du travail. Chaque année, CDC fait état du nombre, de la gravité et du résultat de chacun de ces incidents à Emploi et Développement social Canada.

L'objectif, en l'occurrence, est de n'avoir aucun accident ou incident lié à la sécurité entraînant une absence du travail. Pour le semestre clos le 30 septembre 2015, il y a eu un incident qui a entraîné la perte de moins de 1 jour de travail pour un employé de CDC. En 2014-2015, il y avait eu un incident, qui avait entraîné la perte de 3,7 jours de travail.

La revue *Canadian Occupational Safety*, sur la sécurité industrielle, a reconnu CDC comme l'un des employeurs les plus sûrs au Canada. Le Programme de prévention des risques et de santé et de sécurité de CDC a remporté le *Prix Argent* dans la catégorie du secteur public. Les prix *Sécurité au travail au Canada* sont décernés à des organisations de partout au pays qui se sont distinguées par leurs réalisations dans le domaine de la santé et de la sécurité de leurs travailleurs.

Résultats en matière de sécurité

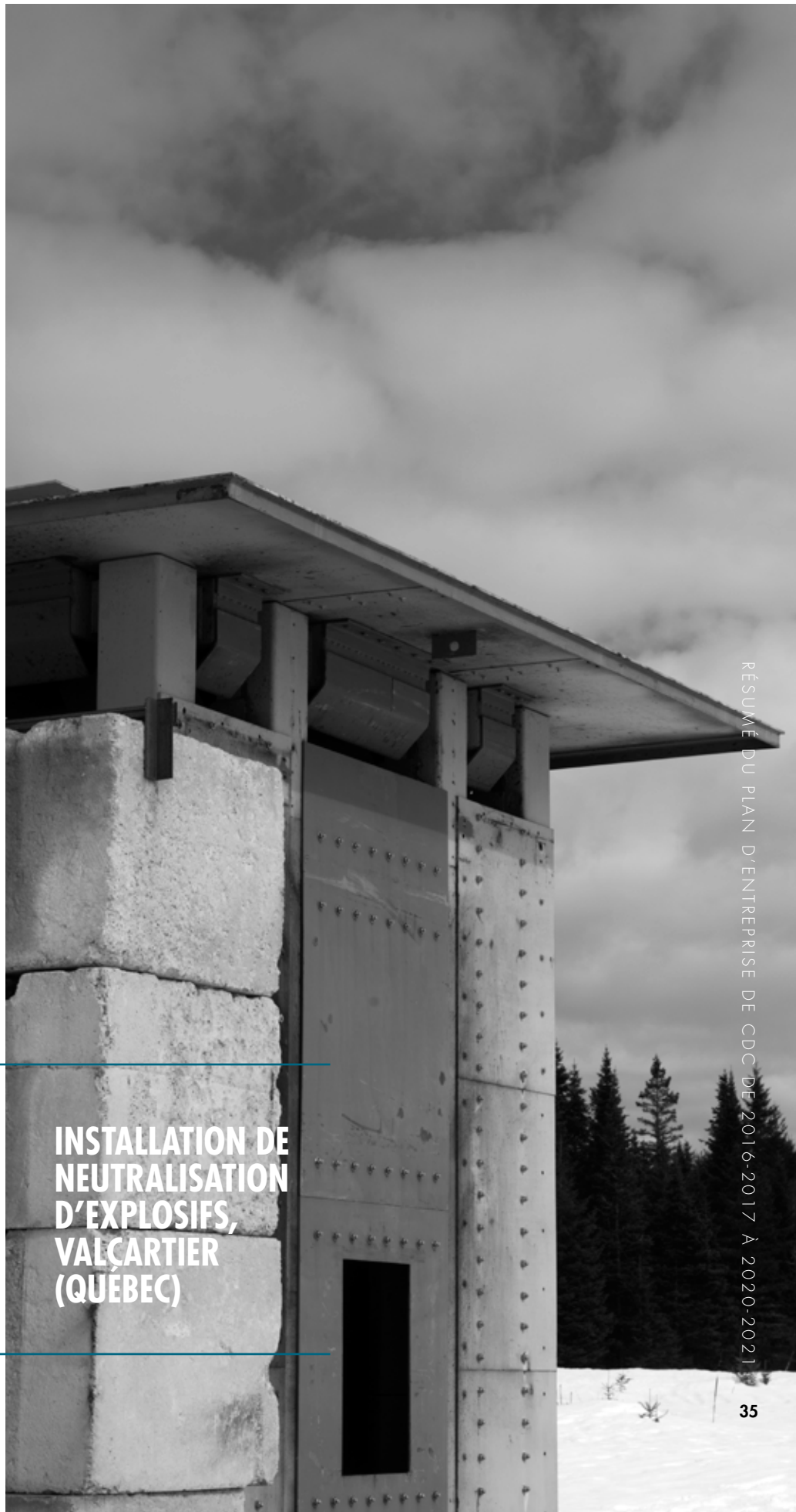
CDC souscrit à la Politique sur la sécurité du gouvernement afin d'éviter que des biens ou renseignements du gouvernement ne soient compromis. Dans sa propre politique de sécurité, CDC établit les exigences à observer en matière de sécurité industrielle et de sécurité organisationnelle.

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

En cas de non-conformité, CDC veille à ce que des mesures correctives soient mises en œuvre. La Société coordonne alors tous les efforts 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 organisationnelle* sont les exigences de sécurité interne que CDC impose relativement à son personnel comme à ses biens et renseignements organisationnels. CDC examine et gère toutes les infractions recensées et prend les mesures correctives qui s'imposent.

L'objectif, en l'occurrence, est qu'il n'y ait aucun cas de compromission à la sécurité organisationnelle ni à la sécurité industrielle. Au premier semestre de 2015-2016, il n'y a eu aucune infraction aux exigences de sécurité organisationnelle, mais deux infractions aux exigences de sécurité industrielle sans que jamais la sécurité n'ait été compromise.



INSTALLATION DE NEUTRALISATION D'EXPLOSIFS, VALCARTIER (QUÉBEC)

Situé dans la Garnison Valcartier à Québec, le hangar en acier d'une valeur de 158 600 $ a été bâti pour Recherche et développement pour la défense Canada à titre d'installation de neutralisation d'explosifs. Le hangar est utilisé pour désactiver des mines terrestres et des munitions explosives non explosées.

PLAN FINANCIER

Politique de gestion financière

La politique de gestion financière de la Société repose sur l'hypothèse fondamentale que la Société est apte à poursuivre ses activités et que son mandat se continuera dans l'avenir. La Société fonctionne sous le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit du gouvernement. Sa politique de gestion financière vise à générer et conserver une trésorerie suffisante pour répondre à ses besoins de fonctionnement et d'investissement, s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance et faire face aux éventualités liées à ses activités (voir *Politique de gestion de la trésorerie*, à la page 44).

GARAGE POUR LES VPBT, VALCARTIER (QUÉBEC)

Construction d'un garage de 10 400 m^2 pour entreposer et entretenir une nouvelle flotte de 129 véhicules de patrouille blindés tactiques (VPBT). Il s'agit de véhicules polyvalents qui font partie de la famille de véhicules de combat terrestre des forces armées. CDC a assuré la passation des marchés et la gestion pour ce projet de 25 millions de dollars selon une approche de conception-construction, laquelle favorise une réalisation plus rapide des projets.

Fondé sur les hypothèses de cette politique, le plan financier ici présenté tient compte des objectifs de la Société, qui sont d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix pour ses clients-partenaires en tirant parti de ses initiatives d'optimisation, d'adapter rapidement et efficacement les activités de CDC afin de suivre les exigences des programmes de ses clients-partenaires dans leur évolution, d'assurer la viabilité de la Société conformément à sa politique de gestion de la trésorerie, et d'ajuster les activités de CDC de manière à maintenir les bénéfices accumulés et les soldes de trésorerie aux niveaux ciblés.

La Société établit ses états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et elle s'est acquittée de toutes ses obligations d'information financière.

Projections financières

Les projections ci-après rendent également compte de l'application, par la Société, de sa politique de gestion de la trésorerie présentée plus loin. Conformément à cette politique, la Société a projeté des pertes pour les exercices 2015-2016 à 2020-2021, de manière à ramener ses réserves de trésorerie, d'ici la fin de la période de planification, à un niveau adapté à ses besoins de fonctionnement. Elle y parviendra notamment en gelant les taux de facturation ou en limitant leur majoration annuelle tout au long de la période de planification. La Société prévoit que ses résultats nets auront regagné un niveau légèrement supérieur au seuil de rentabilité dans l'exercice qui suivra la période de planification, de manière à atteindre ses objectifs de fonctionnement et de gestion de la trésorerie.

ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Exercices clos le 31 mars

	RÉEL	PLAN D'ENTREPRISE	ESTIMÉ	PROJETÉ				
(en milliers de dollars)	2014-2015	2015-2016	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Produits tirés des services facturés	80 531 $	88 763 $	85 669 $	92 123 $	97 835 $	102 238 $	104 794 $	107 623 $
Produits tirés des frais de déplacement et des décaissements	2 052	1 441	1 935	1 703	1 800	1 850	1 900	1 950
Produits financiers	780	650	644	650	630	550	500	430
Total des produits	**83 363**	**90 854**	**88 248**	**94 476**	**100 265**	**104 638**	**107 194**	**110 003**
Salaires et charges sociales	77 294	86 875	82 306	88 947	93 662	97 151	99 359	101 763
Charges opérationnelles et frais d'administration	6 169	7 759	7 465	7 895	8 051	8 211	8 375	8 541
Frais de déplacement et décaissements	2 052	1 441	1 935	1 703	1 800	1 850	1 900	1 950
Amortissement des immobilisations corporelles	742	913	880	630	989	1 057	815	815
Amortissement des actifs loués	159	180	170	180	185	190	195	200
Amortissement des immobilisations incorporelles	210	215	208	215	218	221	224	227
Charges financières	20	28	25	28	30	32	33	35
Total des charges	**86 646**	**97 411**	**92 989**	**99 598**	**104 935**	**108 712**	**110 901**	**113 531**
Résultat net de l'exercice	**(3 283)**	**(6 557)**	**(4 741)**	**(5 122)**	**(4 670)**	**(4 074)**	**(3 707)**	**(3 528)**
Autres éléments du résultat global								
Perte actuarielle sur l'obligation au titre des avantages du personnel	(2 551)	–	–	–	–	–	–	–
RÉSULTAT GLOBAL	**(5 834) $**	**(6 557) $**	**(4 741) $**	**(5 122) $**	**(4 670) $**	**(4 074) $**	**(3 707) $**	**(3 528) $**

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Exercices clos le 31 mars

	RÉEL	PLAN D'ENTREPRISE	ESTIMÉ	PROJETÉ				
(en milliers de dollars)	2014-2015	2015-2016	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Résultats non distribués à l'ouverture	36 840 $	33 247 $	31 006 $	26 265 $	21 143 $	16 473 $	12 399 $	8 692 $
Résultat net de l'exercice	(3 283)	(6 557)	(4 741)	(5 122)	(4 670)	(4 074)	(3 707)	(3 528)
Perte actuarielle sur l'obligation au titre des avantages du personnel	(2 551)	–	–	–	–	–	–	–
RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS À LA CLÔTURE	**31 006 $**	**26 690 $**	**26 265 $**	21 143 $	16 473 $	12 399 $	8 692 $	5 164 $

COMPARAISON DES PROJECTIONS DU PLAN D'ENTREPRISE 2015-2016 AUX RÉSULTATS PRÉVUS POUR 2015-2016

La Société estime que l'exercice se clôturant le 31 mars 2016 se soldera par une perte nette de 4,7 millions de dollars, comparativement aux prévisions de perte nette de 6,6 millions de dollars figurant dans le *Plan d'entreprise*. Suivent les variations importantes entre les estimations de résultats et les prévisions du *Plan d'entreprise* :

Les produits tirés des services facturés sont inférieurs de 3,1 millions de dollars (-3,5 %) aux prévisions du *Plan d'entreprise* en raison de la baisse de la demande de services et des prévisions de charge de travail des clients-partenaires.

Les charges estimées sont inférieures de 4,4 millions de dollars (-4,5 %) aux prévisions du *Plan d'entreprise* en raison de deux éléments :

- les charges salariales indirectes sont inférieures de 4,6 millions de dollars (-5,3 %) aux prévisions du *Plan d'entreprise* en raison de meilleurs taux d'utilisation et de la productivité du personnel;

- les charges opérationnelles et les frais d'administration sont inférieurs de 294 000 $ (-3,8 %) aux prévisions du *Plan d'entreprise*, en raison d'économies principalement attribuables à la diminution des charges liées au perfectionnement du personnel, aux fournitures de bureau, aux loyers et aux frais de déplacement.

La dotation aux amortissements devrait être inférieure d'environ 3,8 % aux prévisions. Cette baisse est attribuable au moindre montant d'immobilisations incorporées à l'actif à l'exercice précédent par rapport à ce qui avait été prévu.

La perte globale prévue devrait se chiffrer à 4,7 millions de dollars, contre une perte prévue de 6,6 millions de dollars. La variation s'explique principalement par le repli des salaires et des charges sociales attribuable à la plus grande productivité du personnel.

PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

La Société prévoit que les produits tirés de ses services facturés s'élèveront à environ 85,7 millions de dollars pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2016, en hausse d'environ 6,4 % par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est entièrement attribuable à une augmentation de la charge de travail en lien avec le Programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure (PIFI), qui a fait s'accroître la demande de services de CDC par rapport à un an plus tôt. Conformément à ses politiques de gestion financière et de gestion de la trésorerie, la Société n'a pas majoré ses taux de facturation en 2015-2016.

Pour la période de planification, la Société a retenu les hypothèses ci-après pour ce qui est des fluctuations prévues au titre des produits tirés des services facturés, compte tenu de ses prévisions à l'égard du volume des programmes des clients-partenaires et des projections de majoration des taux de facturation pour chacun des exercices de 2016-2017 à 2020-2021. (Tableau 3)

Pour l'exercice en cours se clôturant le 31 mars 2016, la Société prévoit que la demande à l'égard des services de CDC augmentera par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation de la demande est liée au PIFI annoncé par le gouvernement, le 24 novembre 2014. Le PIFI entraînera un financement de l'infrastructure de 452 millions de dollars supplémentaires pour le MDN sur les exercices 2015-2016 et 2016-2017, ce qui devrait augmenter la charge de travail de CDC de 6,4 % en 2015-2016 et de 7,5 % en 2016-2017. En ce qui concerne les exercices restants de la période de planification, la Société prévoit une modeste augmentation de la charge de travail pour 2017-2018 (+3,2 %) et 2018-2019 (+1 %), en raison de la hausse

Tableau 3

FLUCTUATION DES PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

Exercices clos le 31 mars

	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Fluctuation du volume	6,4 %	7,5 %	3,2 %	1,0 %	(1,0) %	(0,8) %
Majoration des taux de facturation	0,0 %	0,0 %	3,0 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %
AUGMENTATION TOTALE PRÉVUE	**6,4 %**	**7,5 %**	**6,2 %**	**4,5 %**	**2,5 %**	**2,7 %**

des dépenses d'infrastructure. Pour 2019-2020 et 2020-2021, la charge de travail devrait diminuer de 1 % et 0,8 % respectivement.

Concernant l'hypothèse de majoration des taux de facturation, la Société s'est engagée à maintenir les taux courants jusqu'à la fin de 2016-2017. Pour la suite, elle a prévu des majorations annuelles de 3,0 % en 2017-2018 et de 3,5 % pour les exercices restants du Plan. Ces majorations sont nécessaires au maintien des opérations à un niveau durable, à compter de 2021-2022. Le gel des taux de facturation pour la période de cinq années s'échelonnant de 2012-2013 à 2016-2017 permettra, à terme, de ramener la marge brute de 38,6 %, au début du gel, à 30,6 % en 2016-2017. La marge brute ne commencera pas à se rétablir avant 2018-2019, une fois que les majorations des taux de facturation seront à même de compenser les majorations salariales. La réduction de la marge brute de 2012-2013 à 2016-2017 permettra à la Société d'atteindre les objectifs de sa politique de gestion de la trésorerie, qui sont de ramener sa trésorerie en adéquation avec le niveau de son fonctionnement. De plus grandes marges n'en devront pas moins être dégagées au-delà de la période de planification en vue de bien asseoir la situation financière de la Société et de lui faire regagner, à terme, une situation opérationnelle légèrement supérieure au seuil de rentabilité.

Le tableau 4 illustre l'incidence du gel des taux de facturation sur le taux de marge brute, sur le résultat net, sur les résultats non distribués et sur les soldes de trésorerie et de placements pour les exercices 2012-2013 à 2020-2021.

PRODUITS FINANCIERS

La Société prévoit que ses produits financiers — qu'elle tire des réserves de trésorerie détenues dans des comptes bancaires et de son portefeuille de placements — atteindront au total environ 644 000 $ pour l'exercice en cours se clôturant le 31 mars 2016, ce qui représente un recul d'environ 17,4 % par rapport à l'exercice précédent. Ce recul est attribuable au repli des produits financiers gagnés sur le solde de trésorerie des comptes bancaires, en raison de la baisse des intérêts perçus et d'une baisse des soldes de trésorerie moyens mensuels.

Pour les exercices restants du Plan, la Société prévoit que les produits financiers se replieront chaque année, passant du montant prévu de 650 000 $ au 31 mars 2017 à 430 000 $ au 31 mars 2021. Cette baisse annuelle rend compte de la diminution prévue des soldes de trésorerie tout au long de la période de planification. Les hypothèses retenues à l'égard des taux d'intérêt applicables aux produits financiers sont de 0,9 % pour la trésorerie détenue dans des comptes bancaires et de 3,0 % pour le portefeuille de placements.

SALAIRES ET CHARGES SOCIALES

Les salaires et les charges sociales devraient totaliser environ 82,3 millions de dollars au terme de l'exercice en cours se clôturant le 31 mars 2016, en hausse d'environ 5,0 millions de dollars (+6,5 %) par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse des salaires et des charges sociales de 2014-2015 à 2015-2016 tient compte d'une augmentation d'environ 6,1 points de pourcentage liée à la croissance de l'effectif attribuable à la hausse de la demande de

Tableau 4

INCIDENCE DES FLUCTUATIONS DU TAUX DE FACTURATION

Exercices clos le 31 mars

	RÉEL			PRÉVU	PROJETÉ				
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Majoration du taux de facturation	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	3,00 %	3,50 %	3,50 %	3,50 %
Taux de marge brute	38,58 %	36,24 %	32,87 %	31,48 %	30,58 %	30,58 %	30,91 %	31,25 %	31,58 %
Résultat net	7 263 $	1 189 $	(5 834) $	(4 741) $	(5 122) $	(4 670) $	(4 074) $	(3 707) $	(3 528) $
Résultats non distribués	35 651 $	36 840 $	31 006 $	26 265 $	21 143 $	16 473 $	12 399 $	8 692 $	5 164 $
Trésorie et placements	35 943 $	39 988 $	38 886 $	36 565 $	31 992 $	28 379 $	25 727 $	23 611 $	21 134 $

services, à laquelle se combine une hausse de 0,4 point se rapportant à trois éléments, à savoir une hausse de 3,3 points des salaires, une baisse prévue de 2,3 points des charges sociales en 2015-2016, et une baisse de 0,6 point attribuable au barème salarial et aux gains de productivité. L'effectif prévu pour l'exercice 2015-2016 est de 795 équivalents temps plein (ETP), soit 46 ETP (+6,1 %) de plus qu'à l'exercice 2014-2015.

Pour 2016-2017, on anticipe que les salaires augmenteront de 8,1 %, en raison des hausses salariales de 3,5 % et d'une augmentation de la demande de services de 4,6 % que l'on prévoit. La Société a présumé que le facteur d'augmentation économique sera de 1,5 % et que les majorations salariales au rendement seront de 2 %.

Pour le reste de la période de planification, la Société a présumé que le facteur d'augmentation économique annuelle, compte tenu de la variation de l'indice des prix à la consommation (IPC) prévue d'un exercice à l'autre, sera de 1,0 %. Cette hypothèse pourrait devoir être révisée s'il devait se produire un écart par rapport à la variation réelle de l'IPC. Les majorations salariales au rendement devraient demeurer stables à 2,0 % au cours de la période de planification, si l'on en croit les tendances historiques.

Pour 2016-2017, la Société estime que les charges salariales augmenteront plus rapidement que les produits, en raison du gel des taux de facturation au cours de cet exercice. Les majorations salariales prévues pour le reste de la période de planification sont inférieures aux augmentations prévues des produits annuels. CDC a présumé que les taux de facturation tout comme les produits augmenteront, mais que les salaires et les charges sociales iront décroissant dans la foulée de la poursuite des efforts d'optimisation des services. De par sa plus grande productivité, CDC aura besoin de moins de personnel pour s'acquitter de la charge de travail. (Tableau 5)

CHARGES OPÉRATIONNELLES ET FRAIS D'ADMINISTRATION

Les charges opérationnelles et les frais d'administration devraient totaliser 7,5 millions de dollars pour l'exercice en cours se clôturant le 31 mars 2016, en hausse d'environ 1,3 million de dollars (+21 %) par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable aux facteurs suivants : une hausse de 248 000 $ des coûts de maintenance des logiciels en soutien aux projets d'amélioration en matière de stockage et de productivité; une hausse de 261 000 $ des honoraires professionnels principalement attribuable aux projets de ressources humaines et de technologie de l'information; une hausse des coûts de perfectionnement professionnel de 339 000 $, en raison de l'augmentation de l'effectif pour l'exercice courant et du nombre de programmes de formation; une hausse des coûts de 283 000 $ en matériel et en fournitures de bureau, en raison de mises à niveau des imprimantes et des photocopieurs et de l'accroissement du volume d'activités; une hausse des frais de déplacement de 74 000 $ attribuable à l'augmentation du volume d'activités et du nombre de projets de la Société; une hausse de 46 000 $ des frais de téléphonie et de télécommunications principalement attribuable à la mise à niveau des services de communication de données à l'échelle de la Société et à l'utilisation accrue de téléphones intelligents; et une hausse des coûts de recrutement de 33 000 $ par suite de l'intensification des activités de recrutement.

Tableau 5

INCIDENCE DES FLUCTUATIONS DES SALAIRES

Exercices clos le 31 mars

	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Majorations salariales						
Augmentation économique	1,0 %	1,5 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Augmentation liée au rendement	2,3 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %	2,0 %
Hypothèse de majoration salariale	3,3 %	3,5 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Majorations salariales liées à la hausse des produits	6,4 %	7,5 %	3,2 %	1,0 %	(1,0) %	(0,8) %
Autres variations attribuables aux écarts liés au barème salarial et aux taux d'optimisation	(3,2) %	(2,9) %	(0,9) %	(0,3) %	0,3 %	0,2 %
HYPOTHÈSE GLOBALE RELATIVE AUX MAJORATIONS SALARIALES ET À L'AUGMENTATION DU VOLUME	**6,5 %**	**8,1 %**	**5,3 %**	**3,7 %**	**2,3 %**	**2,4 %**

Pour 2016-2017, la Société a prévu une augmentation des charges opérationnelles de 5,8 % du fait de la progression des charges de fonctionnement, principalement attribuable au coût de l'infrastructure du réseau et des communications. Pour les exercices restants de la période de planification, la Société prévoit une hausse de 2 % d'un exercice à l'autre liée à l'inflation et à l'augmentation des coûts.

DOTATION AUX AMORTISSEMENTS

CDC prévoit que la dotation aux amortissements — à savoir l'amortissement des immobilisations corporelles, des actifs loués et des immobilisations incorporelles — totalisera 1,3 million de dollars pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2016, soit une hausse d'environ 13,2 % par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est liée à l'augmentation des dépenses d'investissement à l'exercice précédent, principalement en lien avec le matériel informatique.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2017, la Société prévoit que la dotation aux amortissements totalisera environ 1,0 million de dollars, en baisse d'environ 18,5 % par rapport aux prévisions pour l'exercice en cours. Cette baisse est principalement attribuable à la diminution prévue des acquisitions d'immobilisations en 2016-2017. Les projections annuelles ultérieures de dépenses d'investissement, dont il est traité plus amplement à la rubrique *Budget d'investissement*, se répercuteront aussi sur la dotation aux amortissements prévue pour les exercices restants visés par le Plan.

RÉSULTAT GLOBAL

Pour la période de planification quinquennale, la Société prévoit une perte pour chacun des exercices, du fait surtout qu'elle a gelé ses taux de facturation de 2012-2013 à 2016-2017 pour deux raisons, à savoir la réduction du coût des services que CDC fournit à ses clients-partenaires dans le cadre du Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) pour 2012-2013 à 2014-2015, et l'atténuation de la trésorerie détenue à un niveau adéquat et conforme à la politique de gestion de la trésorerie de la Société.

La Société prévoit une perte globale de 4,7 millions de dollars, soit 5,5 % des produits tirés des services facturés, pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2016, contre une perte globale de 5,8 millions de dollars, ou 7,2 % des produits tirés des services facturés, à l'exercice précédent. La prévision de perte a été revue à la baisse pour 2015-2016, en raison d'une hausse prévue des revenus qui permettra de dégager une plus grande marge brute, et du fait que les coûts devraient augmenter (toutes proportions gardées) moins rapidement que la marge brute.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2017, la Société prévoit une perte globale de 5,1 millions de dollars, soit 5,6 % des produits tirés des services facturés, et environ 8 % de plus que les prévisions de perte globale pour l'exercice en cours. La perte de 2016-2017 tient au gel des taux de facturation susmentionné. La Société prévoit des pertes de 4,7 millions de dollars pour 2017-2018, de 4,1 millions de dollars pour 2018-2019, de 3,7 millions de dollars pour 2019-2020 et de 3,5 millions de dollars pour 2020-2021, dans le cadre de sa gestion des réserves de trésorerie conformément à ses politiques de gestion financière et de gestion de trésorerie. La Société s'attend à ce que ses flux de trésorerie soient à nouveau positifs après la période de planification.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Exercices clos le 31 mars

	RÉEL	PLAN D'ENTREPRISE	ESTIMÉ	PROJETÉ				
(en milliers de dollars)	2014-2015	2015-2016	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Actif								
Trésorerie	19 630 $	18 608 $	17 044 $	11 821 $	10 027 $	10 202 $	9 923 $	9 788 $
Placements	1 098	1 500	1 250	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Créances clients	15 173	16 598	14 787	16 696	17 731	18 529	18 992	19 505
Charges payées d'avance et autres actifs courants	1 326	863	3 161	3 399	3 610	3 772	3 866	3 970
Actifs courants	**37 227**	**37 569**	**36 242**	**33 416**	**32 868**	**34 003**	**34 281**	**34 763**
Placements	18 158	12 435	18 271	18 671	16 852	14 025	12 188	9 846
Immobilisations corporelles	2 185	2 471	2 355	2 400	2 386	2 304	2 464	2 624
Actifs loués	227	350	275	300	305	310	315	320
Immobilisations incorporelles	557	636	518	553	585	614	640	663
Actifs non courants	**21 127**	**15 892**	**21 419**	**21 924**	**20 128**	**17 253**	**15 607**	**13 453**
TOTAL DE L'ACTIF	**58 354 $**	**53 461 $**	**57 661 $**	**55 340 $**	**52 996 $**	**51 256 $**	**49 888 $**	**48 216 $**
Passif et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres montants à payer	5 454 $	6 894 $	7 290 $	7 508 $	7 733 $	7 965 $	8 203 $	7 957 $
Partie courante des obligations locatives	103	107	107	107	107	107	107	107
Partie courante des charges sociales	400	600	450	500	525	550	575	600
Passifs courants	**5 957**	**7 601**	**7 847**	**8 115**	**8 365**	**8 622**	**8 885**	**8 664**
Obligations locatives	139	250	247	250	252	255	257	260
Charges sociales	21 252	18 920	23 302	25 832	27 906	29 980	32 054	34 128
Passifs non courants	**21 391**	**19 170**	**23 549**	**26 082**	**28 158**	**30 235**	**32 311**	**34 388**
Total du passif	**27 348**	**26 771**	**31 396**	**34 197**	**36 523**	**38 857**	**41 196**	**43 052**
Capital-actions autorisé — 1 000 actions sans valeur nominale								
Émis : 32 actions	–	–	–	–	–	–	–	–
Résultats non distribués	31 006	26 690	26 265	21 143	16 473	12 399	8 692	5 164
Total des capitaux propres	**31 006**	**26 690**	**26 265**	**21 143**	**16 473**	**12 399**	**8 692**	**5 164**
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES	**58 354 $**	**53 461 $**	**57 661 $**	**55 340 $**	**52 996 $**	**51 256 $**	**49 888 $**	**48 216 $**

COMPARAISON DES PROJECTIONS DU PLAN D'ENTREPRISE 2015-2016 AUX RÉSULTATS PRÉVUS POUR 2015-2016

Suivent les principales variations dans l'état de la situation financière entre le *Plan d'entreprise 2015-2016* et les résultats prévus pour cet exercice :

- la trésorerie et les placements devraient être de 4,0 millions de dollars supérieurs aux prévisions du Plan, en raison de l'effet combiné de meilleurs résultats opérationnels en 2015-2016 (avec des pertes de 1,8 million de dollars inférieures aux prévisions du Plan) et d'un solde de trésorerie initial plus élevé que prévu;

- les créances clients devraient être de 1,8 million de dollars inférieures, compte tenu de l'échéancier de perception;

- les charges payées d'avance et autres actifs courants devraient être de 2,3 millions de dollars supérieurs aux prévisions, en raison de la passation en charges de deux semaines de salaire pour la majorité du personnel par suite de la mise en œuvre du système de paie en arrérages pendant l'exercice en cours;

- les dettes fournisseurs et autres montants à payer devraient être de 396 000 $ supérieurs en raison de l'échéancier de paiement;

- les charges sociales devraient être de 4,2 millions de dollars supérieures aux prévisions du Plan, en raison de l'ajout d'un régime de soins dentaires pour les retraités et de rajustements de réévaluation découlant du changement d'actuaire survenu à l'exercice précédent.

POLITIQUE DE GESTION DE LA TRÉSORERIE

La politique de gestion financière vise à générer et à conserver une réserve de trésorerie suffisante pour permettre à la Société de répondre à ses besoins de fonctionnement et à ses besoins d'investissement, de s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance et de pouvoir faire face aux éventualités.

La Société fonctionne sous le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit du gouvernement. Elle n'a ni marges de crédit ni accès à des marges de crédit ou autres sources d'emprunt. Aussi la réserve de trésorerie de la Société provient-elle uniquement des montants versés par ses clients-partenaires en retour des services qu'elle leur fournit.

Conformément à son mandat, la Société vise à dégager des résultats légèrement supérieurs au seuil de rentabilité. Sa trésorerie provient intégralement des services fournis à ses clients-partenaires. La Société établit ses taux de facturation en fonction des prévisions du coût de ses programmes et des charges opérationnelles. Cependant, l'augmentation imprévue des services offerts aux clients-partenaires dans le cadre de leurs programmes ainsi que la propre productivité de la Société pourraient donner lieu à des marges supérieures aux cibles initialement visées. Les niveaux de trésorerie sont surveillés en permanence et tout montant jugé en excédent par rapport aux besoins opérationnels est réduit par voie de taux de facturation.

Au moment d'établir ses plans opérationnels, la Société agit avec prudence en ménageant, dans ses prévisions financières, des niveaux raisonnables de réserves de trésorerie de manière à pouvoir s'acquitter de son mandat et servir ses clients-partenaires de manière rapide et efficace. La politique de gestion de la trésorerie a pour objectif d'aider la Société à conserver des liquidités suffisantes pour faire face à ses échéances, compte tenu de la possibilité que l'encaissement des créances pourrait être momentanément interrompu. Les obligations éventuelles qui sont prises en compte dans la politique de gestion de la trésorerie comprennent notamment : les charges salariales, les charges sociales et les autres charges opérationnelles courantes pour une période de 60 à 90 jours; le paiement des avantages à long terme du personnel, ce qui englobe les charges liées aux congés de maladie des employés actifs et les prestations d'assurance-maladie et d'assurance-vie des retraités de CDC; et d'autres éléments comme les charges liées à l'ajustement de l'effectif et à la réinstallation du personnel, et les coûts en capital supplémentaires visant à se conformer aux nouvelles directives établies par le gouvernement du Canada.

BESOINS ET EMPLOIS DE TRÉSORERIE

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

À l'heure actuelle, la réserve de trésorerie se situe idéalement entre 21 millions et 24 millions de dollars, montant qui est appelé à varier selon l'évolution de la situation financière de CDC. 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 7 millions à 8 millions de dollars de passifs courants, qu'elle doit gérer en temps utile.

- Feuille de paie : La masse salariale de la Société est actuellement de 7,2 millions de dollars par mois. Les réserves de trésorerie suffisent à couvrir environ trois mois de paie — ce qui est considéré comme le montant approprié dont une entreprise doit disposer pour être viable.

- Risque lié au recouvrement des créances : Même si CDC possède une clientèle sûre auprès de laquelle elle recouvre régulièrement ses créances, plusieurs facteurs peuvent influer sur le moment où ces montants sont perçus. Les retards qui entourent couramment l'approbation et le traitement des factures par les clients-partenaires peuvent parfois retarder l'encaissement de certains montants. La Société s'expose à des risques plus grands encore dans les cas décrits ci-dessous que CDC anticipe en se constituant une trésorerie suffisante.

- 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 régler ses créances pourrait facilement en subir les contrecoups au cours d'un cycle donné, qui correspond à la moitié de la période de couverture de la paie de 90 jours.

- Incertitude des prévisions : CDC n'a toujours pas reçu de prévision ferme en ce qui a trait aux dépenses d'infrastructure pour l'exercice financier 2015-2016 et au-delà. Une telle incertitude accentue le risque d'importantes variations dans la demande de services de CDC, ce qui pourrait l'obliger à engager des investissements imprévus en vue de revoir ses ressources à la hausse ou à la baisse. Ces coûts pourraient notamment venir de frais de recrutement, de réinstallation ou de formation de personnel ou, à l'inverse, d'indemnités de départ et d'autres coûts de cessation d'emploi. Ces coûts sont à la charge de CDC, qui doit les financer à même ses propres ressources et des réserves de trésorerie adéquates.

- Obligations à long terme : CDC doit financer au-delà de 23,8 millions de dollars d'avantages sociaux futurs — ce qui comprend des prestations de retraite, des prestations de santé et des congés de maladie. Ces obligations devraient atteindre pas moins de 35 millions de dollars pour les cinq prochaines années. 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 des systèmes de TI et de gestion de l'information, qui totaliseront 5,8 millions de dollars sur cinq ans. (Voir la page 49)

CDC ne s'attend pas à s'acquitter de toutes ces obligations en même temps. Si cela devait advenir, les réserves actuelles seraient nettement inadéquates. CDC compte plutôt sur une planification prudente et proactive de ses niveaux de ressources et de ses activités opérationnelles courantes pour s'assurer qu'elle pourra s'en acquitter.

Il n'existe aucune restriction quant à l'emploi que la Société peut faire de ses fonds ni aucune obligation juridique ou réglementaire de réserver des fonds à l'égard d'un quelconque passif actuel ou éventuel, y compris les avantages sociaux futurs. La Société n'a donc pas de fonds distincts ou affectés à cet égard, et les excédents de trésorerie par rapport aux besoins de fonctionnement et d'investissement à court terme sont investis conformément à la politique de placement approuvée par le Conseil d'administration.

SOLDES DE TRÉSORERIE ET DE PLACEMENTS

La situation actuelle de la Société sur le plan de la trésorerie et des ressources en capital, représentées par les soldes de trésorerie et de placements, est saine. La Société a déterminé que ses soldes de trésorerie et de placements excèdent actuellement ses besoins opérationnels. Aussi, conformément à ses politiques de gestion financière et de gestion de trésorerie, CDC compte-t-elle ramener le solde de sa trésorerie à des niveaux plus adéquats au cours de la période de planification, comme cela est dit plus haut. Il est prévu que la trésorerie et les placements seront de 36,6 millions de dollars au 31 mars 2016. Ce chiffre continuera de diminuer vers les derniers exercices du Plan, principalement grâce à la révision des taux de facturation et à l'engagement de pertes opérationnelles visant à réduire les résultats non distribués. La trésorerie et les placements devraient s'élever globalement à 21,1 millions de dollars à la fin de la période de planification.

CRÉANCES CLIENTS

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

IMMOBILISATIONS CORPORELLES, ACTIFS LOUÉS ET IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Le montant des immobilisations corporelles représente la valeur nette comptable des achats de matériel informatique, de mobilier et de matériel de bureau, ainsi que des améliorations locatives. Le montant des actifs loués représente la valeur nette comptable des imprimantes et des photocopieurs acquis au titre de contrats de location-financement. Le montant des immobilisations incorporelles représente la valeur nette comptable des achats de licences de logiciels pour les ordinateurs de bureau et pour le système de planification des ressources de l'entreprise.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2016, la valeur des immobilisations corporelles, des actifs loués et des immobilisations incorporelles devrait augmenter de 6 % par rapport à la valeur de l'exercice précédent. Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2017, la valeur des immobilisations corporelles, des actifs loués et des immobilisations incorporelles devrait encore augmenter de 3,3 %. Ces fluctuations, de même que celles des autres exercices visés par le Plan, sont directement liées aux niveaux prévus de dépenses d'investissement, comme il est souligné à la rubrique *Budget d'investissement*, et aux dépenses d'amortissement d'un exercice à l'autre, en fonction des méthodes d'amortissement de la Société décrites dans son *Rapport annuel*.

DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES MONTANTS À PAYER

La Société prévoit une augmentation de 34 % des dettes fournisseurs et autres montants à payer pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2016 par rapport à l'exercice clos le 31 mars 2015. Cette variation, comme les variations des exercices subséquents, est pour l'essentiel liée à la variation des charges opérationnelles d'un exercice à l'autre et à l'échéancier de paiement des créanciers.

CHARGES SOCIALES

Les charges sociales représentent l'obligation de la Société au titre du coût estimé des indemnités de départ pour son personnel actif et des prestations de soins de santé pour son personnel à la retraite. Cette somme est établie par calcul actuariel et varie d'un exercice à l'autre suivant divers facteurs, dont l'évolution de l'effectif et les hypothèses actuarielles retenues. CDC prévoit que les charges sociales, y compris la partie courante, totaliseront 23,8 millions de dollars au 31 mars 2016, soit environ 9,7 % de plus qu'à l'exercice précédent, en raison de la comptabilisation des prestations constituées. Pour les exercices subséquents du Plan, CDC prévoit que ce montant augmentera d'un exercice à l'autre de l'ordre de 6,4 % à 10,9 %. Bien que les calculs actuariels prévoient un montant exigible pour chacun des exercices, le moment exact de ces paiements ne peut être déterminé d'avance. La Société n'est pas tenue de constituer de provision distincte pour ces obligations et elle ne le fait pas non plus. Toutefois, sa politique de gestion et de planification financière lui impose de prévoir des fonds suffisants pour assurer le paiement futur des prestations aux employés aux moments où elles deviendront exigibles. Les hypothèses retenues par l'actuaire pour le calcul des charges sociales sont résumées dans le *Rapport annuel* de CDC.

OBLIGATIONS LOCATIVES

Les obligations locatives devraient demeurer relativement stables au cours de la période de planification, en raison des faibles fluctuations prévues du volume d'activités, qui n'engendrera pas de besoins supplémentaires en photocopieurs et en imprimantes. CDC prévoit que le taux de remplacement restera stable d'un exercice à l'autre.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercices clos le 31 mars

	RÉEL	PLAN D'ENTREPRISE	ESTIMÉ	PROJETÉ				
(en milliers de dollars)	2014-2015	2015-2016	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles								
Résultat net de l'exercice	(3 283) $	(6 557) $	(4 741) $	(5 122) $	(4 670) $	(4 074) $	(3 707) $	(3 528) $
Ajustements de rapprochement du résultat net de l'exercice et de la trésorerie liée aux activités opérationnelles								
Amortissement des immobilisations corporelles	742	913	880	630	989	1 057	815	815
Amortissement des actifs loués	159	180	170	180	185	190	195	200

(À SUIVRE)

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercices clos le 31 mars

	RÉEL	PLAN D'ENTREPRISE	ESTIMÉ	PROJETÉ				
(en milliers de dollars)	2014-2015	2015-2016	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Amortissement des immobilisations incorporelles	210	215	208	215	218	221	224	227
Amortissement des primes d'investissement	122	130	125	130	135	140	145	150
Gains à la vente d'immobilisations corporelles	37	–	–	–	–	–	–	–
Variations des éléments hors trésorerie du fonds de roulement opérationnel								
Soldes de fonds de roulement liés aux activités opérationnelles	2 798	2 798	2 491	171	1 079	1 372	1 782	1 236
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	**785**	**(2 321)**	**(867)**	**(3 796)**	**(2 064)**	**(1 094)**	**(546)**	**(900)**
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Acquisition de placements	(8 958)	(350)	(350)	(350)	1 650	2 650	1 650	2 150
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 397)	(1 250)	(1 050)	(825)	(1 125)	(1 125)	(1 125)	(1 125)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(208)	(250)	(169)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**(10 563)**	**(1 850)**	**(1 569)**	**(1 275)**	**425**	**1 425**	**425**	**925**
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Remboursement d'obligations locatives	(160)	(152)	(150)	(152)	(155)	(156)	(158)	(160)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	**(160)**	**(152)**	**(150)**	**(152)**	**(155)**	**(156)**	**(158)**	**(160)**
Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de la période	(9 938)	(4 323)	(2 586)	(5 223)	(1 794)	175	(279)	(135)
Trésorerie à l'ouverture de la période	**29 568**	**22 931**	**19 630**	**17 044**	**11 821**	**10 027**	**10 202**	**9 923**
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	**19 630 $**	**18 608 $**	**17 044 $**	**11 821 $**	**10 027 $**	**10 202 $**	**9 923 $**	**9 788 $**

L'état des flux de trésorerie décrit en détail les entrées et sorties de trésorerie liées aux activités opérationnelles, aux activités d'investissement et aux activités de financement de la Société, ainsi que la variation nette globale des soldes de trésorerie de la Société d'un exercice à l'autre. La variation nette de la trésorerie pour chaque exercice correspond au rajout des charges opérationnelles hors trésorerie comptabilisées en résultat (comme la dotation aux amortissements ou la provision au titre des charges sociales) et à la soustraction des décaissements non comptabilisés en résultat (comme les actifs loués, les immobilisations incorporelles, les acquisitions de placements et les acquisitions d'immobilisations corporelles).

Exprimé en ETP, l'effectif de la Société devrait être de 795 pour l'exercice en cours se clôturant le 31 mars 2016, en hausse d'environ 6,1 % par rapport à l'exercice précédent. CDC s'attend à ce que l'effectif augmente par suite de la hausse du volume d'activités prévue pour l'exercice courant.

L'effectif en ETP pour le reste de la période de planification devrait augmenter par suite de la hausse prévue de la charge de travail. (Voir Tableau 6)

BUDGET D'INVESTISSEMENT

Dans l'ensemble, CDC estime que les dépenses d'investissement pour l'exercice 2015-2016 seront de 18,7 % inférieures aux prévisions du Plan. Les variations et les ajustements sont liés à l'évolution des besoins selon la catégorie des dépenses d'investissement. La Société prévoit des dépenses en matériel informatique moins élevées, en raison des prévisions de coûts inférieures à l'égard des projets de matériel de TI et des remplacements de matériels. Les coûts des immobilisations incorporelles liés aux projets de TI devraient être inférieurs aux prévisions, du fait des retards accusés par des projets. Les dépenses liées au mobilier et au matériel de bureau, ainsi qu'aux améliorations locatives, devraient être inférieures aux prévisions par suite de l'évolution des besoins. (Voir Tableau 7)

La Société s'attend à ce que les dépenses d'investissement pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2016 s'élèvent à 1,2 million de dollars, en baisse de 386 000 $ (-24 %) par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse tient principalement à la diminution des dépenses en matériel informatique, vu le moindre besoin de nouveaux systèmes. En 2014-2015, la Société avait investi dans son réseau informatique et remplacé un grand nombre d'appareils informatiques personnels, selon le cycle de remplacement prévu. (Voir Tableau 8)

Pour la période de planification 2016-2017 et au-delà, la Société devra continuer de remplacer le matériel informatique et des immobilisations incorporelles qui arriveront à la fin de leur durée d'utilité, ainsi que pour répondre à des besoins opérationnels supplémentaires. La Société prévoit en outre de continuer d'améliorer ses systèmes logiciels de planification des ressources de l'entreprise et de gestion des documents au cours de la période de planification, et de faire l'acquisition de logiciels de production de rapports.

Au cours de la période de planification, la Société pourrait aussi devoir remplacer du mobilier et du matériel de bureau et rénover des bureaux loués en vue de répondre aux besoins opérationnels.

CDC prévoit, dans son budget d'investissement, que le taux de remplacement restera stable d'un exercice à l'autre, mais qu'il pourrait devoir être ajusté en fonction des demandes des clients-partenaires. Aucun des coûts intégrés au budget d'investissement de l'exercice en cours n'était prévu au budget de fonctionnement de l'exercice précédent. Les politiques financières de CDC définissent clairement ce qu'est une dépense d'investissement et ce qu'est une charge opérationnelle.

Tableau 6

EFFECTIF

Exercices clos le 31 mars

	RÉEL	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Effectif en ETP	749	795	859	886	895	886	879

Tableau 7

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2016

	ESTIMÉ	PROJETÉ	VARIATION
(en milliers de dollars)			
Matériel informatique	931 $	1 025 $	(94) $
Immobilisations incorporelles	169	250	(81)
Mobilier et matériel de bureau	73	150	(77)
Améliorations locatives	46	75	(29)
	1 219 $	**1 500 $**	**(281) $**

Tableau 8

BUDGET D'INVESTISSEMENT PRÉVISIONNEL

Exercices clos le 31 mars

	RÉEL	ESTIMÉ	PROJETÉ				
(en milliers de dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Mobilier et matériel de bureau	6 $	73 $	150 $	150 $	150 $	150 $	150 $
Matériel informatique	1 366	931	600	900	900	900	900
Améliorations locatives	25	46	75	75	75	75	75
Immobilisations incorporelles	208	169	100	100	100	100	100
	1 605 $	**1 219 $**	**925 $**	**1 225 $**	**1 225 $**	**1 225 $**	**1 225 $**

ANNEXE

Profil de la société

MANDAT

a) Le mandat premier de CDC est de fournir des services de qualité en réponse aux besoins du MDN et des FAC en matière d'infrastructure et d'environnement. CDC a pour mission d'exécuter des projets de façon efficace et en temps opportun, en plus d'assurer le soutien des infrastructures et des actifs environnementaux tout au long de leur cycle de vie, pour assurer la défense du Canada.

b) CDC est une mandataire de l'État, et a été constituée pour réaliser des projets d'infrastructure de défense et se charger de l'acquisition des biens et des services qui y sont reliés. Selon la définition de la *Loi sur la production de défense*, un « contrat de défense » est un contrat conclu avec un mandataire de Sa Majesté, et qui porte de quelque façon sur des ouvrages de défense ou sur la conception, la fabrication, la production, la construction, la finition, l'assemblage, le transport, la réparation, l'entretien, l'entreposage ou le commerce d'ouvrages de défense.

c) CDC est autorisée à exercer et à sous-traiter les fonctions liées aux biens immobiliers, notamment les fonctions qui consistent à fabriquer ou produire par tout autre moyen, finir, assembler, traiter, développer, réparer ou entretenir du matériel de défense; à administrer et à exploiter des installations; ou à prendre des dispositions en vue de la prestation de services professionnels ou commerciaux.

d) Selon la *Loi sur la production de défense*, CDC a également pour mandat de prendre toute autre mesure qu'elle jugera accessoire, nécessaire ou utile aux matières visées aux paragraphes précédents, en ce qui a trait à la fourniture, à la construction ou à la disposition d'ouvrages de défense.

e) Les lettres patentes de CDC autorisent la Société à prendre en charge, louer à bail ou en échange, obtenir, acheter ou acquérir de quelque autre façon, construire, modifier, rénover, agrandir, améliorer, tenir, gérer, entretenir, exploiter, superviser, réparer, chauffer, vendre, récupérer, réaliser ou aliéner de quelque autre façon des biens mobiliers et immobiliers — notamment des terrains ou des bâtiments.

f) CDC est régie par les dispositions de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle se conforme aux pratiques de gouvernance, de planification, de communication d'information et d'audit énoncées dans cette loi.

g) CDC rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement pour l'exercice de ses activités.

RELATIONS AVEC LE MDN ET LES FAC

a) CDC et le MDN collaborent depuis 65 ans. Au fil du temps, CDC a acquis une expertise spécialisée et de vastes connaissances dans le domaine de la construction militaire au Canada, et des services liés à l'infrastructure et à l'environnement, au Canada comme à l'étranger, notamment les connaissances acquises dans le cadre du soutien apporté à la mission des FAC en Afghanistan et aux travaux réalisés par CDC dans le Grand Nord canadien.

b) CDC traite avec bon nombre d'organismes au sein du MDN, en particulier avec le groupe du sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) [SMA(IE)]. La Société soutient l'exécution du programme de construction d'immobilisations géré par le groupe du SMA(IE).

c) Le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) est l'organisme national de cryptologie du Canada et un organisme autonome relevant directement du ministre de la Défense nationale. À titre d'autorité contractante du MDN, CDC collabore avec le CST dans le cadre du projet lié à l'installation à long terme (projet ILT), à Ottawa. Conçu dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP), ce marché de conception-construction-financement-entretien sur 30 ans comporte des dispositions particulières en matière de sécurité, d'infrastructure et de financement.

d) Depuis 1951, la relation de travail entre le MDN et CDC a été définie dans une série continue de protocoles d'entente. Ces protocoles décrivent le cadre opérationnel, administratif et financier qui régit les rapports entre les deux organismes.

STRUCTURE OPÉRATIONNELLE

CDC a des bureaux de site dans tous les établissements actifs des FAC au Canada et à l'étranger, au besoin, et elle a son siège social à Ottawa. La Société compte cinq bureaux régionaux (Région de l'Atlantique, Région du Québec, Région de l'Ontario, Région de l'Ouest et Région de la capitale nationale) et 37 bureaux de site, répartis dans

les bases, escadres et unités de soutien de secteur des FAC. CDC possède en outre un bureau saisonnier à Nanisivik, dans le cadre du projet d'infrastructure de l'installation maritime de Nanisivik, dans le Nunavut.

Modèle opérationnel

Fonctionnant selon le régime de la rémunération des services, CDC ne reçoit aucun crédit du gouvernement du Canada. La Société tire des revenus de la facturation, à ses clients-partenaires, des services de soutien en matière d'infrastructure et d'environnement assurés dans le cadre de la gestion du cycle de vie complet des biens de l'État confiés à la garde du MDN et des FAC. Ce sont des consultants et des entrepreneurs du secteur privé qui sont chargés, sur le terrain, d'exécuter les travaux visés par les marchés que CDC administre.

GESTION DU RENDEMENT DE LA SOCIÉTÉ

La mesure du rendement est essentielle à l'efficacité opérationnelle de CDC. Le cadre de gestion du rendement de la Société a été élaboré afin d'assurer que : la Société possède des mesures du rendement appropriées qui l'aident à gérer efficacement ses ressources de manière à atteindre les résultats prévus; les systèmes, procédures et processus employés pour recueillir et analyser les mesures du rendement et en rendre compte soient adéquats et fonctionnent correctement; la haute direction reçoive l'information en temps opportun afin de surveiller le rendement réel par rapport aux résultats prévus.

L'objectif principal du cadre de gestion du rendement de la Société est de fournir une structure pour encadrer les pratiques de gestion du rendement de CDC. L'Équipe de coordination des opérations de CDC dirige et coordonne la mise en œuvre du cycle de gestion du rendement de la Société. L'équipe rend compte des statistiques aux vice-présidents et au président de CDC; elle s'assure ainsi que le leadership en matière de gestion du rendement de la Société est clairement établi et directement relié à la direction de la Société.

CDC utilise deux séries d'indicateurs de rendement pour mesurer la réussite. Les principaux indicateurs de rendement permettent d'établir la mesure dans laquelle CDC atteint ses objectifs stratégiques de haut niveau, comme le leadership et la gouvernance. L'équipe de haute direction est responsable de la gestion des principaux indicateurs de rendement, dont les résultats sont rendus publics dans le *Rapport annuel* et le *Sommaire du Plan d'entreprise*. Les indicateurs de rendement des activités servent à établir la mesure dans laquelle CDC atteint des objectifs plus tactiques, comme les objectifs liés à la gestion des activités et à la prestation de services. L'équipe de direction est responsable des indicateurs de rendement des activités, dont les résultats ne sont publiés qu'à l'interne.

Le cycle de gestion du rendement de la Société se déroule sur 24 mois consécutifs, répartis sur trois exercices financiers. Il est mis en œuvre en deux phases : la planification stratégique (10 mois) et la surveillance (14 mois). Au cours de la phase de planification stratégique, CDC définit et met en œuvre sa stratégie, une tâche qui consiste en l'examen des principaux indicateurs de rendement. Deux documents sont produits à la suite de cette phase : le *Plan d'entreprise*, qui met l'accent sur la stratégie, et le *Plan d'activités des opérations*, qui constitue une mesure opérationnelle en réponse au *Plan d'entreprise*. Au cours de la phase de surveillance, CDC rédige des rapports sur ses résultats en matière de rendement, et élabore et met en œuvre des mesures d'optimisation afin d'améliorer ces résultats. Divers documents internes sont produits pour rendre compte des résultats, comme les rapports mensuels sur les activités de l'équipe de la haute direction. CDC rend aussi ces résultats publics dans le *Rapport annuel*, les rapports financiers trimestriels et le *Plan d'entreprise*.

GESTION DES RISQUES

La capacité de gérer tous les types de risques et de responsabilités forme un aspect fondamental de la gouvernance de CDC. Sous l'autorité du Conseil d'administration, la haute direction a établi un cadre exhaustif de gestion des risques organisationnels. Ce cadre se fonde sur la méthode de gestion des risques employée par le MDN et de nombreux autres organismes publics.

Le cadre de gestion des risques organisationnels vise à assurer que les orientations de la direction en matière de gestion des risques sont clairement communiquées, qu'elles sont comprises et appliquées à l'échelle de la Société, que la gestion des risques est intégrée aux outils de décision et de planification, et que des mécanismes sont en place en vue d'appliquer la gestion des risques de façon uniforme, efficace et régulière aux activités de la Société ainsi qu'à celles qui relèvent de ses projets.

CDC classe les risques comme étant élevés, moyens ou faibles, selon le cas. Chaque évaluation est fondée sur les probabilités qu'un risque se concrétise et sur les répercussions ou conséquences que ce risque pourrait avoir. Une fois classées, les stratégies de gestion des risques de la Société peuvent être résumées comme suit : élevé (atténuation), moyen (surveillance) et faible (tolérance).

POUVOIRS ET OBLIGATIONS PRÉVUS PAR LA LOI

Cadre législatif

Construction de défense (1951) Limitée a été constituée expressément pour réaliser des projets d'infrastructure de défense et se charger de l'acquisition des biens et services qui y sont liés, conformément à la *Loi sur la production de défense*. La Société a été constituée conformément à la *Loi sur les compagnies* de 1934 et a été autorisée à poursuivre ses activités conformément à la *Loi sur les sociétés commerciales canadiennes* de 1978. Son exercice financier se clôt le 31 mars. Après l'entrée en vigueur du Programme de coordination de l'image de marque, la Société a pris le nom de Construction de Défense Canada ou, simplement, CDC. La Société figure à l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Comme la plupart des sociétés d'État, CDC est régie par les dispositions de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle se conforme aux pratiques de gouvernance, de planification, de communication d'information et d'audit énoncées dans la partie X de cette loi. CDC rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement pour l'exercice de ses activités.

Les lettres patentes de la Société permettent à CDC d'exécuter son mandat, qui est de réaliser un vaste éventail d'activités d'approvisionnement, d'aliénation, de construction, de fonctionnement, d'entretien et de soutien tout au long du cycle de vie, destinées à assurer la défense du Canada. Ces activités sont tout particulièrement liées aux biens mobiliers et immobiliers, aux terrains et aux bâtiments.

Rôle en matière de politique publique

Les sociétés d'État sont des instruments de politique publique importants et, à ce titre, CDC joue un rôle dans la réalisation de plusieurs objectifs du gouvernement du Canada. CDC contribue aux résultats du MDN et des FAC à l'égard de la défense du Canada en appuyant les opérations des FAC, au Canada et à l'étranger, dans les domaines de la construction, de l'entretien, du fonctionnement des installations et des services professionnels spécialisés, dans le but de soutenir l'exécution de projets et de programmes.

La Société contribue à la durabilité de l'environnement du Canada en appuyant les efforts du MDN visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, la production de déchets solides et dangereux, et la consommation d'énergie liées à ses infrastructures. CDC appuie les objectifs du MDN en matière de construction durable en adoptant des pratiques écologiques en matière d'approvisionnement. En outre, CDC se conforme aux lois et règlements qui régissent la protection de l'environnement, dont la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*, la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, la *Loi sur les pêches* et la *Loi sur les espèces en péril*. Le cadre de gestion environnementale de CDC lui permet de veiller à ce qu'elle intègre les considérations d'ordre environnemental dans ses activités opérationnelles et administratives.

CDC contribue à la sécurité du Canada en se conformant à la Politique sur la sécurité du gouvernement. CDC y parvient en s'assurant de gérer les exigences du MDN aux stades de la passation et de l'exécution d'un marché, dans le but de protéger les renseignements et les biens de nature délicate ou classifiés.

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 plus large accès aux marchés publics.

Ce sont les secteurs canadiens de l'architecture, du génie et de la construction qui profitent de ces possibilités d'affaires. Ces secteurs entrent en concurrence pour l'obtention de marchés publics par l'intermédiaire de CDC et ils comptent sur elle pour assurer la transparence et l'équité du processus d'approvisionnement. Ces dernières années, les dépenses liées aux marchés engagées par CDC pour le compte du MDN ont représenté globalement de 800 millions à 900 millions de dollars par an. Voie d'accès à ces marchés, CDC aide à stimuler l'économie canadienne et à créer des emplois pour la population canadienne.

Politiques sur les marchés

CDC s'engage à assurer la sécurité de la population canadienne et à mettre en œuvre un processus efficace et équitable d'approvisionnement et de gestion des projets d'infrastructure du MDN. Le rôle de CDC consiste en l'occurrence à trouver, à attribuer et à gérer des marchés liés à l'infrastructure et à l'environnement pour le compte du MDN, le tout avec ouverture et transparence.

Tout en répondant aux principales exigences opérationnelles de ses clients-partenaires, CDC souscrit à l'objectif d'acquérir des biens et des services d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, qui donne lieu à l'option la plus avantageuse ou, le cas échéant, celle qui présente le meilleur rapport qualité-prix pour l'État et pour la population canadienne.

Litiges

Conformément au protocole d'entente conclu entre CDC et le MDN, ce dernier assume les risques juridiques et financiers associés aux réclamations découlant de marchés conclus par CDC avec des tiers. Le risque financier associé au règlement de ces réclamations contractuelles n'a donc aucune répercussion financière sur CDC. Aussi la Société n'a-t-elle pas jugé bon de provisionner, dans ses états financiers, de montants relativement à des litiges.

Exigences en matière de ressources humaines

Politiques de ressources humaines

CDC cherche à recruter et à maintenir en poste des employés possédant les profils de compétences nécessaires pour répondre aux besoins de ses clients-partenaires. La Société offre des régimes de rémunération, d'avantages sociaux et autres programmes compétitifs et financièrement responsables en vue d'attirer, de recruter, de motiver et de maintenir en poste son personnel. Les politiques et les procédures de CDC en matière de ressources humaines sont appropriées pour la Société et conformes aux pratiques exemplaires de l'industrie. CDC a mis en place un système d'évaluation des emplois, qui assure notamment la parité salariale. Elle s'est aussi dotée d'un programme de gestion du rendement fondé sur les compétences, lequel est assorti de critères d'évaluation en fonction du mérite. Ce programme rigoureux permet aux employés de recevoir régulièrement des commentaires sur leur rendement de la part de leurs supérieurs, et de voir leur apport souligné et récompensé.

Effectif de CDC

Au 30 septembre 2015, CDC comptait au total 762 équivalents temps plein, tous devant faire preuve des connaissances spécialisées et compétences appropriées leur permettant de fournir des services efficaces aux clients-partenaires de CDC.

Les données sur l'effectif de CDC au 30 septembre 2015 indiquaient que 40 % des employés étaient des femmes et 60 %, des hommes, que 82 % avaient moins de 55 ans, et que 78 % travaillaient à la Société depuis moins de 10 ans. De tous les postes pourvus, 87 % étaient des postes permanents. De ces postes permanents, 4 % étaient classés comme des postes de gestion, et 1 % comme des postes de haute direction.

Analyse comparative de la rémunération

Dans le cadre de son examen annuel de la rémunération, CDC compile de manière tant formelle qu'informelle les données salariales obtenues d'organismes effectuant des sondages sur la rémunération, dont Hay Group, AON Hewitt, Mercer, Towers Watson, le Conference Board du Canada et World at Work, ainsi que de ministères, d'organismes publics et d'autres sociétés d'État. Cet examen aide la Société à déterminer si son régime de rémunération lui rapporte le meilleur rendement en fonction du capital investi, s'il est financièrement responsable et équitable, s'il se conforme aux exigences budgétaires, s'il est compétitif compte tenu de la main-d'œuvre visée sur le marché du travail et de la conjoncture économique, et s'il soutient avantageusement la comparaison avec les régimes des entreprises privées et organismes du secteur public relevant de secteurs d'activités semblables et faisant appel à une main-d'œuvre similaire.

En tant qu'organisme axé sur les connaissances et fournisseur de services, CDC doit offrir une rémunération concurrentielle afin d'attirer les employés hautement compétents nécessaires pour répondre à la demande de services de la part de ses clients-partenaires. CDC estime que son régime de rémunération est concurrentiel, mais également prudent sur le plan financier. On s'attend à ce que les niveaux cibles en matière de salaire atteignent 50 à 75 % des valeurs maximales actuelles et qu'ils ne s'élèvent pas à la limite supérieure du marché.

Au deuxième trimestre de 2014-2015, CDC a effectué un sondage sur la comparabilité des salaires et en a analysé les résultats en février 2015. Ces résultats ont révélé que le barème salarial de CDC se situait soit dans la médiane, soit en deçà des barèmes analogues d'entreprises comparables des secteurs public et privé.

Autres avantages sociaux

CDC offre un ensemble complet d'avantages sociaux et favorise une conciliation travail-vie. Parmi les avantages offerts on compte les soins médicaux et dentaires, le perfectionnement personnel et l'éducation, un programme d'aide aux employés, un programme de soutien en cas d'absence et un programme de mieux-être.

Régime de retraite

CDC cotise au régime de pension de retraite de la fonction publique fédérale.

Congés de maladie, congés pour invalidité et congés annuels

CDC offre des régimes entièrement intégrés d'assurance-invalidité de courte et de longue durée dans le cadre du Programme de soutien en cas d'absence, qui est géré par Croix Bleue Medavie. Grâce à ce programme, les employés peuvent obtenir un bilan médical complet, des services de réadaptation et des services de réintégration au travail. Ce programme est offert aux employés après une absence de

cinq jours attribuable à une maladie ou à une invalidité. Les congés de maladie sont seulement payés lorsque les employés participent à ce programme. Les congés sont suspendus après 10 jours si l'employé ne se conforme pas au programme ou si Croix Bleue Medavie ne reconnaît pas le congé de maladie. Les employés embauchés par CDC provenant d'autres organismes gouvernementaux ne peuvent pas transférer leurs congés annuels ou leurs jours de maladie accumulés, et la Société ne paie pas les jours de maladie accumulés au moment du départ à la retraite ou en cas de démission.

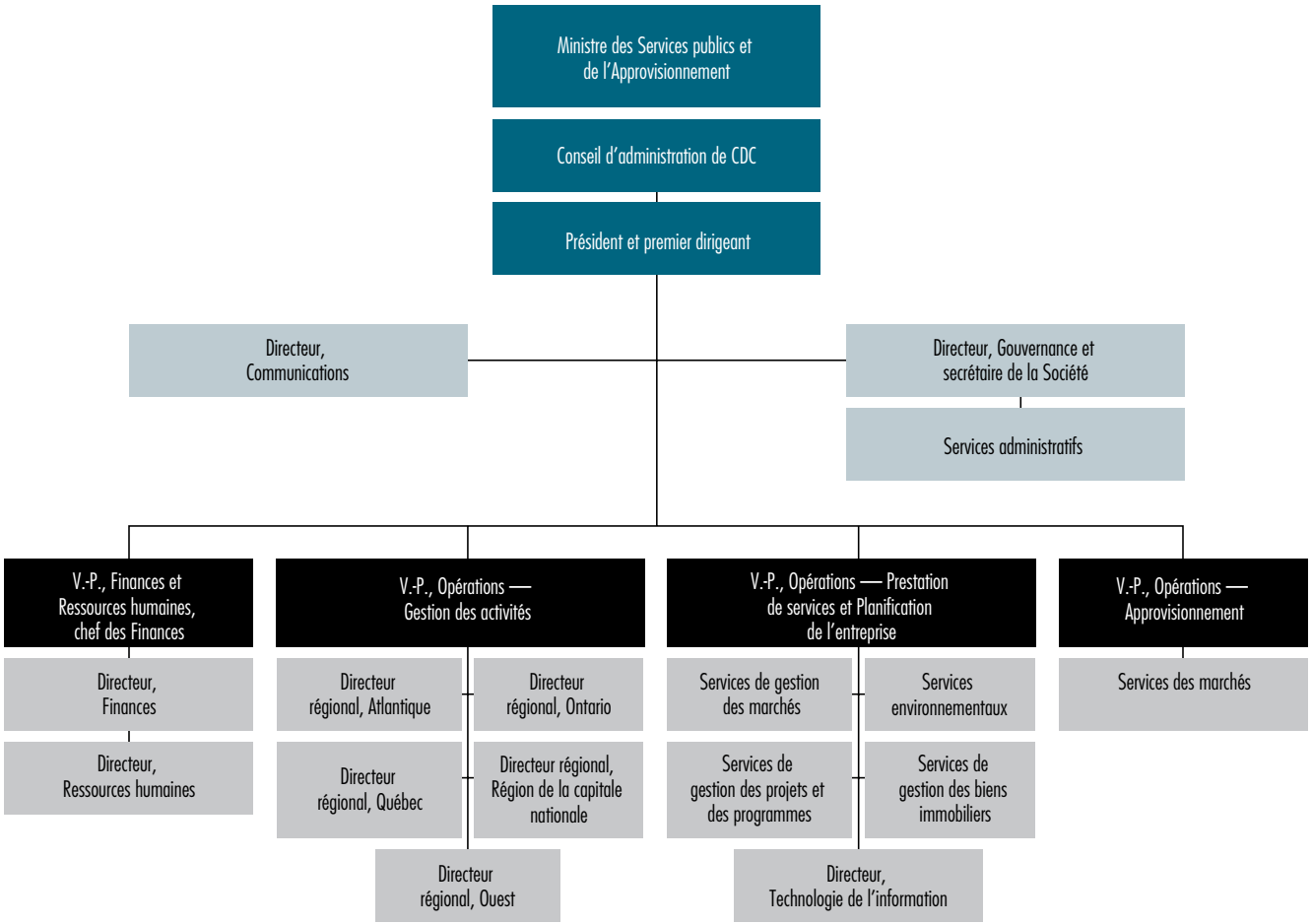
Ce tableau présente les moyennes annuelles de jours de congé de maladie de CDC au cours des cinq derniers exercices.

MOYENNE ANNUELLE DE JOURS DE CONGÉ DE MALADIE	
2014-2015	5,07 jours
2013-2014	5,60 jours
2012-2013	5,70 jours
2011-2012	5,10 jours
2010-2011	5,33 jours

Plan de relève pour la direction

Les facteurs économiques mondiaux, la concurrence grandissante pour les talents et les départs à la retraite réguliers sont des défis constants qui touchent la stratégie d'entreprise de CDC. CDC réussit à relever ces défis grâce à son cadre de gestion de la planification de la relève. Ce cadre fournit aux dirigeants et aux gestionnaires de CDC l'orientation et les outils nécessaires ainsi qu'une approche pratique pour maintenir son niveau de préparation en matière de leadership, de gestion et d'opération tout en favorisant le perfectionnement des employés. Grâce à ce cadre, CDC peut s'assurer que les bonnes personnes qui possèdent les bonnes compétences occupent les bons postes au bon moment.

GOUVERNANCE ET STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ



Pratiques professionnelles éthiques

Les employés de CDC savent ce qui est attendu d'eux en matière de déontologie, de conflits d'intérêts, de divulgation d'actes fautifs et de conformité aux lois et aux politiques gouvernementales. En plus de se conformer à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, CDC possède son propre *Code d'éthique* pour les employés. L'établissement de rapports périodiques permet au Conseil d'administration de CDC de surveiller la conformité au Code ainsi qu'aux politiques et aux lois relatives aux pratiques professionnelles et à la conduite des employés.

Chaque année, les employés de CDC sont tenus de revoir leurs obligations en vertu du Code et de répondre à un questionnaire de rappel électronique portant sur leurs responsabilités. Ce système électronique permet à CDC de tenir un registre précis des réponses fournies et d'assurer un suivi approprié. Peu de temps après leur embauche, les nouveaux employés de CDC doivent réussir un test en ligne portant sur le Code. Le président rend compte au Conseil d'administration des questions soulevées relativement au respect du Code, et fait chaque année le point sur ces questions. Le Conseil d'administration s'assure ainsi que CDC est fidèle à ses bonnes pratiques en ce qui concerne les programmes et les politiques liés aux valeurs et à l'éthique. En 2014-2015, tous les membres du personnel de CDC ont satisfait à l'exigence relative à la revue annuelle de leurs responsabilités, et tous les nouveaux employés se sont soumis au test obligatoire.

Les membres du Conseil d'administration de la Société se conforment à la *Loi sur les conflits d'intérêts* ainsi qu'aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour la bonne marche du Conseil. Chaque année, ils doivent signer une déclaration par laquelle ils affirment connaître les exigences de la loi et s'engagent à continuer de les respecter. En septembre 2015, tous les membres du Conseil d'administration ont signé cette déclaration. En outre, le Conseil d'administration possède son propre code de conduite, lequel précise les attentes des membres nommés par le gouverneur en conseil.

Conseil d'administration

CDC possède un cadre de gouvernance de la Société complet qui fournit un aperçu de la structure, des principes et des pratiques de gouvernance du Conseil d'administration de CDC. Servant à définir les responsabilités et les obligations de rendre compte du Conseil, à déterminer les rôles principaux et à fournir l'orientation nécessaire, ce cadre est un outil clé utilisé par le Conseil.

Le Conseil d'administration de CDC rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement pour l'exercice de ses activités. Les administrateurs signent annuellement une déclaration relativement aux obligations auxquelles ils sont tenus en vertu de la *Loi sur les conflits d'intérêts*.

Le gouverneur en conseil nomme le président du Conseil d'administration ainsi que le président et premier dirigeant de CDC, qui exercent leurs fonctions pour le mandat dont le gouverneur conseil détermine la durée. Les autres membres sont nommés par le ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, avec l'approbation du gouverneur en conseil. À titre d'administrateurs d'une société d'État et conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les membres du Conseil d'administration de CDC exercent leurs fonctions selon la volonté du gouverneur en conseil, généralement pendant au moins quatre ans, après quoi ils peuvent, s'ils le désirent, continuer de siéger au Conseil d'administration jusqu'à la nomination de leur successeur.

Le président du Conseil occupe un poste distinct du poste de président et premier dirigeant de CDC, et le Conseil d'administration agit de façon indépendante de la haute direction. Le président du Conseil assure la bonne marche du Conseil dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités. Le Conseil d'administration est responsable de la gestion des affaires, des activités et d'autres transactions de la Société aux termes de la LGFP, et assure une surveillance sur d'autres éléments tels que la gestion des risques.

En plus des exigences établies dans la LGFP, le Conseil d'administration a défini clairement ses fonctions et ses responsabilités dans une charte. Ce document décrit la façon dont les membres du Conseil d'administration sont tenus d'effectuer la surveillance de la Société. Cette charte est révisée à intervalles réguliers pour en maintenir la pertinence.

Structure du Conseil d'administration et des comités

Le Conseil d'administration compte sur deux comités pour l'aider à assumer ses fonctions de surveillance : le Comité d'audit ainsi que le Comité de gouvernance et des ressources humaines, chacun ayant sa propre charte.

Le Comité d'audit aide le Conseil à assumer ses responsabilités de surveillance, en particulier relativement à l'information financière de CDC et à ses états financiers annuels, aux contrôles internes, aux principes et conventions de comptabilité financière, aux processus d'audit internes et externes, et aux programmes de conformité. Le Comité assure

également la supervision de l'information financière, des audits d'états financiers annuels et des examens spéciaux du Bureau du vérificateur général du Canada, en plus des audits internes de CDC. Conformément à la LGFP, 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'en fait partie. Comme le stipulent les *Lignes directrices à l'intention des comités d'audit des sociétés d'État et autres entreprises publiques* du Secrétariat du Conseil du Trésor, le président du Comité d'audit doit être un expert financier et posséder un titre de comptable reconnu, et les membres doivent avoir des connaissances financières de base.

Le mandat du Comité de gouvernance et des ressources humaines regroupe trois grands champs d'action : la gouvernance, les ressources humaines et les nominations par le gouverneur en conseil. Ce Comité élabore l'approche de CDC à l'égard de la gouvernance de la Société, évalue les pratiques de gouvernance de CDC afin de garantir qu'elles reflètent les pratiques exemplaires actuelles, et surveille le processus d'auto-évaluation du Conseil.

En matière de ressources humaines, ce Comité s'assure que les politiques de CDC conviennent à la Société, et que des processus connexes sont en place et qu'ils sont adéquats. Il contrôle également le processus de gestion du rendement du président et premier dirigeant de la Société conformément au programme de gestion du rendement du Bureau du Conseil privé, et veille à ce que la Société dispose d'un plan de relève et qu'elle le respecte.

Structure de l'équipe de direction

Le président et premier dirigeant est responsable, auprès du Conseil d'administration, de la gestion et du rendement de la Société dans son ensemble. Le président de CDC relève du président du Conseil d'administration. L'équipe de la haute direction est composée du président et premier dirigeant ainsi que de quatre vice-présidents, et ses bureaux sont situés au siège social, à Ottawa. En plus de leurs interactions quotidiennes, les membres de l'équipe de la haute direction se réunissent régulièrement afin d'étudier, avec l'aide de la secrétaire de la Société, les enjeux stratégiques, opérationnels et financiers liés à la gestion de la Société.

Trois vice-présidents, Opérations, sont responsables au sein de CDC, des trois domaines suivants : la prestation des services et la planification d'entreprise, la gestion des activités et les activités d'approvisionnement. Le vice-président, Opérations — Gestion des activités, est responsable de la gestion des activités de toutes les régions. Le vice-président, Opérations — Prestation de services et Planification d'entreprise, est responsable de la prestation de services pour les secteurs des Services de gestion des marchés, des Services environnementaux, des Services de gestion des projets et des programmes et des Services de gestion des biens immobiliers. Il est également responsable des activités de planification d'entreprise en soutien aux initiatives stratégiques énoncées dans le *Plan d'entreprise* de CDC. Ce vice-président agit également à titre d'officier de la sécurité de l'entreprise et préside le Comité directeur de la technologie de l'information.

Le vice-président, Opérations — Approvisionnement, est responsable du leadership et de la surveillance de la fonction d'approvisionnement à l'échelle de la Société, en tant que membre de l'équipe de la haute direction.

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

Les directeurs régionaux gèrent les activités des régions de l'Ouest, de l'Ontario, de la capitale nationale, du Québec et de l'Atlantique, par l'entremise de bureaux régionaux situés respectivement à Edmonton, à Kingston, à Ottawa, à Montréal et à Halifax.

Les directeurs des Communications, des Finances, de la Gouvernance, des Ressources humaines et de la Technologie de l'information sont responsables du leadership stratégique de la Société et de la gestion de leur fonction et groupe.

Le secrétaire de la Société est responsable des questions liées à la gouvernance; il s'assure que CDC se conforme à l'ensemble des lois, des règlements et des politiques gouvernementales qui la concernent. Il soutient le Conseil d'administration et communique avec les intervenants de la Société.