CONSTRUCTION DE DÉFENSE CANADA

CDC·DCC

Nos valeurs au quotidien

RAPPORT ANNUEL 17

2016-2017

RAPPORT ANNUEL 2016-2017 DE CDC

COUVERTURE : Karyan Ngo (à gauche) et Paula Simpson, coordonnatrices, Services de construction, ont géré le marché de conception-construction modifié pour le nouveau Centre de formation pour le soutien de la paix à la BFC Kingston (Ontario).

CI-DESSUS : Extérieur du nouveau Centre de formation pour le soutien de la paix à la BFC Kingston. Cette installation constituera un centre d'excellence pour la formation et le leadership; il est destiné à accueillir 60 employés et plus de 1 000 étudiants tous les ans. La conception du bâtiment est axée sur les salles de classe et les espaces de formation extérieurs qui faciliteront la préparation des civils et des militaires en vue des opérations de soutien de la paix partout dans le monde.

Canada

Profil de la Société

Construction de défense (1951) Limitée (communément appelée « Construction de Défense Canada » ou « CDC ») est une société d'État qui offre des services novateurs et rentables en matière de passation des marchés, de gestion de marchés de construction, d'infrastructure et d'environnement, et de soutien des infrastructures tout au long de leur cycle de vie, en réponse aux besoins de défense du Canada. CDC a deux grands clients-partenaires, en l'occurrence le groupe Infrastructure et environnement (IE) du ministère de la Défense nationale (MDN), et le Centre de la sécurité des télécommunications (CST). La Société fournit également des services à Services partagés Canada (SPC) visant l'expansion du centre des données électroniques à la Base des Forces canadiennes (BFC) Borden.

De la planification des besoins au déclassement d'installations, les activités de CDC recouvrent un large éventail, et ses ressources se divisent en cinq secteurs de services.

SERVICES DES MARCHÉS

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

SERVICES DE GESTION DES MARCHÉS

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

SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

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

SERVICES DE GESTION DES PROJETS ET DES PROGRAMMES

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

SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

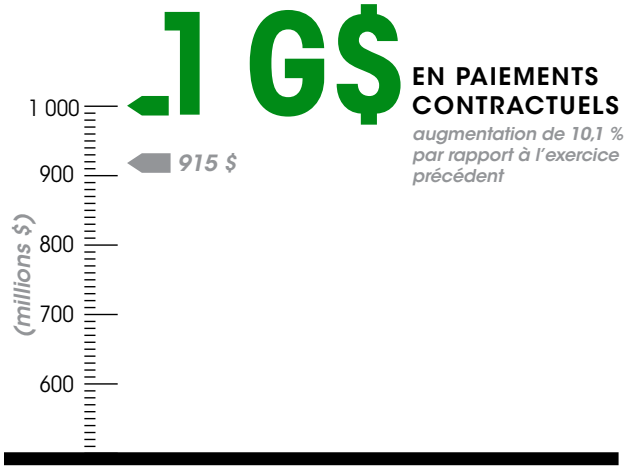
De la planification des besoins au déclassement d'installations, le secteur des Services de gestion des biens immobiliers assure le bon fonctionnement des infrastructures du MDN.

Table des matières

2 | POINTS SAILLANTS
5 | NOS VALEURS AU QUOTIDIEN
6 | MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL
7 | MESSAGE DU PRÉSIDENT
17 | LA SOCIÉTÉ
23 | GOUVERNANCE
30 | CONSEIL D'ADMINISTRATION
31 | HAUTE DIRECTION
32 | ÉQUIPE DE GESTION
35 | RAPPORT DE GESTION
61 | ÉTATS FINANCIERS

Points saillants

MESURES DES SERVICES RENDUS



1 949
MARCHÉS ATTRIBUÉS

833 M$
VALEUR DES MARCHÉS ATTRIBUÉS

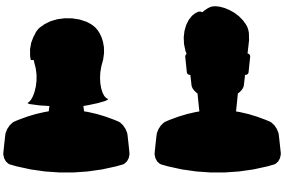
RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

97 %
TAUX DE SATISFACTION DU CLIENT
Objectif = 95 %

RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

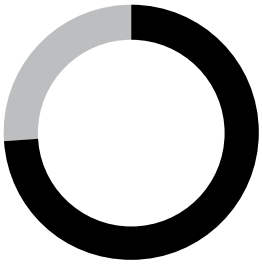
899

EMPLOYÉS (ETP)



1,1 M$

PAIEMENTS CONTRACTUELS PAR EMPLOYÉ



74,1 %

Objectif = 70 %

TAUX D'UTILISATION

(% D'HEURES PASSÉES PAR UN EMPLOYÉ À DES TRAVAUX CONTRACTUELS FACTURABLES)

RÉSULTATS LIÉS À LA PASSATION DES MARCHÉS

96,3 %

Objectif = 95 %

ABOUTISSEMENT DES MARCHÉS

99,5 %

MARCHÉS DANS LE CADRE D'APPELS D'OFFRES PUBLICS

Objectif = 98 %

5,1

NOMBRE DE SOUMISSIONNAIRES PAR MARCHÉ

Objectif = 4

Membres de l'équipe de Services de gestion des projets et des programmes (SGPP) (de gauche à droite) David Sherrard, Leah Hilsenteger, Mousumi Mukherjee et Victor Lee. Le secteur des SGPP offre des conseils en matière d'exigences relatives aux infrastructures, de planification des programmes et de contrôle du calendrier et des documents.

Nos valeurs au quotidien

EN SOUTIEN À L'INFRASTRUCTURE DE DÉFENSE DU CANADA

Dévouement. Collaboration. Compétence. Équité.

C'est à ces valeurs fondamentales que tient la force du personnel et du système opérationnel de CDC. Ces valeurs inspirent chaque décision que nous prenons et chaque tâche que nous entreprenons pour la défense du Canada. Nous ne pouvons y déroger vu l'importance de nos objectifs.

Nous avons bâti notre passé comme nous entendons bâtir notre avenir sur cette approche. Elle nous permet de conjuguer la diversité, le sens de l'innovation, le savoir-faire et l'expérience de notre personnel avec l'adaptabilité des processus qu'ils sous-tendent. Nous sommes entre autres dotés d'une matrice de prestation de services qui nous permet de déployer facilement notre personnel dans l'ensemble de nos cinq secteurs de services, des processus d'approvisionnement novateurs et à valeur ajoutée pour nos clients-partenaires comme pour nos partenaires du secteur de la construction, d'un volet particulièrement important sur la sécurité de nos opérations, et de la transparence dans la gouvernance et la gestion de notre entreprise. Nous entendons bien être le fournisseur de services et l'employeur de prédilection pour l'infrastructure de défense au Canada.

CDC met ce cadre d'excellence au service de la gestion de l'ensemble des priorités des clients-partenaires — depuis la *Stratégie nationale de construction navale* jusqu'à la souveraineté du Canada dans l'Arctique, en passant par la réfection de manèges militaires et le programme de marchés de services éconergétiques (MSE). Nous sommes présents aussi bien dans des régions reculées que dans des agglomérations urbaines, et travaillons dans une perspective de durabilité environnementale et de bonne gestion des biens immobiliers tout au long de leur cycle de vie.

Où que nous soyons et quoi que nous fassions, nous retirons une grande fierté de l'exercice de nos valeurs au quotidien.

Message du président du Conseil

Depuis plus de 65 ans, CDC est guidée par des valeurs fondamentales qui n'ont jamais changé et sur lesquelles est venu s'ancrer l'exercice de ses activités : le dévouement, la collaboration, la compétence et l'équité.

Pour CDC, il ne s'agit pas de notions ni de mots abstraits. Ces valeurs imprègnent nos modes de vie, nos façons de faire, si bien qu'elles nous aident à répondre aux besoins du Canada en matière de défense au pays comme ailleurs dans le monde.

Nous n'en oublions pas moins que l'apport de CDC à l'avancement du Canada prend aussi d'autres formes non négligeables, car nous savons que nos projets de construction soutiennent aussi la croissance économique au pays. Depuis 2011-2012, les marchés de CDC ont dégagé des paiements contractuels de pas moins de 900 millions de dollars par an, d'où l'importance de nous assurer que ces investissements dans les infrastructures de défense profitent le plus possible à nos clients-partenaires et à toute la population canadienne, d'autant qu'ils donnent chaque année du travail à quelque 3 600 personnes au pays.

Sous l'impulsion donnée par les objectifs que le gouvernement du Canada a fixés pour le MDN, nos activités se tournent de manière croissante vers la durabilité de l'environnement, vers l'assainissement du patrimoine militaire du pays et, en ce qui concerne l'avenir, vers l'amélioration de l'efficacité énergétique et la réduction des gaz à effet de serre (GES). Nous avons aussi pleinement conscience de l'importance cruciale que revêt la sécurité des données et travaillons de près avec des clients-partenaires comme le Centre de la sécurité des télécommunications et Services partagés Canada à nous assurer que l'infrastructure fournie répond à leurs besoins en la matière.

C'est là un travail capital, que nous cherchons à mener à bien avec le plus d'éthique, d'ouverture et de transparence possible. Ainsi, depuis fin 2015, nous collaborons à l'examen spécial qu'effectue le Bureau du vérificateur général du Canada. Dans son rapport de 2016, le BVG a confirmé que la Société avait institué de bonnes pratiques de gestion et qu'elle gérait efficacement sa gouvernance, sa planification stratégique, ses risques, ses mesures du rendement et son information de gestion. Ce rapport formulait également quatre recommandations auxquelles nous avons déjà répondu en lançant une nouvelle initiative stratégique d'entreprise.

De plus, en application d'une directive du gouvernement, CDC a harmonisé ses politiques sur les frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements avec la politique du Conseil du Trésor en la matière. Nous avons ainsi commencé à publier sur notre site Web les frais de déplacement et d'hébergement de tous les membres de notre conseil d'administration ainsi que ceux de notre premier dirigeant et de nos vice-présidents. Cette bonne gestion des dépenses s'inscrit dans la *Politique de gestion financière* de CDC, laquelle prévoit des mécanismes de surveillance, des autorités responsables et des contrôles qui aident à mériter la confiance de nos clients-partenaires et des entreprises du secteur de la construction avec lesquelles nous traitons. Nous souscrivons également au processus plus ouvert et plus transparent que vient d'adopter le gouvernement fédéral à l'égard des nominations par le gouverneur en conseil et, notamment, de la sélection des candidatures au conseil d'administration.

Je considère comme un réel privilège d'entreprendre ce travail avec mes collègues administrateurs au Conseil de CDC, tout particulièrement à la faveur du 150e anniversaire du Canada en 2017. Je remercie chacun et chacune d'entre vous. En prenant les valeurs de CDC à cœur et en les faisant vôtres au quotidien, votre apport collectif à la sécurité et à la prospérité du Canada ne s'en trouvera que grandi.

Robert Presser
Président du Conseil

Message du président

Un prestataire de services — et un employeur — de prédilection. C'est bien ce que s'efforce d'être CDC en prévoyant les besoins de ses clients-partenaires, en s'assurant que chaque projet est porteur de valeur et en montrant ouverture et transparence dans tout ce qu'elle fait pour soutenir la défense au Canada. La Société y parvient grâce au dévouement de son personnel ainsi qu'à la collaboration étroite qui l'unit à ses clients-partenaires, aux entreprises du secteur de la construction et au gouvernement du Canada.

L'exercice financier 2016-2017 a été marqué par la hausse croissante du volume de programmes du MDN, en réponse au Budget de 2016 et du solde du Programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure (PIFI). Assortis respectivement d'une enveloppe de 263 millions et de 452 millions de dollars, ces programmes sont venus s'ajouter au financement annuel en infrastructures et environnement du MDN. Pour absorber cette hausse de la charge de travail, CDC a largement compté sur l'adaptabilité de son modèle opérationnel pour mobiliser rapidement les effectifs nécessaires en fonction des nouvelles priorités établies.

Le personnel de CDC étant à la base de sa réussite, nous nous engageons, en accord avec nos valeurs fondamentales, à l'appuyer. Aussi cherchons-nous notamment à ce que notre main-d'œuvre soit bien représentative de la diversité de la société canadienne, une main-d'oeuvre à la fois culturellement inclusive et où le bien-être physique et psychologique du personnel est valorisé. C'est d'ailleurs dans cet esprit que nous avons lancé, en 2016-2017, deux programmes axés respectivement sur la diversité et l'inclusion, ainsi que sur le mieux-être et la santé mentale au travail.

La réussite de notre personnel résulte de l'attention que nous leur accordons, comme en témoigne la réalisation de projets divers, depuis le regroupement des ateliers de l'installation de maintenance de la flotte de Cape Breton, à Esquimalt (Colombie-Britannique), jusqu'à la nouvelle installation maritime à Nanisivik (Nunavut), à 700 kilomètres au nord du cercle arctique. Nous comptons aussi sur le savoir-faire de notre personnel pour la neutralisation de munitions explosives non explosées, pour le soutien aux opérations de déploiement dans des pays comme l'Iraq, le Koweït et la Lettonie, et pour la prestation de services environnementaux inédits. Nous mettons également en place des processus et des cadres d'exercice propices à des approches, dont des partenariats public-privé (PPP), un processus d'approvisionnement électronique et des marchés de services éconergétiques (MSE).

Je me réjouis que ces efforts aient été reconnus à l'échelle nationale. J'en veux pour preuve la revue Canadian Occupational Safety, qui a désigné CDC comme l'un des meilleurs employeurs canadiens sur le plan de la sécurité au travail, le National Procurement Institute, qui a souligné pour la troisième année d'affilée notre travail dans le domaine de l'approvisionnement électronique, et la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada, qui lui a décerné le Prix de l'esprit d'équipe national de 2016.

Ces distinctions traduisent bien notre démarche d'amélioration continue et, notamment, notre réponse aux quatre recommandations faites par le BVG dans le cadre de son examen spécial de CDC, lesquelles portaient sur une sensibilisation accrue à la détection et à la prévention de la fraude, sur la rationalisation du système de gestion en ligne des documents, sur la normalisation des fréquences de vérification interne des secteurs de services, et sur l'achèvement d'un registre et système d'archivage pour le suivi en ligne de la formation du personnel.

Sans l'engagement de chacun et chacune d'entre vous envers l'excellence en matière de prestation de services, CDC n'aurait pu maximiser son apport à ses clients-partenaires, au secteur de la construction et à la population canadienne. Comme je suis mieux placé que quiconque pour constater chaque jour le fruit de votre travail ardu, je tiens à vous remercier toutes et tous de ce que vous accomplissez pour CDC et le Canada.

James S. Paul
Président et premier dirigeant

Lory Hovsepian, coordonnatrice, Santé et mieux-être (à gauche) avec Shirley Cardinal, coordonnatrice, Équité en matière d'emploi et diversité, au siège social, à Ottawa. Lory et Shirley se consacrent à la mise en œuvre des stratégies de CDC sur le bien-être et la santé mentale en milieu de travail et sur la diversité et l'inclusion.

Notre personnel

DÉVOUEMENT

CDC s'emploie 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 ses clients-partenaires.

C'est à notre personnel que revient la tâche considérable de répondre dans les faits aux besoins de nos clients-partenaires. Alors que certains cherchent en coulisses de nouveaux moyens d'accroître l'efficacité énergétique, d'autres travaillent sur le terrain à la surveillance des nouvelles infrastructures qui sont critiques pour la défense du pays. Ils coordonnent, ils négocient et ils innovent. Quel que soit leur rôle, ils incarnent le dévouement — ils sont le cœur et l'âme de CDC.

À titre d'entreprise de services professionnels axée sur le savoir, CDC dépend du savoir et du savoir-faire de son personnel pour produire des résultats. Résultats qui ne manquent pas à l'appel, car nombreux sont les membres de notre personnel à avoir travaillé par le passé pour l'un ou l'autre des clients-partenaires ou à avoir été actifs dans le secteur de la construction, et tous savent montrer de l'adaptabilité et de l'ingéniosité dans leur travail.

En témoignent, d'ailleurs, les prix qu'on nous décerne, comme le *Prix Or* (catégorie fonction publique) de la revue *Canadian Occupational Safety*, pour notre programme de prévention des risques pour la santé et la sécurité au travail, et le *Prix de l'esprit d'équipe national* remis dans le cadre de la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement fédéral de 2016. En matière d'approvisionnement électronique, notre travail nous a valu le prix *Achievement of Excellence in Procurement* décerné par le National Procurement Institute des États-Unis, tandis que *le Prix de la gestion de projets 2016* de l'Institut canadien d'approvisionnement et de gestion du matériel a été remis à Richard Allie, qui a récemment pris sa retraite.

Ces distinctions montrent bien le travail d'équipe qui se cache derrière ces réalisations, mais aussi la volonté que nous avons de soutenir nos équipes dans leur travail et de faire de CDC un employeur de prédilection, en leur fournissant un milieu de travail sain, productif et respectueux qui encourage l'adaptabilité et l'innovation. En 2016-2017, nous nous sommes ainsi concentrés sur la réalisation de projets de communications internes et, pour répondre aux priorités du Gouvernement, nous avons lancé deux nouveaux programmes assortis de stratégies dont la mise en œuvre s'étendra sur plusieurs années :

- La *Stratégie sur le bien-être et la santé mentale au travail* traduit notre détermination à offrir un milieu de travail qui encourage le personnel à intégrer la gestion de sa santé physique et mentale et la recherche de bien-être dans ses activités au quotidien, et à mieux concilier travail et famille.
- La *Stratégie en matière de diversité et d'inclusion* cadre avec notre perception de la diversité de la main-d'œuvre comme étant un avantage stratégique. Nous entendons nous doter d'un effectif qui reflète bien la diversité des cultures et origines des membres de la société canadienne, et notamment encourager l'équité en emploi à l'égard de quatre groupes désignés, à savoir les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles. Notre motivation n'est pas inspirée que par les seules obligations qui nous sont faites par la loi. Nous recherchons une main-d'œuvre active qui soit compétente et diversifiée, une main-d'œuvre à laquelle toutes et tous se sentent appartenir et peuvent apporter leurs perspectives et expériences individuelles, comme des pierres apportées à l'édifice commun de la créativité au travail.

Un milieu de travail sain et diversifié encourage l'individu à réaliser son plein potentiel et, ce faisant, renforce son sentiment de mobilisation, sa créativité et son sens de l'innovation et, par ricochet, toute la culture de l'entreprise.

Kris Seiler, chef régional du secteur de services, Services environnementaux (à gauche) est le représentant de CDC qui participe au programme du MDN visant à réduire les risques de sécurité que posent les munitions explosives non explosées (UXO). Avec Andrew Onespot, agent de liaison de la nation Tsuut'ina, il collabore avec les deux premières nations : la bande indienne d'Okanagan, situé près de Vernon, en Colombie-Britannique, et la nation Tsuut'ina, près de Calgary, en Alberta.

Notre modèle opérationnel

COLLABORATION

CDC s'emploie à forger des relations basées sur la collaboration avec ses clients-partenaires, le secteur de la construction, son personnel et d'autres intervenants. Tous ensemble, nous conjuguons nos compétences dans la poursuite de nos buts communs.

CDC s'est bâtie sur les relations solides qu'elle a su nouer. Nous considérons en quelque sorte faire le pont entre les entreprises du secteur de la construction et nos clients-partenaires, et favoriser leur compréhension et leur croissance mutuelles.

Cette perception tient à l'approche claire et cohérente que nous adoptons en affaires, où nous fournissons à nos clients-partenaires des services rapides, éclairés, efficaces et productifs à l'aide d'une matrice de prestation qui harmonise nos services avec leurs besoins. Les missions de nos clients-partenaires revêtent un caractère crucial pour le Canada, et notre soutien leur est tout aussi essentiel. Ce soutien part d'une collaboration étroite : ensemble, nous planifions et réunissons l'information, mettons en place les services de soutien nécessaires et mettons en commun les leçons apprises. Nous communiquons dès le début et souvent par la suite, selon une approche collective axée sur les résultats escomptés. Grâce à nos liens avec les intervenants sur les sites de CDC partout au pays, nous comprenons bien les besoins des entreprises privées comme les exigences des processus publics, et les rapprochons dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Cette collaboration a donné naissance à certains des projets et des pratiques parmi les plus novateurs que CDC ait élaborés. L'approvisionnement électronique, par exemple, a été créé dans le but d'administrer de façon rapide et économique les processus d'appel d'offres et d'attribution des marchés de CDC pour le compte de ses clients-partenaires, tout en y facilitant l'accès par les entreprises privées. Nous avons commencé par le déployer progressivement sur le terrain en mars 2016 et avons offert de la formation à des entreprises du secteur de la construction un peu partout au pays. Aujourd'hui, nous passons par l'approvisionnement en ligne pour les marchés de construction nécessitant une garantie de soumission, pour des marchés de travaux d'ampleur croissante ainsi que pour élargir le bassin de soumissionnaires éventuels à des entreprises de toutes tailles et de toutes régions, aussi reculées soient-elles. Nous sommes fiers des marques de reconnaissance que CDC a reçues du secteur de la construction pour son innovation, ses réalisations et son leadership.

Parmi les autres nouvelles pratiques d'approvisionnement de CDC figurent les partenariats public-privé (PPP). Le fait d'avoir ainsi réuni des partenaires pour le projet d'entretien de l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications à Ottawa a fait de nous un prestataire de prédilection pour livrer cette fois le centre de données d'entreprise de Services partagés Canada à la BFC Borden, un PPP d'une valeur de 330 millions de dollars.

Parallèlement, de l'expérience acquise dans le cadre de l'assainissement du Réseau d'alerte avancé (DEW), nous avons tiré des méthodes et outils pouvant servir cette fois au projet d'assainissement des sites de la Ligne du Centre du Canada. Ce partenariat unique entre les gouvernements fédéral et provinciaux, CDC et les Premières Nations nous a permis de transmettre un savoir-faire essentiel au ministère des Richesses naturelles et des Forêts de l'Ontario pour l'assainissement futur d'autres sites de la Ligne du Centre du Canada.

De l'assainissement environnemental à la neutralisation de munitions explosives non explosées, en passant par les marchés de services éconergétiques et les matériaux de construction perfectionnés comme le béton autoréparable, nous avons les compétences voulues pour prévoir l'évolution des besoins de nos clients-partenaires et y répondre.

Michael Langsford, chef d'équipe, Gestion des programmes (à gauche), dirige à Ottawa l'équipe qui appuie le personnel de CDC déployé dans le théâtre des opérations. Imad Jaradat, spécialiste technique, Gestion des projets, a passé trois mois au Koweït dans le cadre de l'Opération IMPACT.

Nos secteurs de services

COMPÉTENCE

CDC a créé un milieu de travail dynamique où les qualifications, l'expérience et les compétences de son personnel sont centrées sur l'élaboration de solutions novatrices visant à répondre aux besoins des clients-partenaires.

CDC s'acquitte de ses mandats grâce à une matrice adaptable et réactive proposant une combinaison de services qui a évolué au fil du temps à la lumière des besoins de nos clients-partenaires :

- Services de gestion des marchés
- Services des marchés
- Services environnementaux
- Services de gestion des projets et des programmes
- Services de gestion des biens immobiliers

L'adaptabilité de cette approche nous a permis de gérer la hausse considérable de la charge de travail amenée par le Programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure et le Budget de 2016. Notamment, fin 2014, le MDN a reçu 452 millions de dollars pour la réparation et la mise à niveau d'installations des Forces armées canadiennes (FAC) au cours des deux exercices suivants et, tout particulièrement, pour la réfection de manèges militaires, la réparation de terrains d'aviation et hangars et la rénovation de logements militaires. De surcroît, le Budget de 2016 avait prévu 264 millions pour l'infrastructure de défense. À la clôture de l'exercice, en mars 2017, CDC avait soutenu l'investissement de respectivement 428 millions et 238 millions de dollars, en sus du budget annuel d'infrastructure du MDN.

Ces services sont axés sur l'innovation. En matière d'environnement, par exemple, nous prêtons notre soutien aux travaux d'assainissement que mène le MDN à la 5e Escadre Goose Bay et au port d'Esquimalt, ainsi qu'aux travaux de neutralisation de munitions explosives non explosées. Nous aidons par ailleurs le MDN à réduire de 40 % les émissions de GES de son portefeuille immobilier d'ici 2025. De plus, notre programme de marchés de services éconergétiques, dont les mises à niveau sont financées à même les économies énergétiques réalisées, aide des installations de tout le pays à améliorer leur efficacité énergétique.

Nous mettons également nos compétences au service de la résolution des problèmes techniques que peuvent présenter les opérations de déploiement menées dans des régions éloignées — comme l'opération IMPACT en Iraq, où nous avons supervisé un marché de construction de 2,2 millions de dollars, et le carrefour de soutien opérationnel au Koweït, où nous avons dirigé la recherche et l'évaluation de fournisseurs locaux. CDC s'adapte projet par projet, selon les besoins du moment. Pour la construction du hangar 6, à la 8e Escadre Trenton, nous avons ainsi dû mettre en place des fermes de charpente pesant plus de 50 tonnes chacune après les avoir transportées en pièces détachées. Et lorsque les fouilles menées pour la réalisation des jetées A et B à la BFC Esquimalt ont mis au jour un outil de taille de la pierre datant de quelque 7 500 ans, nous avons travaillé avec les Premières Nations locales à la détermination de la valeur culturelle et historique de cet artefact.

Ces projets donnent une bonne idée du large éventail de mandats qui peuvent nous être confiés — ce qui ne nous empêche pas, pour autant, de veiller à l'atteinte de nos objectifs stratégiques et à la réalisation des initiatives prévues par notre *Plan d'entreprise*, à l'aide de notre *Cadre de gestion du rendement*, une combinaison d'indicateurs de rendement clés, tant qualitatifs que quantitatifs, servant au suivi des progrès accomplis et des résultats obtenus. Nous nous fixons des objectifs stratégiques notamment en ce qui concerne les taux d'utilisation du personnel, le coût de la prestation de services au MDN et les résultats financiers. De plus, en ce qui concerne la planification des activités, une trentaine d'indicateurs tactiques nous aident à évaluer des éléments tels que les coûts des services, la rapidité de l'approvisionnement, la qualité, le recouvrement des créances et le rendement des entrepreneurs. La collecte, le suivi et la production d'informations avec rigueur et régularité constituent notre travail au quotidien et témoignent à nouveau de l'importance qu'accorde CDC à l'excellence.

Fadila Hamadene, coordonnatrice, Services des marchés à la garnison Montréal, au Québec. Elle est membre de l'équipe des Services des marchés de CDC qui supervise la passation de marchés de construction et de services professionnels pour le portefeuille d'infrastructure et d'environnement du ministère de la Défense nationale.

Notre approche

ÉQUITÉ

CDC interagit avec ses clients-partenaires, l'industrie, ses employés et d'autres intervenants avec équité et éthique, sur la base du respect mutuel et du professionnalisme.

Il est absolument crucial que CDC continue de démontrer sa valeur, son intégrité et sa capacité d'innovation aux diverses parties prenantes et, notamment, à ses clients-partenaires. Pour ce faire, notre approche de « résultologie » nous permet justement de surveiller l'évolution d'indicateurs clés, tant qualitatifs que quantitatifs, qui mesurent le rendement de la Société, de son personnel et des entrepreneurs et à partir desquels on définit la réussite et les progrès accomplis.

Aussi, que nous cherchions à évaluer le rendement de la Société ou le respect de son *Code d'éthique*, de son *Code de conduite en matière d'approvisionnement* ou des paramètres définis en matière d'environnement, de santé et sécurité au travail, ou de sécurité industrielle, ces mesures viennent-elles inspirer notre processus d'amélioration continue. Nous savons que plus un approvisionnement apparaît comme viable, plus il encourage la concurrence et permet à toutes les entreprises de bénéficier de chances égales de soumissionner pour les marchés proposés, et plus nos clients-partenaires ont de chances d'obtenir la meilleure valeur possible. Nous cherchons donc en permanence à trouver un juste équilibre entre vigilance et efficacité, et à faire appel à des processus ouverts et transparents sur lesquels pourra venir s'appuyer notre réputation d'entreprise compétente et équitable.

Par exemple, nous disposons d'un processus solide d'établissement de rapports sur la concurrence relative à la passation des marchés et d'indicateurs de rendement clairs que nous respectons ou dépassons constamment. Cela ne guide pas seulement nos processus internes, mais nous aide aussi à prouver clairement au secteur privé notre engagement envers l'équité et l'égalité des chances. Il est important à nos yeux que le secteur privé voie CDC comme un partenaire avec lequel il est intéressant de travailler. Lorsque nous nous assurons que les entreprises canadiennes ont un accès équitable aux marchés de CDC, cela incite divers entrepreneurs à soumissionner pour nos marchés, ce qui nous offre un vaste choix d'entreprises qualifiées et concurrentielles. Cela nous aide à nous assurer que les bonnes personnes sont affectées aux bonnes tâches et produit des résultats positifs pour chaque intervenant lors du processus de passation de marchés.

La valeur et l'équité que nous privilégions sont toujours au premier plan lorsque nous négocions des autorisations de modification avec les entrepreneurs. Les autorisations de modification peuvent souvent entraîner des hausses des coûts des marchés. Lorsque nous négocions, nous pouvons donc équilibrer les travaux et les coûts en soignant la communication avec nos entrepreneurs et en leur offrant notre expertise en matière de passation de marchés, tout en exerçant la diligence raisonnable requise pour nos clients-partenaires et la Couronne.

Nous adoptons cette démarche d'intégrité et de valeur dans l'ensemble de l'organisme, y compris vis-à-vis de nos employés. Nous nous soucions de mettre en place pour les employés des politiques, des programmes et un soutien qui soient justes et productifs; qu'il s'agisse de politiques en matière de formation ou de congés, ou bien de programmes sur la diversité et l'inclusion, les valeurs et l'éthique sont nos priorités pour aider nos employés dans leur travail. À l'interne comme à l'externe, c'est ainsi que nous fonctionnons depuis plus de 65 ans, et cela fait partie intégrante de notre réussite.

Tout cela pour nous assurer qu'à CDC, les valeurs que sont le dévouement, la collaboration, la compétence et l'équité inspirent notre quotidien.

Elvin Vicedo, coordonnateur, Services des marchés, fournit des services de passation de marchés à l'appui de la réalisation des projets de défense, à la 17e Escadre Winnipeg (Manitoba).

La Société

LE PERSONNEL

CDC sait bien que son personnel est sa ressource la plus précieuse et que la réussite de l'entreprise passe pour beaucoup par son potentiel et son niveau de mobilisation. La Société sait pouvoir compter sur une équipe consciencieuse de professionnels, de techniciens et de personnel de soutien. Des spécialistes des finances, des ressources humaines, des technologies de l'information, des communications et du soutien administratif soutiennent également ses opérations.

En 2016-2017, CDC comptait un effectif de 899 équivalents temps plein (ETP), en hausse de 12,9 % par rapport aux 796 ETP de 2015-2016. Pour atteindre ses objectifs d'exploitation, CDC ajuste continuellement la taille de son effectif à la demande de services d'infrastructure émanant du MDN et des FAC. Par suite de la révision à la hausse du programme d'investissement du MDN dans les infrastructures et l'environnement, CDC a accru son effectif pour absorber la hausse de la charge de travail qui a découlé des fonds alloués à l'infrastructure de défenses provenant du Programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure (PIFI) et du Budget de 2016. À la clôture de l'exercice, l'effectif s'élevait à 925 ETP, contre 830 en 2015-2016, 751 en 2014-2015, 802 en 2013-2014 et 963 en 2012-2013, soit des hausses de 11,4 % pour 2016-2017 et de 10,5 % en 2015-2016 consécutives à des baisses de 6,4 % et 16,7 % respectivement. CDC s'attend à ce que son effectif augmente encore au cours de 2017-2018 en vue d'absorber la hausse de la charge de travail qui est prévue.

CDC compte de nombreux employés aux longs et méritoires états de service et, chaque année, elle souligne les grands jalons qui ont été franchis. C'est ainsi qu'en 2016-2017, 102 employés ont fêté leur 5e anniversaire de service à CDC, 35 leur 10e, neuf leur 15e, trois leur 20e, cinq leur 25e, un son 30e et quatre leur 35e.

Au cours de l'exercice, grâce aux pratiques internes de cheminement de carrière, 86 employés ont reçu de l'avancement par voie de promotions, de reclassements ou d'intérims. CDC et le MDN tirent également profit des transferts de compétences entre les différents sites d'opérations, grâce auxquels les employés mutés ont la possibilité de parfaire leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. En 2016-2017, 13 employés ont été transférés dans une autre région, alors que 47 autres ont été mutés dans une autre unité fonctionnelle de la même région.

CDC travaille également avec le MDN et les FAC non seulement au Canada, mais également ailleurs dans le monde. Notre équipe se tient toujours prête à fournir ses services de gestion ou d'administration de marchés ou de soutien à des projets à court et à long terme dans le cadre d'opérations militaires à l'étranger. En 2016-2017, cinq employés de CDC se sont portés volontaires pour le déploiement, deux à Erbil, en Iraq, et trois au Koweït, en soutien à l'opération IMPACT.

ORGANIGRAMME DE LA HAUTE DIRECTION

Le président et premier dirigeant de CDC répond de la gestion et du rendement de la Société devant le conseil d'administration et relève du président du Conseil. La haute direction est composée du président et premier dirigeant et de quatre vice-présidences, et ses bureaux sont situés au siège social de CDC, à Ottawa. Outre leurs interactions au quotidien, les hauts dirigeants se réunissent régulièrement à titre d'équipe de la haute direction pour étudier, avec l'aide de la secrétaire de la Société, les questions de nature stratégique, opérationnelle et financière et les questions de ressources humaines intéressant la Société.

Trois vice-présidents des Opérations sont responsables de la prestation des services, de la planification générale, de la gestion des activités et de l'approvisionnement. Le

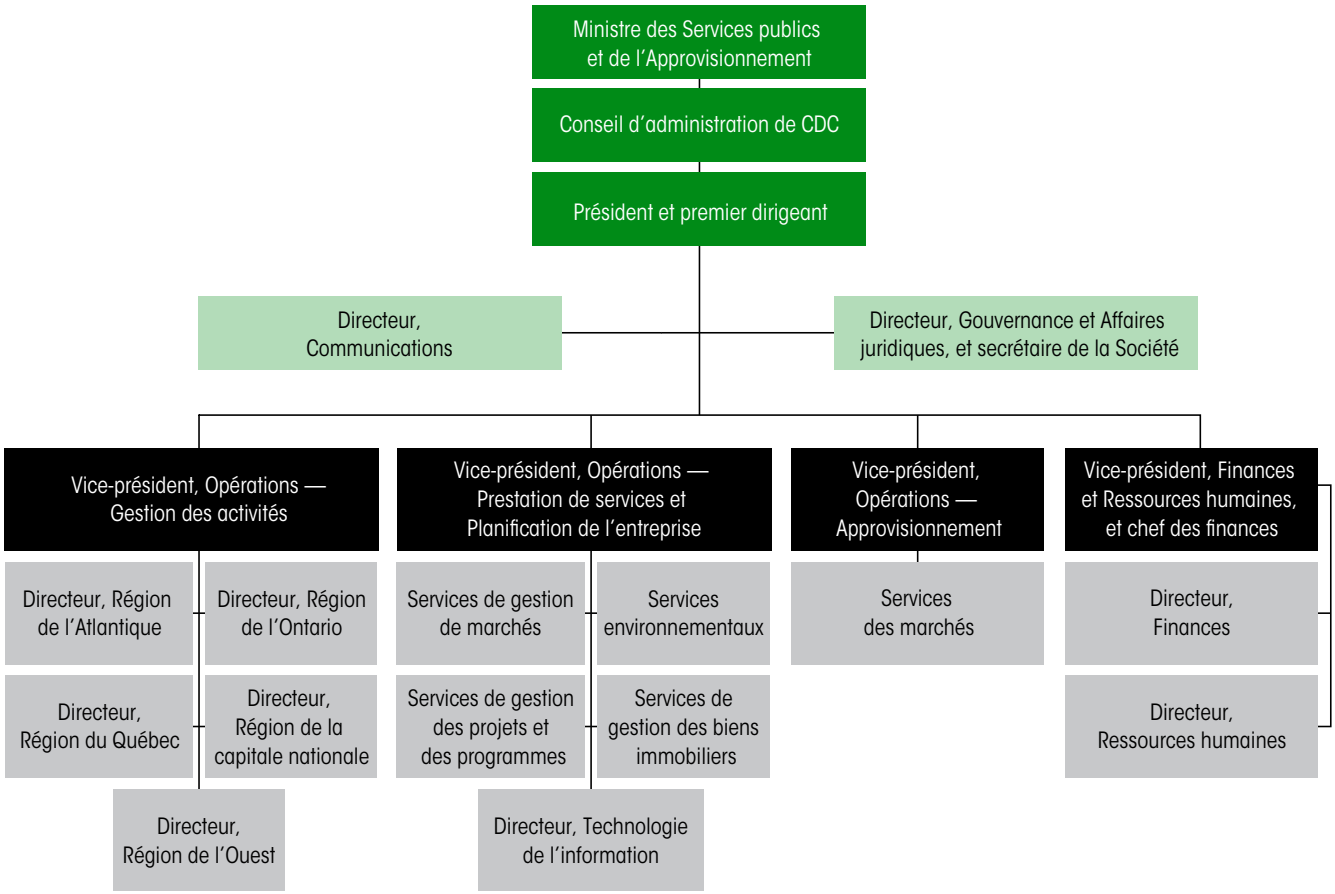
vice-président, Opérations — Gestion des activités, est chargé de la gestion des activités dans toutes les régions. Le vice-président, Opérations — Prestation de services et Planification d'entreprise, est chargé de la prestation de services pour les secteurs des Services de gestion des marchés, des Services environnementaux, des Services de gestion des projets et des programmes, ainsi que des Services de gestion des biens immobiliers, outre la planification générale en soutien aux initiatives stratégiques énoncées dans le *Plan d'entreprise* de CDC. Il agit également à titre d'officier de la sécurité de l'entreprise et préside le Comité directeur de la technologie de l'information.

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

La vice-présidente, Finances et Ressources humaines, et chef des finances est chargée des affaires financières de la Société et de la direction stratégique de la fonction Ressources humaines de CDC.

L'équipe de gestion est formée des directeurs régionaux, du chef national des secteurs des Services de gestion des marchés et des Services de gestion des biens immobiliers ainsi que des directeurs. Les directeurs régionaux gèrent les activités des régions de l'Ouest, de l'Ontario, de la Capitale nationale, du Québec et de l'Atlantique par l'entremise de bureaux régionaux situés respectivement à Edmonton, à Kingston, à Ottawa, à Montréal et à Halifax. Les directeurs des communications, des finances, de la gouvernance et des affaires juridiques, des ressources humaines et de la technologie de l'information sont chargés de la gestion stratégique de leurs fonctions et groupes respectifs.

La secrétaire de la Société est chargée des questions de gouvernance et de la conformité de CDC à l'ensemble des lois, des règlements et des politiques publiques. Elle fournit également un soutien au Conseil et assure les communications avec les principaux partenaires de la Société.



PRIX ET DISTINCTIONS

Prix nationaux

C'est avec fierté que, chaque année, CDC souligne les réalisations remarquables des membres de son personnel ainsi que leur apport à sa réussite. En distinguant ainsi le travail de ces personnes et de ces équipes, CDC tient à faire ressortir l'esprit d'innovation et le professionnalisme de son personnel, qui est sa ressource la plus précieuse. CDC célèbre tous les ans ces distinctions à l'occasion d'une cérémonie nationale qui a lieu à Ottawa. La liste des lauréats des Prix nationaux de 2017 figure ci-dessous.

Le *Prix du président* est remis chaque année à un membre du personnel dont l'apport à la Société s'est révélé constant et exemplaire, et a abouti à des résultats exceptionnels. Le prix a été décerné cette année à Louis Brisson, gestionnaire de site à la Garnison Valcartier, pour son service exemplaire à CDC, plus particulièrement dans le cadre du projet lié à l'installation à long terme du CST.

L'équipe des Opérations de déploiement de la Région de la capitale nationale a, quant à elle, reçu le *Prix pour le développement des services*, lequel vient récompenser un employé ou groupe d'employés pour sa contribution remarquable au développement et à la promotion des services à valeur ajoutée offerts aux clients-partenaires. L'équipe a reçu ce prix pour sa réponse rapide et efficace à la demande de construction du camp à Erbil, en Iraq. Figuraient dans l'équipe John Blasko, Robert Bronson, Julie Demers, Diana Ivanova, Imad Jaradat, Michael Langsford et Samantha Roeske.

CDC remet des *Prix de la satisfaction de la clientèle* aux membres du personnel qui ont constamment fourni des services exemplaires aux clients. Le grand nombre de candidatures montre clairement l'engagement de CDC envers ses clients-partenaires ainsi que l'importance que la Société accorde à la satisfaction ou au dépassement de leurs attentes. En 2016-2017, CDC a remis le prix individuel à Mélanie Pouliot, spécialiste technique, Approvisionnement, au siège social à Ottawa, pour son service client exceptionnel, notamment dans le cadre de l'approvisionnement complexe du centre de données de Services partagés Canada, à la BFC Borden. Le prix d'équipe a quant à lui été remis à l'équipe du hangar 6 de la 8e Escadre Trenton — formée d'Eron Forsythe, de Nicholas Hilts, de Mark McNeill, de Dan Munroe et de Stephen Rashotte — pour sa gestion du projet de 78 millions de dollars, sur quatre ans, de construction du hangar.

Le *Prix de l'innovation* est remis à un employé ou groupe d'employés ayant contribué de façon déterminante à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une solution novatrice.

Pour 2017, le prix a été décerné à l'équipe de l'initiative d'approvisionnement électronique formée de Richard Allie, John Blasko, Sean Brushett, Martine Côté, Joel Fisher, Suzanne Ménard, Cherry Riley, Sabrina Rock, Allanah Walsh et Alain Xatruch. L'équipe a remporté le prix pour la réalisation de ce projet d'approvisionnement en ligne, qui s'est révélé un moyen ouvert, sûr, équitable et transparent pour la gestion des appels d'offres et l'attribution de marchés de CDC.

Bruno Champeval, gestionnaire des opérations régionales pour la Région du Québec, a reçu le *Prix commémoratif Robert-Graham* pour 2017. Ce prix est décerné à un employé qui a contribué de façon particulière à l'amélioration de la sécurité au travail ou à la protection de l'environnement. M. Champeval a reçu ce prix pour le travail exceptionnel accompli dans le cadre du programme des marchés de services éconergétiques.

Le *Certificat de reconnaissance du président* peut être remis, au gré du président, à un ou plusieurs candidats dont l'apport à CDC s'est révélé exceptionnel. En 2017, Cyril Paris, conseiller technique, Production de rapports sur le rendement de l'entreprise au siège social, à Ottawa, s'est vu décerner un certificat pour son soutien dans la production d'information sur la gestion du rendement de l'entreprise. L'équipe responsable des munitions explosives non explosées (UXO), composée de Josée Gagnon et de Josée Potvin, du Groupe des opérations du Québec, a reçu un certificat pour le travail remarquable accompli dans le cadre de deux grands projets environnementaux au Québec.

Prix des amis de CDC

Au cours de la cérémonie de remise des prix nationaux, Daniel Benjamin, vice-président, Opérations, a eu le privilège de remettre à titre posthume le *Prix des amis de CDC* à feu Douglas Lloyd. Ce prix est remis pour souligner officiellement la grande contribution d'une personne au succès de CDC. Ancien directeur général des Services d'ingénierie (Infrastructure et environnement) pour le SMA (IE), Douglas Lloyd, était un loyal partenaire de CDC.

Reconnaissance externe

PRIX D'EXCELLENCE EN APPROVISIONNEMENT

Pour la troisième année d'affilée, CDC s'est vu décerner le prix *Achievement of Excellence in Procurement* par le National Procurement Institute des États-Unis. En 2016, cet institut a reconnu le mérite de 202 candidats provenant de 48 pays. Ce prix souligne l'excellence dans l'approvisionnement public.

PRIX SÉCURITÉ AU TRAVAIL AU CANADA

En 2016, la revue *Canadian Occupational Safety* a désigné CDC comme l'un des meilleurs employeurs canadiens sur le plan de la sécurité au travail. Ce prix met en valeur des entreprises de partout au Canada pour leurs réalisations exceptionnelles dans la promotion de la santé et de la sécurité au travail. CDC a reçu le *Prix Or*, dans la catégorie fonction publique, pour son engagement à l'égard de la santé et de la sécurité au travail.

CAMPAGNE DE CHARITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL DU GOUVERNEMENT DU CANADA

CDC a reçu le *Prix de l'esprit d'équipe national* lors de la cérémonie de remise des prix de la Campagne de charité de 2016 qui a eu lieu le 21 février 2017. Les prix décernés célèbrent le leadership, l'engagement et l'enthousiasme inébranlable montrés pendant la campagne. Le *Prix de l'esprit d'équipe* national récompense les réussites obtenues dans la mise en œuvre d'une campagne à l'échelle nationale et la mobilisation du personnel dans l'ensemble du pays.

INSTITUT CANADIEN D'APPROVISIONNEMENT ET DE GESTION DU MATÉRIEL

Les efforts déployés par CDC dans le cadre du lancement du processus d'approvisionnement électronique au sein de la fonction publique fédérale ont été reconnus par un groupe de premier plan du secteur. L'Institut canadien d'approvisionnement et de gestion du matériel a ainsi rendu hommage à Richard Allie, spécialiste de l'approvisionnement de CDC, en lui décernant le *Prix de la gestion de projets 2016*. Ce prix vise à souligner le sens de l'innovation, les réalisations et le leadership d'une personne dans l'exécution d'un projet d'approvisionnement.

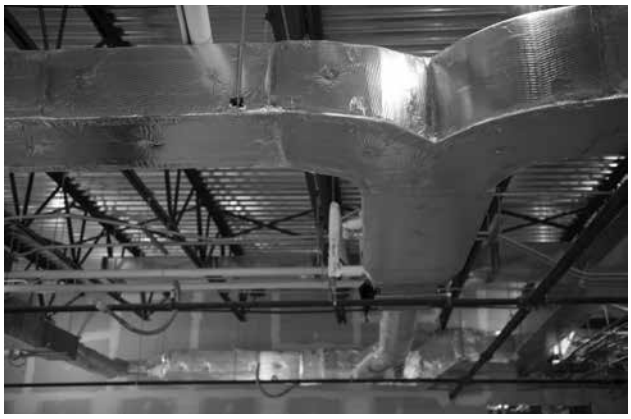
LES GRANDS PROJETS DE 2016-2017

Installation maritime de Nanisivik (Nunavut)

CDC gère la construction de l'installation maritime située à Nanisivik, au Nunavut, le long de la rive nord de l'île de Baffin, et assure la passation des marchés qui s'y rattachent. L'installation, d'une valeur de 56 millions de dollars, servira de station d'amarrage et de ravitaillement pour les navires militaires et civils ainsi que pour ceux du gouvernement du Canada pendant la saison d'expédition dans le Nord. Elle devrait être prête à soutenir les navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique en 2018.

Hangar 6 de Trenton (Ontario)

Le hangar 6 à la 8e Escadre Trenton a été inauguré officiellement le 25 janvier 2017. Le hangar à deux travées, d'une valeur de 78 millions de dollars, a été construit sur une période de quatre ans et accueillera la flotte d'aéronefs CC-177 Globemaster et CC-150 Polaris. D'une surface totale de 17 000 m^2, il contient plus de 4 000 tonnes d'acier, et les 16 fermes pèsent plus de 50 000 kg chacune.



Programme des marchés de services éconergétiques

La Stratégie fédérale de développement durable requiert que le MDN réduise ses émissions de gaz à effet de serre de 40 % dans son portefeuille de biens immobiliers d'ici 2025. Le programme novateur des marchés de services éconergétiques de CDC, dans le cadre duquel les économies réalisées grâce aux améliorations éconergétiques sont utilisées pour financer ces dernières, contribue à l'amélioration de l'efficacité énergétique des installations à l'échelle nationale.

Opérations de déploiement en Iraq et au Koweït

CDC a déployé des membres du personnel à Erbil, en Iraq, pour gérer le marché de construction de 2,2 millions de dollars visant la construction de logements, d'immeubles à bureaux, d'ateliers, d'un poste de soins de santé et d'une centrale électrique dans le cadre de la contribution des FAC à la coalition multinationale qui combat le Daech. Cette réussite à Erbil a généré du travail au Koweït et a récemment donné lieu à d'autres missions de soutien à l'étranger, en Lettonie.

(de gauche à droite) Isabelle Lafrenière, administratrice, Gestion des dossiers et de l'information, Alison Lawford, directrice, Gouvernance et Affaires juridiques, et secrétaire de la Société, et Marie-Josée Duford, adjointe administrative, Secrétariat de la Société au siège social, à Ottawa. L'équipe a fourni un soutien dans le cadre de l'examen spécial de CDC mené par le BVG et de l'harmonisation des politiques, des lignes directrices et des pratiques liées aux déplacements du personnel de CDC ainsi qu'aux frais y afférents.

Gouvernance

GÉRANCE

Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le conseil d'administration de CDC (le « Conseil ») est ultimement responsable de la gestion des affaires, des activités et des autres transactions de la Société. La Société rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement. Le Conseil a élaboré un *Cadre de gouvernance* qui précise la structure, les principes et les pratiques de gouvernance du conseil d'administration. Les autres documents sur lesquels le Conseil s'appuie pour orienter ses directives comprennent les statuts de la Société et la charte du Conseil. CDC visant l'ouverture et la transparence, tous les documents concernant le Conseil sont publiés sur le site Web de la Société.

Le gouvernement du Canada est l'unique actionnaire de CDC. Le Conseil a pour mandat notamment de vérifier que la prestation des services de CDC est assurée de manière efficace dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, ouvert, transparent et rationalisé. Outre la LGFP, CDC est également régie par la *Loi sur la production de défense*. À l'instar des autres sociétés d'État, CDC est assujettie à d'autres lois fédérales, comme la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, le *Code canadien du travail* et la *Loi sur les langues officielles*.

Le Conseil a institué deux comités qui l'aident à s'acquitter de ses responsabilités et qui ont chacun leur propre charte. Il s'agit du Comité d'audit et du Comité de la gouvernance et des ressources humaines.

Directive sur les frais de voyage

Conformément à la directive du gouverneur en conseil enjoignant aux sociétés d'État d'harmoniser leurs politiques, directives et pratiques en matière de frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor de manière à se conformer à leurs obligations juridiques, en 2016-2017, CDC s'est mise en règle à cet égard. La Société adhère aux principes d'une gestion prudente des fonds publics et d'un emploi rationnel et économique des ressources publiques, et souscrit en permanence aux normes d'intégrité, de prudence financière, de reddition de comptes, de transparence, de valeur et d'éthique les plus élevées qui soient. Le Conseil s'est assuré que cette directive avait été mise en œuvre correctement par la Société.

Notamment, CDC a révisé sa politique sur les voyages et les autres documents pertinents et les a comparés avec ceux du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada, y compris avec la *Directive sur les voyages* du Conseil national mixte du SCT. Les représentants de Services publics et Approvisionnement Canada ont aidé et orienté CDC dans l'application de cette directive.

En date du 31 mars 2017, CDC avait terminé la mise en œuvre de ses politiques nouvelles ou révisées. Les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements de CDC continuent à être gérés avec prudence et probité et représentent l'utilisation la plus économique et la plus productive des fonds.

GOUVERNANCE

Aux termes de la *Loi sur la production de défense*, le Bureau du vérificateur général (BVG) est l'auditeur attitré de CDC. Le BVG assure également chaque année l'audit des états financiers de la Société.

En 2016, le BVG a réalisé un examen spécial de CDC, en application de l'article 138 de la LGFP. Le rapport du BVG est publié sur les sites Web du BVG et de CDC. Cet audit avait

pour objet de déterminer si les systèmes et les pratiques sélectionnés par le BVG pour son examen fournissaient à CDC l'assurance raisonnable que ses biens étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées de manière économe et efficiente, et que ses activités étaient exercées avec efficacité. En s'appuyant sur son évaluation des risques, le BVG a sélectionné des systèmes et pratiques dans deux secteurs clés, à savoir les pratiques de gestion et la gestion des marchés et services. Les systèmes et les pratiques sélectionnés ainsi que les critères d'évaluation de ces secteurs clés sont décrits dans le rapport du BVG sur cet examen spécial. Dans le cadre de l'audit des pratiques de gestion, l'examen spécial du BVG a porté sur les systèmes et pratiques liés à la gouvernance de la Société.

Dans son rapport, le BVG a précisément indiqué avoir constaté que la Société avait mis en place les constituantes d'une bonne gouvernance. Le BVG a également présenté les grandes constatations suivantes :

- Les rôles et les responsabilités du Conseil et de ses comités sont clairement définis.
- La structure du Conseil, y compris de ses deux comités, rend compte de la nature et de la complexité des activités et responsabilités de la Société.
- Le Conseil a évalué son propre rendement et celui de ses comités et de ses membres au moins une fois tous les deux ans.
- Le Conseil a recouru à un mécanisme transparent pour communiquer les résultats de l'évaluation à ses membres.
- Le Conseil a fonctionné indépendamment de la direction pour la prise des décisions.
- La Société a un code régissant les conflits d'intérêts qui s'appliquait aux membres du Conseil, lesquels sont également informés de leurs obligations au titre de la *Loi sur les conflits d'intérêts*.
- L'interprétation du mandat par le Conseil est conforme au mandat décrit dans la loi et les lettres patentes habilitantes, au titre desquelles la Société a été créée et qui définissent sa raison d'être et ses objectifs.
- Les objectifs stratégiques de la Société cadrent clairement avec le mandat prescrit par la loi et sont inclus dans le *Plan d'entreprise*.
- Le Conseil a établi les objectifs annuels de son premier dirigeant, lesquels cadrent avec l'orientation stratégique et les objectifs de la Société.
- Le Conseil a réalisé l'évaluation annuelle du rendement du premier dirigeant.
- Le Conseil :
  - a intégré la gestion des risques à ses processus de gouvernance;
  - a surveillé la gestion des risques dans le cadre de rencontres prévues à intervalles réguliers;
  - a disposé rapidement de l'information nécessaire pour démontrer qu'il s'acquittait de ses obligations de diligence dans les secteurs clés tels que le rendement financier et la gestion des risques.
- Les administrateurs ont pris des décisions, demandé des précisions sur l'information qui leur était présentée, proposé des voies d'action et assuré le suivi des correctifs demandés.
- Un protocole de communication est en place entre la Société, ses partenaires et son actionnaire.
- La Société a communiqué l'information pertinente à son actionnaire, à ses partenaires et au public en temps opportun.
- Le Conseil a établi le profil des compétences et du savoir-faire requis pour occuper une fonction d'administrateur au sein de la Société.
- Des évaluations périodiques ont été menées en vue de déterminer si le Conseil réunissait des administrateurs ayant les compétences et les connaissances requises.
- La Société a proposé aux nouveaux administrateurs un programme complet d'accueil et d'orientation.
- Le Conseil avait accès à des experts externes, mais n'a pas jugé bon d'y faire appel ces deux dernières années.
- La Société a entrepris la planification de la relève à la haute direction et pour d'autres postes clés de l'entreprise, et mis en place des stratégies pour compenser les départs à la retraite et autres départs imminents.

Pour s'acquitter de ses obligations au titre de la LGFP, le Conseil supervise la gestion par CDC de questions comme l'intégrité, les valeurs et l'éthique, la planification stratégique et la gestion des risques. Le Conseil doit aussi s'assurer que les pratiques commerciales de CDC favorisent l'ouverture, la transparence, l'intégrité et l'éthique; guider l'orientation stratégique de la Société; évaluer l'adéquation du *Cadre de gestion des risques*.

Le Conseil compte sept administrateurs, qui sont tous indépendants de la direction de CDC, à l'exception du président et premier dirigeant de CDC. En 2016-2017, aucun nouvel administrateur n'a été nommé. En vertu de la LGFP, le mandat des administrateurs est limité à quatre ans. S'ils souhaitent continuer d'exercer leur fonction au terme de leur mandat, ils peuvent le faire jusqu'à ce qu'un successeur leur soit désigné. Le président du Conseil et le président et

premier dirigeant de CDC sont nommés par le gouverneur en conseil pour des mandats jugés appropriés aux circonstances. Tous les administrateurs participent au nouveau processus de nomination mis en place par le Bureau du Conseil privé (BCP), au besoin.

Le profil du conseil d'administration de CDC précise que le Conseil devrait réunir un éventail de personnes possédant les qualifications professionnelles ou l'expérience de postes de haute direction correspondant aux rôles exercés par le Conseil. Le profil du Conseil décrit ce qui est attendu des administrateurs et administratrices et définit la combinaison optimale de compétences, de connaissances et d'expériences particulières dont le Conseil a besoin pour rester pleinement fonctionnel. Le profil du Conseil exprime clairement les exigences uniques auxquelles au moins un administrateur ou une administratrice devrait satisfaire. Par exemple, en ce qui a trait aux qualifications professionnelles et compétences de gestion, le Conseil devrait comprendre une combinaison d'expériences dans les domaines suivants :

- haute direction d'entreprises (dans une fonction de chef de la direction ou de vice-présidence);
- gestion des ressources humaines, planification stratégique, gouvernance d'entreprise, expansion des affaires ou technologie de l'information;
- gestion financière — le président du Comité d'audit devrait être un expert des questions financières (titulaire d'un titre de comptable reconnu), finances, contrôles ou audit (chef des finances et de la comptabilité);
- construction, génie, génie-conseil, architecture;
- gestion de projets;
- exercice du droit;
- expérience générale au sein de conseils d'administration.

Le Conseil est parti du document intitulé *Créer des profils pour les administrateurs des sociétés d'État*, publié par le BCP, pour établir le profil du Conseil. De concert avec les autres documents sur la gouvernance, ce profil établit et précise les attentes, rôles et attributions du Conseil et de ses comités.

Outre une représentation d'administrateurs ayant des connaissances du secteur de la construction ainsi que des expériences, le Conseil s'emploie à reproduire parmi ses membres la diversité et la représentativité de la population canadienne, particulièrement du point de vue des sexes, des langues, de l'équité en emploi et des régions géographiques du Canada. Le Conseil est actuellement formé de cinq administrateurs et de deux administratrices.

Chaque fois que de nouveaux membres entrent en fonction au Conseil, ils reçoivent un encadrement sur le mode de fonctionnement de la Société, sur leurs rôles et attributions respectifs ainsi que sur ce qui est attendu d'eux. Cet encadrement leur est donné par des représentants de CDC. Les administrateurs sont également encouragés à rechercher des possibilités d'apprentissage et de formation associées à la gouvernance du Conseil, tout spécialement sur les questions qui concernent les sociétés d'État fédérales, et à se tenir au fait des questions susceptibles d'intéresser la Société. CDC est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés, et tous les administrateurs peuvent participer à divers ateliers et conférences donnés dans leur province de résidence.

Tous les administrateurs évaluent régulièrement le rendement du Conseil. Le questionnaire de CDC prévu à cette fin leur donne l'occasion de réfléchir au bon fonctionnement du Conseil et de suggérer des améliorations à tout aspect lié à son fonctionnement ou à la gouvernance. Ce questionnaire les invite aussi à évaluer leur propre rendement tout comme celui du président du Conseil. Tous les résultats sont consignés et fournis au Comité de la gouvernance et des ressources humaines, qui est responsable d'en mettre en œuvre les éventuelles recommandations. CDC rend compte de cette évaluation à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

INTÉGRITÉ ET ÉTHIQUE

La *Loi sur les conflits d'intérêts* s'applique aux membres du Conseil. Chaque année, les administrateurs et administratrices doivent signer une déclaration par laquelle ils attestent avoir lu la loi et en comprendre l'application à l'exercice de leurs fonctions. Ils doivent également y confirmer avoir fait les déclarations et pris les mesures d'atténuation nécessaires pour se conformer à la loi. Les administrateurs sont aussi assujettis au *Code de conduite* du Conseil de CDC, lequel prescrit les règles de déontologie auxquelles ils doivent se soumettre dans l'exercice de leur fonction d'administrateur. Le *Code de conduite* du Conseil se veut un complément à la *Loi sur les conflits d'intérêts* et doit être lu en parallèle avec cette dernière.

Pour que CDC exerce l'ensemble de ses activités dans le respect des normes d'éthique et d'intégrité du plus haut

niveau, et pour aider le Conseil dans l'exercice de son mandat, CDC dispose de systèmes et de pratiques qui sont conformes à ces attentes. Par exemple, le Conseil surveille les cadres d'exercice et les politiques de CDC en matière de valeurs et d'éthique, dont le *Cadre de gestion de l'intégrité*, qui réunit le *Code d'éthique* à l'intention du personnel et le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* à l'intention des fournisseurs.

Le *Code d'éthique* de CDC s'adresse à l'ensemble du personnel. Il décrit les attentes, intègre les dispositions de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et définit clairement les procédures relatives à la divulgation d'actes répréhensibles prévues par la loi. Chaque année, les employés de CDC sont tenus de revoir leurs obligations et responsabilités à la lumière du Code. Ce processus est assuré par voie électronique, et chaque membre du personnel en reçoit le rappel par courriel. Les réponses font l'objet d'un suivi automatisé qui permet à CDC de conserver des registres exacts et de prendre les mesures de suivi appropriées. Peu de temps après leur embauche, tous les nouveaux employés doivent se soumettre à un test en ligne sur le Code. En 2016-2017, l'ensemble du personnel de CDC y a répondu, et toutes les nouvelles recrues ont passé le test exigé.

La Société passe par le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* pour établir la ligne de conduite que doivent adopter les fournisseurs pour répondre aux invitations à soumissionner de manière honnête, juste et transparente. Les fournisseurs doivent se conformer à ce code non seulement tout au long du processus d'approvisionnement, mais aussi pendant l'exécution des travaux proprement dite. Pour faciliter les choses, les prescriptions du Code ont été incorporées à tous les documents de marché. Le président et premier dirigeant de CDC rend régulièrement compte au Conseil des questions de conformité au code et d'observance du *Cadre de gestion de l'intégrité* par le personnel, de manière à maintenir des pratiques exemplaires en matière d'intégrité, d'éthique et de valeurs.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

En application de la LGFP, CDC doit présenter chaque année un plan d'entreprise. Pour ne négliger aucun secteur clé dans son processus de planification, CDC utilise une grille de planification générale et stratégique. Cette grille établit le calendrier du processus ainsi que les principales activités qui le jalonneront et les produits auxquels il aboutira. À chacune de ses séances, le Conseil discute des initiatives stratégiques de la Société ainsi que des tendances sectorielles. Le Conseil réserve régulièrement à son ordre du jour du temps pour recueillir le point de vue de ses membres sur les enjeux stratégiques auxquels la Société est confrontée. Le Conseil désigne en outre un membre pour participer à la rencontre de planification stratégique annuelle avec l'ensemble de l'équipe de gestion, à laquelle sont aussi conviés divers partenaires, dont des représentants du gouvernement et du secteur de la construction. Parmi les invités aux séances précédentes, citons le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) du MDN, le sous-ministre adjoint (Biens immobiliers) de Services publics et Approvisionnement Canada, le président de l'Association canadienne de la construction et le président de l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils.

Le Conseil examine, commente et approuve le *Plan d'entreprise* de CDC. Pour la période de planification de 2017-2018 à 2021-2022, le Conseil a amorcé ses discussions lors d'une séance de planification stratégique tenue en juin 2016. Un administrateur a aussi participé à la séance de planification stratégique de CDC de septembre. Ensuite, tous les administrateurs ont examiné et approuvé la version préliminaire du *Plan d'entreprise 2017-2018 à 2021-2022*, en décembre 2016.

Le Conseil s'est tout particulièrement assuré que le *Plan d'entreprise de 2017-2018 à 2021-2022* abordait adéquatement les priorités et les attentes du gouvernement. Le Conseil a cherché à confirmer que CDC continuerait de fournir des services de façon efficace et répondant à des normes élevées, et que ses processus de passation de marchés suivaient des pratiques exemplaires modernes et répondaient aux attentes du public en matière de transparence, d'ouverture et d'équité.

GESTION DES RISQUES

La direction de CDC renseigne le Conseil sur les pratiques de gestion des risques. Il revient au Conseil de s'assurer que les plus grands risques sont bien cernés et priorisés et que des systèmes adéquats sont en place pour les gérer. Le Conseil examine et approuve le *Cadre de gestion des risques* de CDC, et traite à chaque séance des risques encourus. Le Conseil fait régulièrement preuve de diligence raisonnable en évaluant les risques et en surveillant les résultats et rendements financiers de l'entreprise par rapport aux cibles établies pour chaque grande initiative.

RENCONTRES ET COMMUNICATIONS

À chaque séance, le Conseil rencontre des membres du personnel de CDC. Il rencontre également des partenaires externes au moins une fois par année, à la faveur de l'assemblée annuelle de CDC. Le président du Conseil cherche aussi à rencontrer des représentants du gouvernement, dont la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement. Pour favoriser le dialogue, à chaque séance, un représentant de CDC présente au Conseil une communication portant sur un ou plusieurs thèmes. En 2016-2017, les vice-présidents, les directeurs régionaux et d'autres membres du personnel de CDC ont présenté des exposés de cette nature. Les membres du Conseil sont également invités, à chaque séance, à rencontrer du personnel de CDC de façon informelle.

Afin d'assurer que le Conseil comprenne bien le travail que CDC réalise sur le terrain en soutien à ses clients-partenaires, le Conseil tient au moins deux séances par cycle dans un de ses bureaux régionaux au pays (Atlantique, Québec, Ontario, Capitale nationale et Ouest). Il a ainsi siégé à la 19e Escadre Comox en avril 2016, à la base de soutien de la 5e Division du Canada Gagetown en septembre 2016, puis à la Garnison Montréal en mars 2017.

CDC a tenu son assemblée annuelle de 2016, le 6 juin 2016, après avoir publié un préavis de 30 jours sur son site Web. Afin de favoriser la collaboration avec les partenaires, des dirigeants et membres d'associations du secteur de la construction y ont été conviés — tout comme l'ensemble du personnel de CDC. Le président du Conseil, les administrateurs ainsi que le président et premier dirigeant de CDC étaient présents à l'assemblée pour répondre aux questions. Le président du Conseil ainsi que le président et premier dirigeant ont rendu compte des activités et des résultats financiers de CDC, et sollicité les commentaires des participants. Un compte rendu de cette rencontre est affiché sur le site Web de CDC.

RENDEMENT DU PREMIER DIRIGEANT

Les objectifs du *Programme de gestion du rendement* du BCP pour les premiers dirigeants de sociétés d'État sont les suivants :

- favoriser l'excellence du rendement en établissant des objectifs clairs correspondant aux plans d'affaires de l'organisme, aux objectifs gouvernementaux et aux compétences en leadership, et évaluer avec rigueur la réalisation des résultats;
- reconnaître et récompenser un rendement de qualité, et constater un rendement insuffisant;
- établir un cadre qui permet d'appliquer une démarche cohérente et équitable en gestion du rendement.

Le président du Conseil de CDC suit les conseils du BCP et, en collaboration avec les membres du Comité de la gouvernance et des ressources humaines et les autres administrateurs, il s'assure que des objectifs clairs cadrant avec le *Plan d'entreprise* de CDC et les objectifs du gouvernement sont clairement définis pour le président et le premier dirigeant de CDC.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil compte deux comités, à savoir le Comité d'audit et le Comité de la gouvernance et des ressources humaines. Les membres du Comité d'audit sont indépendants de la direction de CDC, en ce que, comme le prescrit la LGFP, aucun d'entre eux ne peut être ni un dirigeant ni un employé de CDC. Ces comités s'acquittent à chaque séance de toutes les responsabilités qui leur incombent au titre de leur charte et de leur plan de travail. Suit le résumé des principales activités de ces comités pour 2016-2017.

Comité d'audit

Présidente : Lori O'Neill
Membres : Paul Cataford, Shirley McClellan et Marc Ouellet
Le Comité a siégé à six reprises en 2016-2017.

Pour aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance, en application de sa charte, le Comité d'audit supervise le maintien, par la direction de la Société, des contrôles et systèmes d'information financière et d'information de gestion appropriés, et s'assure que les documents et les systèmes s'y rapportant sont conservés de façon à fournir l'assurance raisonnable que les biens de CDC sont protégés et contrôlés, et que ses transactions sont réalisées en conformité avec la LGFP et ses règlements d'application, ainsi qu'avec les statuts de CDC et toute directive donnée à la Société.

Conformément aux *Lignes directrices à l'intention des comités d'audit des sociétés d'État et autres entreprises publiques* du SCT, le président du Comité d'audit doit être un expert des questions financières et posséder un titre de comptable reconnu, tandis que ses membres doivent avoir

des compétences financières. Le Comité d'audit siège à huis clos (membres du Comité seulement) et tient des séances distinctes avec des représentants du BVG ainsi qu'avec les auditeurs internes, la chef des finances et le premier dirigeant de CDC. Avant chaque séance, le président du Comité a des entretiens téléphoniques individuels avec un représentant du BVG ainsi qu'avec les auditeurs internes, la chef des finances et le premier dirigeant de CDC.

Le Comité d'audit reçoit régulièrement des rapports de l'auditeur interne de CDC, notamment des rapports d'audit interne, ainsi que des détails sur la mise en œuvre et l'état d'avancement des recommandations. Le Comité informe ensuite le Conseil de l'état d'avancement des questions relatives à l'audit et de toute question de fond s'y rapportant.

FAITS SAILLANTS

En 2016-2017, le Comité d'audit s'est concentré sur l'examen spécial de CDC mené par le BVG. Il a examiné le plan d'examen spécial du BVG, participé à l'activité et reçu le rapport final. De plus, en 2016-2017, le Comité d'audit a révisé sa charte et son plan de travail, reçu et approuvé le plan d'audit interne, examiné les résultats de l'audit annuel de l'exercice précédent mené par le BVG, examiné et approuvé les révisions apportées à la *Politique de gestion financière* de CDC, et aidé au recrutement de la nouvelle chef des finances de CDC. Le Comité s'est assuré que CDC s'était conformée à l'exigence de la LGFP en matière de présentation de rapports financiers intermédiaires ainsi qu'à la *Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État* du SCT.

Comité de la gouvernance et des ressources humaines

Président : John Boyd
Membres : Robert Presser, Marc Ouellet et James Paul (membre d'office)
Le Comité a siégé à trois reprises en 2016-2017.

Conformément à sa charte, le Comité de la gouvernance et des ressources humaines est responsable de trois secteurs clés : la gouvernance, les ressources humaines et les nominations. Ce comité aide le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités et, notamment, à :

- évaluer les pratiques de gouvernance applicables à la Société et formuler des recommandations à cet égard au Conseil;
- s'assurer que la direction de CDC a établi des politiques et des procédures adéquates concernant le *Code d'éthique* de la Société et, notamment, qu'elle suit les meilleures pratiques qui conviennent, qu'elle respecte l'esprit et l'intention des directives et des initiatives pertinentes du gouvernement, et qu'elle se conforme aux lois applicables;
- veiller à ce que les principales politiques de gestion des ressources humaines de CDC soient judicieuses, qu'elles respectent les directives pertinentes du gouvernement du Canada et qu'elles soient conformes aux lois applicables.

Le Comité siège à huis clos à chaque réunion.

FAITS SAILLANTS

En 2016-2017, le Comité de la gouvernance et des ressources humaines a révisé sa charte et son plan de travail, s'est préparé pour le nouveau processus de nomination du BCP en revoyant tout particulièrement ses exigences relatives aux administrateurs telles que prescrites par le profil du Conseil, et s'est assuré que tous les documents sur les administrateurs nommés, dont les *Avis de possibilité de nomination*, étaient à jour et publiés sur le site Web de CDC. De plus, il a revu la planification de la relève à certains postes de CDC et aidé au recrutement de la nouvelle chef des finances de CDC.

Participation : La table 1 rend compte de la présence des administrateurs aux séances du Conseil et de ses comités. Il ne donne aucune indication de la présence d'administrateurs ayant agi à titre d'observateurs seulement.

Rémunération : La table 2 fait état de la rémunération des membres du Conseil. Les *Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État* du BCP, datées d'octobre 2000, établissent les honoraires annuels et les jetons de présence des administrateurs de sociétés d'État. Selon les *Lignes directrices du Programme de gestion du rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État* du BCP de novembre 2016, CDC relève du groupe 3. La rémunération des membres du Conseil de CDC est fixée par décret général.

TABLE 1

	CONSEIL	COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES
Presser, Robert	5/5	—	3/3
Boyd, John	5/5	—	3/3
Cataford, Paul	5/5	6/6	—
McClellan, Shirley	5/5	6/6	—
O'Neill, Lori	5/5	6/6	—
Ouellet, Marc	5/5	6/6	3/3
Paul, James	5/5	—	3/3

TABLE 2

	HONORAIRES ANNUELS ($)	JETONS DE PRÉSENCE ($)
Presser, Robert	7 500	300
Boyd, John	3 800	300
Cataford, Paul	3 800	300
McClellan, Shirley	3 800	300
O'Neill, Lori	3 800	300
Ouellet, Marc	3 800	300

Conseil d'administration

ROBERT PRESSER, PRÉSIDENT DU CONSEIL

M. Presser possède une expérience des fusions et des acquisitions au sein de grandes sociétés canadiennes, ainsi qu'une vaste connaissance des pratiques de gouvernance d'entreprise. Il est vice-président d'ACME Produits d'Ingénierie Ltée de Montréal et préside le conseil d'administration de Sofame Technologies Inc.

JOHN BOYD

Après une carrière de 35 ans dans le domaine du génie-conseil, M. Boyd s'est tourné vers l'offre de formation et de consultation en gestion de firme de génie-conseil. Il est régulièrement invité à s'exprimer sur des questions liées au rôle des ingénieurs dans la société. M. Boyd a exercé de multiples fonctions au sein de conseils d'administration et de comités.

PAUL CATAFORD

M. Cataford est président et chef de la direction de Zephyr Sleep Technologies Inc. et siège au conseil de plusieurs sociétés ouvertes et fermées. Il a rempli plusieurs fonctions de cadre supérieur au sein de diverses entreprises de finances et d'investissement.

SHIRLEY MCCLELLAN

Après avoir servi six mandats au sein du gouvernement de l'Alberta étalés sur une vingtaine d'années, Mme McClellan a été chercheuse invitée de renom à l'Université de l'Alberta. Elle siège à plusieurs conseils d'administration, outre sa fonction de chef de la direction de Horse Racing Alberta.

LORI O'NEILL

Mme O'Neill est administratrice de société et experte-conseil indépendante en finances et en gouvernance. Après une carrière de 24 années à titre d'associée dans un cabinet de services professionnels international, elle préside actuellement le comité d'audit de nombreux conseils d'administration d'organismes publics et privés.

MARC OUELLET

Après avoir pris sa retraite de l'Aviation royale canadienne, où il a fait carrière pendant 32 ans à divers postes de commandement, M. Ouellet est aujourd'hui consultant en aérospatiale et en sécurité auprès de la société CIRRUS Research Associates Inc. Depuis 2006, il est professeur associé au Centre for Civil-Military Relations de Monterey, en Californie.

JAMES PAUL

M. Paul compte une trentaine d'années d'expérience des affaires et de la gouvernance au sein de plusieurs multinationales. Diplômé en common law de l'Université d'Ottawa, avant sa nomination à CDC, il a assumé la direction générale d'une société de technologie canadienne, et présidé le conseil d'administration de la Société des musées de sciences et technologies du Canada.

Haute direction

JAMES PAUL, J.D.
Président et premier dirigeant
M. Paul a été nommé président et premier dirigeant en septembre 2009. Pendant plus de 30 années, il a exercé diverses fonctions à la haute direction de grandes sociétés canadiennes de technologie. Il a géré d'importants projets d'infrastructure dans les secteurs civil, gouvernemental et militaire. Avant sa nomination à CDC, M. Paul a assuré la direction générale d'une société technologique canadienne ainsi que la présidence du conseil d'administration de la Société des musées de sciences et technologies du Canada. Il est diplômé en common law de l'Université d'Ottawa.

DANIEL BENJAMIN, P.ENG., ING.
Vice-président, Opérations — Prestation des services et Planification d'entreprise
M. Benjamin est entré au service de CDC en septembre 2011, après 35 ans de carrière au sein des Forces armées canadiennes, où il a rempli les fonctions d'ingénieur en chef et de chef d'état-major (Infrastructure et environnement). Dans le cadre de ces fonctions, il a participé à la conception et à la construction d'infrastructures, ainsi qu'à la gestion d'installations pour l'ensemble des installations militaires au Canada et à l'étranger. M. Benjamin était major-général lorsqu'il a pris sa retraite. Il est titulaire d'une maîtrise en génie du Collège Militaire Royal du Canada et représente CDC au Conseil consultatif sur les biens immobiliers du gouvernement fédéral et de l'industrie.

MÉLINDA NYCHOLAT, P.ENG.
Vice-présidente, Opérations — Approvisionnement
Mme Nycholat a rallié CDC en 1988, où elle a exercé diverses fonctions dans les régions de l'Ouest et de l'Atlantique, ainsi qu'au siège social. Elle est titulaire d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Laval. Mme Nycholat siège au conseil d'administration du Conseil canadien des marchés publics, elle est déléguée des maîtres d'ouvrage au Comité canadien des documents de construction, et elle fait partie du comité directeur de l'Institut pour la modélisation des données du bâtiment du Canada, et du Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les marchés de construction.

ROSS WELSMAN, P.ENG.
Vice-président, Opérations — Gestion des activités
M. Welsman est titulaire d'un baccalauréat ès sciences en mathématiques ainsi que d'un baccalauréat en génie civil de la Memorial University de Terre-Neuve. Après avoir passé 15 ans dans le secteur privé, il est entré au service de CDC à titre d'ingénieur de secteur pour la Région de l'Atlantique. Il a été nommé directeur régional de la Région de l'Atlantique en 2006 et muté à Ottawa en juillet 2011. M. Welsman a été promu à la vice-présidence, Opérations — Gestion des activités, en novembre 2015, et il siège actuellement au conseil d'administration du Conseil canadien de l'innovation en construction.

JULIET WOODFIELD, CPA, CA
Vice-présidente, Finances et Ressources humaines, et chef des Finances
Mme Woodfield s'est jointe à l'équipe de la haute direction de CDC en septembre 2016. Elle possède plus de 20 années d'expérience dans les secteurs public et privé, a travaillé au sein de divers organismes publics et a également occupé le poste de directrice financière adjointe du Programme OTAN d'investissement au service de la sécurité à Bruxelles, en Belgique. Mme Woodfield est comptable professionnelle agréée et titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université de Calgary.

Équipe de gestion

DAVID BURLEY, CSO

Chef national des secteurs des Services de gestion des marchés et des Services de gestion des biens immobiliers

M. Burley est entré au service de CDC à Kingston en 2002 et, en 2012, il a été muté à Ottawa pour occuper le poste de chef national du secteur des Services de gestion des marchés. Il a par la suite assumé les fonctions de chef national du secteur des Services de gestion des biens immobiliers. Il est technicien-spécialiste en génie civil et a obtenu la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction. M. Burley est administrateur aux conseils de l'Institut des biens immobiliers du Canada et de l'Institut de Lean Construction — Canada.

RICHARD M. DANIS, CPA, CA

Directeur, Finances

Titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Laurentienne et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université d'Ottawa, M. Danis s'est joint à CDC en 2009 en provenance du secteur privé, où il a exercé des fonctions dans le domaine de l'audit et a occupé le poste de directeur des Finances pendant 10 ans. Il est membre des Comptables professionnels agréés de l'Ontario.

DAN FORTIER

Directeur, Technologie de l'information

M. Fortier, qui compte une vingtaine d'années d'expérience à titre d'informaticien, est entré au service de CDC en 2016 à titre de directeur, Technologie de l'information. Il a notamment travaillé pendant 15 ans pour diverses entreprises de haute technologie et, plus récemment, pour un organisme sans but lucratif qui exploite un système de compensation et de règlement des paiements au Canada. M. Fortier a obtenu un certificat professionnel dans le domaine des compétences en gestion de la Sprott School of Business de l'Université Carleton en 2009 et est titulaire d'un certificat en droit et sécurité de l'Algonquin College.

JOHN GRAHAM, P.ENG., PMP

Directeur, Région de l'Ontario

En 1988, après avoir obtenu un baccalauréat en génie civil de la Lakehead University, M. Graham a rallié CDC à titre d'ingénieur stagiaire au bureau de Kingston. En 1998, il a obtenu sa certification de professionnel en gestion de projet et, l'année suivante, il est devenu ingénieur de secteur pour la Région de l'Ontario. En 2009, il a été nommé directeur pour la Région de l'Ontario.

STEPHEN KARPYSHIN, P.ENG.

Directeur, Région de l'Ouest

M. Karpyshin est entré au service de CDC en 1988 et a depuis participé à tout un éventail de projets. Diplômé en physique et en génie civil de l'Université du Manitoba, il est membre de Engineers Geoscientists Manitoba et de l'Association of Professional Engineers and Geoscientists of Alberta, ainsi que du Conseil fédéral de l'Alberta.

ALISON LAWFORD, LL.B., LL.M.

Directrice, Gouvernance et affaires juridiques et secrétaire de la Société

Me Lawford a rallié CDC en 2008 à titre de secrétaire de la Société. Elle occupe également le poste de coordonnatrice, Accès à l'information et protection des renseignements personnels. Elle est titulaire d'un baccalauréat et d'une maîtrise en droit de l'Université d'Ottawa. Avant de travailler à CDC, elle a occupé le poste d'agente de conformité à Exportation et développement Canada, et a exercé le droit dans un cabinet d'avocats national.

ELIZABETH MAH, P.ENG., CSO, PMP
Directrice, Région de la capitale nationale
Mme Mah est entrée au service de CDC en 1998 après avoir obtenu un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba. Elle a travaillé aux bureaux de site d'Edmonton et d'Esquimalt de CDC, puis en 2011, elle a été mutée à Ottawa et a accédé à la direction de la Région de la capitale nationale, en novembre 2015. Mme Mah possède la certification de professionnelle en gestion de projet ainsi que la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.

STÉPHANIE RYAN, B.A. (AVEC SPÉCIALISATION), ABC
Directrice, Communications
Mme Ryan est entrée au service de CDC en 2002 après 12 années de carrière en communications commerciales dans le secteur privé. Avant d'arriver à CDC, elle a passé trois ans chez un éditeur national de magazines et neuf ans dans une entreprise spécialisée dans les sciences de la vie. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès arts (avec spécialisation) de l'Université d'Ottawa; elle détient la certification Accredited Business Communicator (ABC) et est monitrice agréée d'anglais langue seconde en Ontario.

GRANT SAYERS, C.E.T.
Directeur, Région du Québec
M. Sayers a été promu directeur pour la Région du Québec en 2012. Il est entré au service de CDC en 2003 à titre de coordonnateur des marchés à la BFC Suffield, après quoi il a occupé les postes de gestionnaire, Opérations, à Comox, et de chef régional du secteur des Services des biens immobiliers, à Edmonton. Il est technicien-spécialiste agréé en génie et a une formation en mécanique.

GEORGE THEOHAROPOULOS, P.ENG.
Directeur, Région de l'Atlantique
M. Theoharopoulos a pris la direction de la Région de l'Atlantique en juillet 2011. Il a rallié CDC en 2004 après 14 années passées dans les secteurs public et privé, où il a rempli diverses fonctions, dont celles de gestionnaire des Services environnementaux et de gestionnaire des opérations d'affaires de la Région de l'Atlantique. Il est titulaire d'un baccalauréat en génie de la Technical University of Nova Scotia.

ELAINE WARREN, CHRL
Directrice, Ressources humaines
Mme Warren a rallié CDC en 1998 après avoir passé 14 ans dans les secteurs des infrastructures et des services. Elle est titulaire d'un diplôme en administration des affaires (ressources humaines) de l'Algonquin College. En 2006, elle a obtenu un certificat de direction en leadership stratégique en ressources humaines de la Sprott School of Business de la Carleton University. Elle possède la désignation de conseillère en ressources humaines agréée du Conseil canadien des associations en ressources humaines.

Matthew Mackenzie, coordonnateur, Services de construction à la BFC Halifax, en Nouvelle-Écosse, près du chantier où CDC assure la gestion du marché de la jetée NJ, qui offre de nouveaux services complets d'accostage aux navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique canadien.

Rapport de gestion

1.0 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

1.1 Profil

Fondée en 1951, Construction de Défense Canada (CDC) est une société d'État qui offre un large éventail de services relatifs aux biens immobiliers en soutien à la défense du Canada. Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) sont les principaux bénéficiaires de ses services et aussi ses principaux clients, tant au pays qu'à l'étranger. La Société rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

Au fil des ans, le savoir-faire considérable de CDC dans le domaine de la construction a été déterminant dans la réalisation de projets qui ont façonné le portrait économique et militaire du Canada et ont permis au pays de s'acquitter de ses obligations à l'international. Parmi les projets auxquels a contribué CDC, on compte la construction des installations radar dans l'extrême Arctique (réseau d'alerte avancé DEW), du tronçon du pipeline transcanadien traversant le Nord de l'Ontario, de l'ambassade canadienne à Kaboul, en Afghanistan, et du camp militaire à Erbil, en Iraq.

1.2 Mission, vision et valeurs

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

Valeurs : Les valeurs de CDC permettent à la Société de continuer à satisfaire aux exigences du MDN et des FAC au Canada et à l'étranger. Ces valeurs sont les suivantes :

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

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

Compétence : CDC a créé un milieu de travail dynamique où les qualifications, l'expérience et les compétences de son personnel sont centrées sur l'élaboration de solutions novatrices visant à répondre aux besoins des clients-partenaires.

Équité : CDC interagit avec ses clients-partenaires, le secteur de la construction, ses employés et d'autres intervenants avec équité et éthique, en préconisant le respect mutuel et le professionnalisme.

1.3 Structure opérationnelle

CDC a des bureaux dans tous les établissements actifs des FAC au Canada et à l'étranger, selon les besoins, et son siège social est à Ottawa. La Société compte cinq bureaux régionaux (Ouest, Ontario, Capitale nationale, Québec et Atlantique) et 31 bureaux de site dans les bases, escadres et unités de soutien de secteur des FAC. En outre, CDC maintient un bureau temporaire à distance à Nanisivik, dans le cadre du Projet d'installation maritime de Nanisivik, au Nunavut. En plus d'effectuer des travaux dans le Grand Nord canadien, CDC a déployé du personnel dans le cadre d'opérations avec les FAC au fil des ans. Au cours de l'exercice écoulé, CDC a déployé du personnel en Iraq en soutien à l'opération IMPACT. Après ce mandat en Iraq, l'équipe de CDC a prêté son soutien

à trois autres projets liés au carrefour de soutien opérationnel du Koweït. Ces missions concluantes en Iraq et au Koweït ont récemment débouché sur une autre mission à l'étranger, en l'occurrence en Lettonie, en soutien aux besoins d'infrastructure des FAC dans le cadre de l'opération REASSURANCE.

1.4 Clients-partenaires de CDC

Du point de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec plusieurs organismes au sein du MDN. Le groupe Infrastructure et environnement du Quartier général de la Défense nationale est le principal interlocuteur de CDC pour la gestion du portefeuille intégré de biens immobiliers du MDN sur les sites des opérations immobilières du Canada. Chapeautés par une administration centrale chargée de la gestion du portefeuille national, les bureaux régionaux des opérations immobilières gèrent les besoins d'infrastructure au niveau des bases et des escadres. Le portefeuille d'infrastructures réunit également les opérations immobilières de l'Agence de logement des Forces canadiennes et de Recherche et développement pour la défense Canada. CDC fournit un soutien aux opérations des FAC à la demande du Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC).

CDC passe aussi des marchés de services ou gère elle-même des services de construction et des services environnementaux pour le compte d'autres organismes, dont le Centre de la sécurité des télécommunications (CST), organisme autonome relevant du portefeuille du MDN, et l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes. La Société a aussi signé un protocole d'entente avec Services partagés Canada visant l'expansion du centre des données à la BFC Borden. CDC soutient également les membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), alliés du Canada, par la voie de programmes et d'installations de formation au Canada. CDC répond en outre aux demandes de soutien émanant d'autres organismes du MDN et dont le champ d'application relève de son mandat.

1.5 Entrepreneurs et experts-conseils

Comme cela est indiqué sous la rubrique *Gouvernance*, CDC prend très au sérieux l'intégrité du processus d'approvisionnement. Aussi la Société se conforme-t-elle pleinement aux règlements établis par le gouvernement du Canada en matière de passation de marchés, lesquels permettent de maintenir un processus sûr, efficient et équitable pour l'approvisionnement et la gestion des projets d'infrastructure du MDN. Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* de CDC permet à la Société de s'assurer que, dans le cadre des activités exercées pour le compte du gouvernement du Canada, ses entrepreneurs et experts-conseils satisfont aux exigences d'intégrité. Ce code regroupe, dans un seul document concis, les responsabilités sur le plan déontologique attendues des entrepreneurs qui proposent des biens et des services à la Société. Il vise en outre à garantir la transparence, la reddition de comptes et le respect des normes de déontologie professionnelle les plus élevées dans le cadre du processus d'approvisionnement en biens et en services de CDC.

La Société a aussi signé un protocole d'entente avec Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) concernant l'exécution de vérifications de l'intégrité des soumissionnaires retenus, protocole qui permet de tirer parti des ressources de SPAC tout en évitant, par ailleurs, le dédoublement des efforts qu'exigerait la création par CDC de sa propre base de données. Ces vérifications consistent à effectuer des recherches dans une base de données de dossiers provinciaux et dans d'autres sources de données publiques pour vérifier si ces entreprises, ou n'importe lequel de leurs dirigeants, ont déjà été reconnus coupables de fraude ou d'une infraction de même nature.

En janvier 2017, CDC a terminé son examen du *Code de conduite en matière d'approvisionnement* afin de s'assurer qu'il tenait compte des modifications apportées au *Régime d'intégrité du gouvernement du Canada*. En 2016-2017, CDC a attribué 1 949 marchés à des entrepreneurs, des experts-conseils et d'autres fournisseurs. La Société cherche à vérifier toutes les entreprises intéressées avant que ne leur soient attribués des marchés, pour s'assurer que les entrepreneurs et les experts-conseils se conforment bien au *Code de conduite en matière d'approvisionnement*. Toutefois, ces vérifications ne sont pas requises pour les marchés dont la valeur estimée est inférieure à 10 000 $, ou lorsque des offres à commandes ont été mises en place à partir d'un répertoire de fournisseurs agréés. Ainsi, en 2016-2017, CDC a effectué 1 480 demandes de vérification et a vérifié la totalité des soumissionnaires retenus pour des marchés, conformément à son processus d'approvisionnement.

Comme la Société collabore étroitement avec des entrepreneurs et des experts-conseils du secteur privé, il est essentiel qu'elle se tienne au courant des tendances qui règnent dans le secteur de la construction et s'y assure une présence. Outre les relations officielles qu'ils entretiennent avec l'Association canadienne de la construction et ses homologues provinciales, les employés de CDC traitent quotidiennement avec des entrepreneurs sur les chantiers. Ces relations, ainsi que la participation à plusieurs comités d'associations du secteur de la construction, permettent à

CDC de suivre l'évolution du milieu et lui servent de forum utile où resserrer les liens avec ses partenaires. Notamment, CDC a noué des relations avec des groupes tels que l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils, l'Institut royal d'architecture du Canada, le Conseil consultatif sur les biens immobiliers du gouvernement fédéral et de l'industrie, l'Institut de Lean Construction — Canada, le Conseil canadien des marchés publics, le Comité consultatif de l'industrie de la construction et l'Institut canadien de conception-construction. Elle communique par ailleurs avec des organismes du secteur privé au sujet de divers services d'infrastructure.

2.0 UNE VALEUR AJOUTÉE POUR LE CANADA

CDC s'emploie à offrir la meilleure valeur possible à ses clients-partenaires dans le cadre des services qu'elle leur fournit. En retour de la collaboration avec CDC, les clients-partenaires bénéficient des avantages suivants :

Gestion et mesure du rendement de la Société : Cette approche comprend la fixation de cibles au titre des coûts de prestation de services et la réalisation d'analyses comparatives avec le secteur privé, pour une prestation de services plus économique.

Optimisation de la prestation de services : CDC suit un mode décisionnel axé sur les risques et une approche axée sur les principes pour la prestation de services et la gestion des activités, ce qui permet d'assurer le respect des exigences des clients-partenaires.

Compréhension des besoins des clients-partenaires : CDC comprend les vocations particulières et les exigences de haute sécurité de ses clients-partenaires ainsi que les conditions environnementales difficiles dans lesquelles ils exercent leurs activités. Elle met à profit ces connaissances au quotidien pour la sélection et la gestion des meilleures approches de prestation de services.

Adaptabilité des modes d'approvisionnement : CDC a élaboré une gamme de méthodes d'approvisionnement optimales pour les projets des clients-partenaires, ces méthodes peuvent s'adapter aux situations ou possibilités particulières et être taillées à la mesure des besoins des projets de défense et de sécurité et de délais restreints.

Intégration des services : CDC s'appuie sur une matrice d'intégration des secteurs de services pour faire appel au savoir-faire requis, quel que soit le secteur de services et d'activité dont relève ce savoir-faire. Cette matrice permet à CDC d'établir le coût en fonction des activités par type de programme du MDN et conformément à l'architecture d'harmonisation des programmes du MDN. Cette approche globale permet d'appliquer la solution adéquate à l'endroit et au moment opportuns.

Harmonisation avec les objectifs des clients-partenaires : À l'instar de ses clients-partenaires, CDC vise la réalisation des projets dans le respect du cahier des charges, du calendrier et du budget impartis.

Compréhension du secteur de la construction : CDC est un maître d'ouvrage compétent et un participant actif aux activités des associations professionnelles du milieu de la construction. De plus, elle entretient de solides relations avec tous les secteurs d'activité. Cela a pour effet d'accroître l'engagement des fournisseurs à l'égard des approvisionnements que CDC gère, et augmente du coup la compétitivité et la valeur pour les clients-partenaires.

Innovation : CDC est un chef de file du secteur de la construction et sait innover dans de nombreux domaines qui ajoutent de la valeur pour les clients-partenaires, qu'il s'agisse de modèles d'approvisionnement novateurs comme les partenariats public-privé, de la modélisation des données du bâtiment, de la réalisation de projet intégrée ou de l'approvisionnement en ligne, lequel procure une plus grande accessibilité pour le secteur privé, augmente la compétitivité et rend possible un meilleur contrôle de l'intégrité.

Équité : CDC règle les litiges et les ordres de modification résultant de marchés conclus avec des tiers qu'elle met en place pour le compte de ses clients-partenaires. Grâce à son expérience des domaines de l'infrastructure et de l'environnement, combinée à de solides processus de gestion des marchés, CDC est en mesure de procurer des économies considérables à ses clients-partenaires ainsi qu'une bonne et juste valeur pour l'État.

3.0 INITIATIVES STRATÉGIQUES

CDC a fondé sa stratégie d'entreprise sur quatre volets de planification, soit la gestion des activités, la prestation de services, les ressources humaines, ainsi que le leadership et la gouvernance. Les priorités stratégiques de CDC relativement à ces volets sont de se doter de solides outils de gestion des activités, de répondre aux exigences des clients-partenaires, de mobiliser l'effectif et d'exercer un leadership fort. Suit le

résumé des progrès accomplis par CDC en 2016-2017 au titre des initiatives relevant de ces volets.

Volet : Gestion des activités

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

Un auditeur indépendant réalise régulièrement des audits internes dans une démarche d'amélioration continue. À l'exercice précédent, une initiative avait visé à répondre plus particulièrement aux recommandations découlant de l'audit interne de la planification des activités et de la gestion des ressources. Cet audit, réalisé au deuxième semestre de 2015-2016, avait pour but d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des systèmes et processus de gestion des activités et de s'assurer qu'ils sont fiables, actuels et efficaces et permettent à CDC de gérer efficacement ses activités.

En juin 2016, l'auditeur interne n'a recommandé aucune mesure corrective, étant donné que, selon lui, la structure de gouvernance de CDC, ses processus de planification des activités et de gestion des ressources, sa capacité à gérer les imprévus d'ordre professionnel et ses structures de gestion du rendement étaient efficaces. La Société dispose de processus et de procédures pour s'assurer que ses initiatives et ses plans opérationnels sont conformes aux objectifs stratégiques définis et que la progression par rapport à ces plans fait l'objet d'un suivi régulier en vue de faire ressortir d'éventuelles mesures d'optimisation.

CDC a mis au point et amélioré ses méthodes de gestion et de planification des ressources, notamment par le développement et la mise en application de son propre outil analytique numérique. En complément à cette initiative, CDC a adapté avec succès une solution axée sur l'informatique en nuage qui permet d'uniformiser la planification des ressources, l'analyse et la production de rapports, d'une façon intuitive et efficace. Ce faisant, CDC peut faire de meilleures prévisions d'affaires et accroître l'efficacité de ses opérations, et s'assure ainsi de maintenir ses pratiques d'affaires à jour.

Volet : Prestation de services

Objectif : Répondre aux besoins des clients-partenaires et offrir le meilleur rapport qualité-prix.

Pour la période de planification 2016-2017, le groupe de direction avait ciblé trois initiatives au titre du volet Prestation de services : appuyer le MDN dans ses projets de renouvellement de l'infrastructure de défense, poursuivre la mise en œuvre du système d'approvisionnement en ligne, et soutenir les clients-partenaires dans l'application des nouvelles exigences de sécurité tout en aidant les entreprises du secteur de la construction à s'y conformer.

CDC continue à appuyer l'initiative de renouvellement de l'infrastructure de défense en fournissant un soutien aux activités suivantes : élaboration de plans de gestion du portefeuille et des biens immobiliers; élaboration et mise en œuvre de stratégies d'approvisionnement par groupes de services (comme les services d'entretien des infrastructures, les services d'architecture et de génie et les services environnementaux) pour une prestation de services améliorée; et amélioration de la réalisation de projets immobiliers, tâche qui comprend la mise au point d'une méthode d'approvisionnement privilégiée. Notamment, CDC soutient les travaux réalisés dans le cadre du projet de modernisation des activités en matière d'infrastructure et d'environnement (MAIE), au terme duquel il y aura centralisation en un même point de tous les documents du MDN concernant l'entretien des biens immobiliers, le portefeuille, la planification des investissements, l'intégration spatiale et l'information de gestion. CDC a soutenu le projet de MAIE au cours de la dernière partie de 2016-2017, en proposant d'abord un projet-pilote à la BFC Borden pour ensuite le déployer dans tous les sites du MDN au pays, ainsi qu'en établissant un bureau partagé entre le MDN et l'équipe du projet de MAIE de CDC à Ottawa.

CDC a livré au MDN le reste des projets financés au titre du PIFI ainsi que les projets d'investissement en infrastructures financés au titre du Budget de 2016. Au 31 mars 2017, CDC avait engagé 243 millions de dollars de financement pour le MDN dans le cadre du financement lié au PIFI pour 2016–2017, soit la totalité du montant prévu. Par ailleurs, le Budget de 2016 pour l'infrastructure de défense prévoyait 264 millions de dollars. Au 31 mars 2017, CDC avait engagé la totalité du financement de 20,7 millions de dollars prévu au Budget de 2016 pour 2016-2017. CDC prévoit en avoir dépensé 238 millions pour le compte du MDN d'ici la fin de 2017-2018. Les dépenses liées au PIFI et au Budget de 2016 s'ajoutent au budget annuel habituel du MDN alloué aux infrastructures et à l'environnement.

CDC a collaboré avec l'industrie et le MDN à l'adaptation d'un nouveau mode d'exécution de projets de construction dit de « réalisation de projet intégrée ». La réalisation de projet intégrée pourrait entraîner de forts gains de productivité, améliorer la valeur et la certitude à l'égard des coûts, réduire le coût de gestion des risques et faire baisser les risques de

différends. La Société collaborera avec le MDN à l'essai de cette approche au cours du prochain exercice.

En 2016-2017, la Société a poursuivi la mise en œuvre de son approvisionnement en ligne, qui s'est révélé une option ouverte, sûre, équitable et transparente pour la gestion des appels d'offres et l'attribution de marchés. En août 2016, dans le cadre de cette initiative, CDC a institué un mécanisme de cautionnement en ligne, qui permet aux grandes entreprises répondant à des appels d'offres visant des travaux de construction d'une valeur de plus de 100 000 $ de fournir la garantie financière requise par cautionnement électronique ou virement bancaire. Une formation à ce nouveau mécanisme d'approvisionnement en ligne a été donnée à des entreprises de partout au pays, et la transition au nouveau système a été très bien accueillie. CDC passe désormais en ligne, à l'échelle du Canada, pour la passation des marchés de construction d'au plus 1 million de dollars. Au cours de l'exercice à venir, la Société étudiera la possibilité d'étendre l'approvisionnement en ligne aux marchés de construction de plus grande valeur ainsi qu'à d'autres services non professionnels.

CDC soutient également les clients-partenaires dans la mise en œuvre de nouvelles exigences de sécurité, tout en aidant les entreprises du secteur de la construction à s'y conformer, en faisant un filtrage préliminaire des demandes d'autorisation de sécurité présentées par des entrepreneurs et experts-conseils. Les entrepreneurs principaux et leurs sous-traitants doivent s'être fait délivrer une autorisation de sécurité par la Direction de la sécurité industrielle canadienne (DSIC) avant qu'un quelconque marché ne leur soit accordé. En 2016-2017, l'équipe de la Sécurité industrielle de CDC a aidé des entreprises privées à obtenir les autorisations nécessaires auprès de la DSIC. Grâce à l'assistance fournie par CDC dans le cadre de son Programme de sécurité industrielle, le délai de délivrance d'une *Vérification d'organisation désignée* ou d'une *Attestation de sécurité d'installation* a été ramené respectivement de 6 à 4 mois et de 12 à 8 mois. Des 1 172 demandes présentées en 2016-2017, 1 003 (86 %) ont ainsi débouché sur la délivrance d'une autorisation à des entreprises parrainées par CDC. Depuis le 1er février 2017, la Gendarmerie royale du Canada impose une nouvelle procédure en la matière, qui prescrit notamment la prise d'empreintes digitales électroniques pour tous les Canadiens devant obtenir une cote de fiabilité minimale. CDC répond à cette nouvelle exigence pour les autorisations de sécurité de son personnel interne et a intégré cette obligation dans ses relations avec ses fournisseurs. Les deux stratégies s'inscrivent dans un plan stratégique quinquennal en matière de ressources humaines, qui sera élaboré par le Service des ressources humaines au cours de l'exercice financier 2017-2018.

Volet : Ressources humaines

Objectif : Recruter, perfectionner, soutenir et maintenir en poste une main-d'œuvre compétente, mobilisée et diversifiée.

Pour la période de planification 2016-2017, deux initiatives avaient été lancées dans le cadre du volet Ressources humaines : mettre en œuvre des projets de communications internes, et sensibiliser le personnel à la diversité et à l'inclusion ainsi qu'au bien-être et à la santé mentale au travail. Les travaux ont progressé à cet égard tout au long de 2016-2017.

CDC a institué des normes, flux de travail et système d'archivage nouveaux pour la diffusion de communications internes telles que les notes de service et les bulletins, en vue de contrer le manque d'uniformité de l'information diffusée sur les opérations, et de former le personnel à la conception des contenus. La Société a surveillé ces nouveaux processus tout au long du second semestre de 2016-2017. Elle a également actualisé les modules en ligne de formation aux communications avec les employés et les gestionnaires. Les deux cours, auquel l'ensemble du personnel de CDC a accès, traitent des notions de base des communications dans la Société et se veulent un complément aux cours accessibles en ligne dans le cadre de son *Programme de développement en leadership*. Tout au long de 2017-2018, CDC continuera de promouvoir les outils et les ressources de communication interne afin de s'assurer que les membres de son personnel aient tout en main pour être de bons communicateurs.

Dans le cadre des nouvelles stratégies instituées par CDC sur la diversité et l'inclusion et sur le bien-être et la santé mentale au travail, le Service des ressources humaines a affecté des ressources et revu ses politiques et programmes, et recruté deux nouvelles employées ayant chacune la responsabilité d'un de ces dossiers. En novembre 2016, le service a également réalisé un sondage sur le bien-être et la santé mentale au travail en vue de déterminer comment CDC pourrait davantage favoriser le bien-être et la santé mentale de son personnel. Les résultats de ce sondage ont été très positifs comparativement aux résultats d'un sondage d'opinion publique mené à l'échelle nationale, la note globale étant de 86 %. Les résultats sont considérés comme relativement bons lorsque la note est de l'ordre de 85 % à 100 %.

CDC prévoit lancer les deux stratégies au premier trimestre de 2017-2018, en plus d'instituer un Comité de la diversité et

de l'inclusion ainsi qu'un groupe de discussion sur le bien-être et la santé mentale au travail formé de représentants du personnel. La revue des politiques et le sondage ont mis en évidence des possibilités de formation, qui seront incorporées aux plans d'action triennaux associés aux deux stratégies. Ces deux stratégies font partie du plan stratégique quinquennal global que le Service des ressources humaines élabore pour le personnel de CDC au cours de 2017-2018.

Volet : Leadership et gouvernance

Objectif : Fournir un leadership fort et répondre aux exigences du gouvernement du Canada.

Pour la période de planification 2016-2017, l'équipe de direction avait ciblé quatre initiatives dans le cadre du volet Leadership et gouvernance : continuer de démontrer sa valeur, son intégrité et sa capacité d'innovation aux intervenants et aux clients-partenaires; soutenir le Bureau du vérificateur général dans son examen spécial de CDC; se conformer à la directive du gouvernement du Canada à l'égard des politiques sur les frais de voyage et autres dépenses; et répondre aux recommandations découlant de l'audit interne des valeurs et de l'éthique.

La Société a maintenu ses relations avec ses divers partenaires et poursuivi ses démarches en ce sens tout au long de l'année. Cela a notamment consisté à appuyer les priorités du gouvernement du Canada liées à l'instauration d'un milieu de travail sain et respectueux, à assurer l'ouverture, la transparence et la durabilité environnementale, et à s'acquitter de ses obligations en matière de sécurité envers les clients-partenaires. Cela a également consisté à gérer les relations avec les clients-partenaires et à resserrer les liens professionnels avec le bureau de la ministre. De même, la campagne de sensibilisation auprès des entreprises locales menée par les différents sites de CDC au Canada, concernant notamment l'approvisionnement en ligne, a comporté la tenue de 54 séances publiques de formation et d'information destinées aux entreprises du secteur de la construction.

Fin 2015-2016, le BVG a amorcé un examen spécial de CDC. En décembre 2016, il a publié son rapport dans lequel il indiquait avoir constaté la mise en place des constituantes d'une bonne gouvernance et formulait quatre recommandations dans deux domaines : les pratiques générales de gestion et la gestion des marchés et des services.

La première recommandation portait sur les pratiques de gestion de la Société. Le BVG a recommandé à CDC de mieux définir les risques de fraude et de mettre en place les systèmes et les processus qui permettront de mieux les évaluer, les surveiller et les gérer. CDC a convenu de traiter tous les aspects cruciaux de la gestion des risques de fraude (dont la détection et l'évaluation des fraudes). Bien que CDC ait déjà pris des mesures pour contrer le phénomène, elle n'en a pas moins élaboré un plan d'action proactif visant la mise en place des systèmes et processus nécessaires à l'évaluation, à la surveillance et à l'élimination des risques de fraude. En 2017-2018, la Société commencera à améliorer sa gestion des risques potentiels par une analyse plus approfondie des informations. Elle adoptera un logiciel de veille stratégique permettant de mieux déceler les modes d'approvisionnement douteux.

Les trois autres recommandations étaient liées à la gestion des marchés et des services dans les domaines de la saisie de documents, des vérifications internes des secteurs de services et du suivi de la formation du personnel. CDC a convenu de mener à terme sa transition vers un nouveau système de gestion électronique des documents, et de simplifier ses modes de désignation des documents afin d'en réduire la complexité et d'en faciliter l'usage. À terme, une formation sur cette procédure actualisée sera offerte au personnel. En 2016-2017, CDC a mené un audit interne du secteur des Services des marchés portant sur les deux exercices précédents. La Société entend revoir l'établissement des rapports d'audit de manière à documenter plus clairement les conclusions, les recommandations et les mesures prises. CDC met actuellement la dernière main à la conception et à la mise en œuvre d'un nouvel outil électronique de suivi de la formation. Il s'agit d'un répertoire en ligne de l'ensemble des formations, requises ou achevées, propres à chaque membre du personnel, dont les employés et les gestionnaires pourront se servir pour gérer avec uniformité et exactitude les dossiers de formation individuelle.

CDC a fini d'harmoniser ses politiques, lignes directrices et pratiques en matière de frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor, en conformité avec son statut de société d'État.

Sur le plan opérationnel, CDC a analysé et comparé sa politique actuelle sur les voyages à la directive du SCT. Elle a également consulté ses partenaires du secteur de la construction et gouvernementaux, dont Services publics et Approvisionnement Canada, afin de tirer profit de leurs conseils et de l'expérience qu'ils ont acquise lors de la mise en œuvre de cette politique. C'est ainsi que l'équipe de la haute direction et le conseil d'administration ont approuvé cinq documents liés à cette initiative, dont une nouvelle directive sur les frais de voyage, d'accueil, de formation et de conférences

et événements, une nouvelle politique sur les conférences et les événements, et trois politiques actualisées sur les déplacements professionnels, l'hébergement et la formation.

Entrées en vigueur le 31 mars 2017, la directive et les politiques s'appliquent à l'ensemble du personnel de CDC. Combinée aux quatre politiques, la directive indique le niveau d'autorisation requis pour chaque type de dépense. La directive et les politiques énoncent les nouvelles obligations et méthodes en matière d'autorisation préalable et d'engagement de frais de déplacement, d'hébergement, de formation ou de participation à des conférences et autres événements. Tous ces frais doivent désormais avoir été approuvés par l'autorité compétente avant que des dépenses ne soient engagées.

Les dépenses de CDC sont gérées avec prudence et probité et représentent l'utilisation la plus économique et productive des fonds. Relevant de la *Politique de gestion financière*, la nouvelle directive de CDC prévoit des mécanismes de surveillance, de reddition de comptes et de contrôle pour assurer leur gestion adéquate. Les frais de déplacement de CDC doivent concerner des activités liées à l'exécution de son mandat fondamental. Lorsque des déplacements sont nécessaires, CDC veille à réduire le plus possible les frais qui s'y rattachent.

Trois recommandations ont résulté de l'audit interne des valeurs et de l'éthique : améliorer les activités de sensibilisation et de formation, accentuer le suivi des signalements faits par des employés, et approfondir les mesures du rendement pour la formation aux valeurs et à l'éthique. En 2016-2017, CDC a élaboré du contenu amélioré pour ses documents de formation et mis en œuvre de nouveaux flux de communication pour les signalements effectués par des employés. Cette formation actualisée sur les valeurs et l'éthique ira s'ajouter au registre de formation de CDC, qui fait le suivi des formations requises et achevées propres à chaque membre du personnel.

4.0 INDICATEURS DE RENDEMENT OPÉRATIONNEL ET STRATÉGIQUE

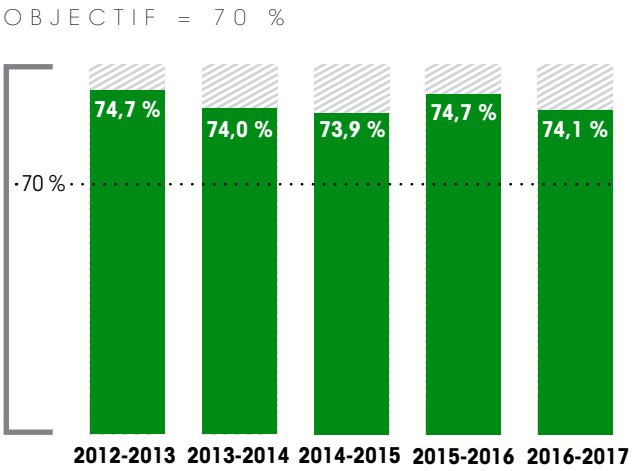
4.1 Résultats d'exploitation et mesures du rendement

TAUX D'UTILISATION DU PERSONNEL

Le taux d'utilisation renvoie au pourcentage d'heures consacrées par le personnel à des fonctions liées à la prestation de services facturables aux clients, par opposition aux heures consacrées à des fonctions administratives considérées comme du soutien auxiliaire, ou aux congés payés. Il s'agit là d'un important indicateur d'efficacité et de productivité, et d'un outil clé de gestion financière. Le taux d'utilisation visé par CDC est de 70 %. En 2016-2017, la Société a atteint un taux d'utilisation de 74,1 %, en baisse de 0,6 point par rapport aux 74,7 % enregistrés à l'exercice précédent.

TAUX D'UTILISATION

(pourcentage d'heures passées par le personnel à effectuer des travaux contractuels facturables)

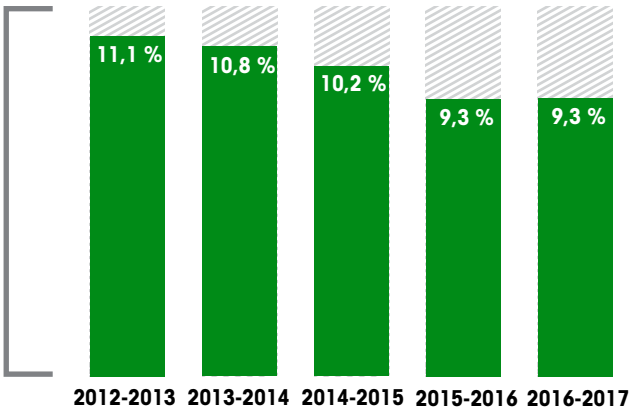


COÛTS DE PRESTATION DES SERVICES DE CDC

L'indicateur du coût global de prestation des services de CDC au MDN rend compte du pourcentage du budget du programme d'IE du MDN consacré aux services de CDC — ou, autrement dit, ce qu'il en coûte à la collectivité de l'IE du MDN pour les services de CDC. Habituellement, CDC s'attend à ce que ces coûts représentent de 10 % à 15 % du budget d'IE du MDN. Pour 2016-2017, les coûts de prestation des services représentent 9,3 % du budget, ce qui cadre avec le pourcentage de 2015-2016.

COÛT DE PRESTATION DES SERVICES

(produits tirés des services facturés en pourcentage des paiements contractuels)



RÉSULTATS FINANCIERS

Chaque année, CDC cherche à obtenir des résultats financiers conformes à sa *Politique de gestion financière*. L'objectif consiste, en l'occurrence, à générer et à maintenir une trésorerie suffisante pour répondre à ses besoins de fonctionnement et d'investissement prévus, s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance et faire face aux éventualités. Au 31 mars 2017, les résultats financiers de CDC cadraient avec les prévisions. En matière de gestion de la trésorerie, l'approche de CDC vise à maintenir sa trésorerie dans une fourchette allant de 21 à 24 millions de dollars. À la clôture de l'exercice, la trésorerie et les investissements de CDC s'élevaient à quelque 27,3 millions de dollars.

Pour que sa trésorerie retombe au niveau requis d'ici à la fin de 2017-2018, CDC a versé un dividende de 8,5 millions de dollars au receveur général du Canada au dernier trimestre de 2016-2017. La Société a également harmonisé la hausse annuelle des taux de facturation, comme prévu et communiqué à notre client-partenaire, avec sa *Politique de gestion financière*.

4.2 Prestation de services

ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

À titre d'entreprise de services, CDC tient à s'assurer que ses clients-partenaires sont satisfaits de la qualité de ses travaux, et c'est pourquoi elle recueille leurs impressions grâce à un système d'évaluation de la prestation des services. Les travaux que CDC réalise pour le compte du MDN et des FAC sont visés par des accords sur les niveaux de service (ANS). Un ANS peut viser plusieurs projets à la fois, mais il n'y a qu'un représentant du MDN par ANS. CDC consulte donc individuellement tous les représentants chaque année, de manière qu'ils aient chacun la possibilité de commenter les services qui leur ont été offerts dans le cadre des projets auxquels ils ont participé.

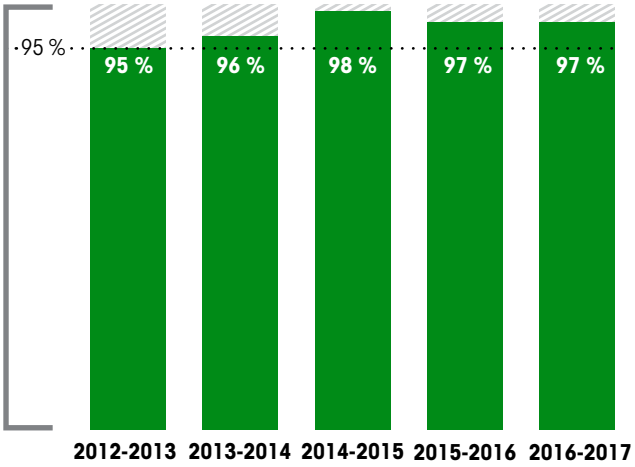
Les représentants sont appelés à évaluer la prestation des services de CDC à partir de cinq critères — la qualité des services, la valeur ajoutée, le respect des délais, la réactivité et les communications — , notés sur une échelle de 1 à 5. L'objectif visé, en l'occurrence, est d'obtenir une note de 3 ou mieux, 3 signifiant que CDC a atteint les normes en matière de prestation de services, et 4 ou 5, qu'elle est allée au-delà des attentes. Les notes sont pondérées en fonction de la valeur de chaque ANS. À CDC, une note globale de 3 ou mieux indique une prestation de services satisfaisante.

En 2016-2017, CDC a effectué 94 évaluations de services assurés, avec l'objectif que 95 % d'entre elles obtiennent une note globale de 3 ou mieux. CDC a atteint ou dépassé son objectif au cours de chacun des cinq derniers exercices, recueillant une note de 97 % en 2016-2017. De ces 94 évaluations, 91 ont répondu aux normes ou les ont dépassées, et 3 ont reçu une note insatisfaisante. En général, les cas signalés concernent des incidents relevant de diverses catégories, dont des problèmes de communication, d'administration ou d'affectation de personnel. CDC répond avec diligence à chaque difficulté qui lui est signalée relativement aux services qu'elle assure.

ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

(taux de satisfaction de la clientèle)

OBJECTIF = 95 %



PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS DU SECTEUR DE LA CONSTRUCTION

CDC suit attentivement la participation des membres de son personnel aux activités des grandes associations du secteur de la construction. Globalement, l'objectif est de faire en sorte qu'un représentant de CDC joue un rôle actif au sein de chaque association professionnelle, de manière à rester bien au fait de l'évolution des besoins et à s'assurer que les politiques et les pratiques de CDC y répondent.

CDC est, en outre, membre fondateur de l'Institut pour la modélisation des données du bâtiment du Canada, qui conçoit des outils et des normes pour en faciliter et en coordonner l'usage au Canada. CDC est également un membre fondateur du Conseil canadien de l'innovation en construction (CCIC), un institut de recherche et d'innovation relativement nouveau axé sur la recherche de solutions aux problèmes du secteur de la construction. CDC collabore avec le CCIC à la promotion de l'innovation dans le secteur de la construction. En 2016-2017, le gouvernement a défini

son plan pour faire du Canada un chef de file de calibre mondial de l'innovation et réaffirmé son engagement à l'égard des compétences et de l'innovation dans le Budget de 2017. CDC appuie cet engagement en restant à l'affût d'innovations du secteur de la construction et en recherchant de nouveaux moyens d'en faire profiter ses clients-partenaires.

Par exemple, le Conseil consultatif sur les biens immobiliers du gouvernement fédéral et de l'industrie (dont CDC est membre) cherche à savoir comment l'industrie canadienne pourrait appliquer la modélisation des données du bâtiment de la même façon que dans d'autres pays. CDC fait actuellement partie d'un groupe de travail mixte (composé de Services publics et Approvisionnement Canada, de CDC et de l'Association canadienne de la construction), sur la divulgation publique des paiements contractuels. CDC participe également à d'autres groupes de travail, sous l'égide d'organisations du secteur de la construction, sur des initiatives telles que la qualité des documents et directives visant les services de gestion de projet. CDC siège au Comité canadien des documents de construction (CCDC), qui élabore, produit et révise des documents types pour des marchés de construction au Canada. Ce comité mixte national a pratiquement terminé l'élaboration d'un contrat type pour un nouveau mode de réalisation de projets.

Partout au Canada, des membres du personnel de CDC remplissent des fonctions diverses au sein d'organisations professionnelles associées à leur champ de compétence, depuis la construction et l'architecture jusqu'à la gestion de projet, en passant par l'innovation, la santé et la sécurité, l'énergie durable ou la sécurité-incendie. À l'échelle nationale, des dirigeants de CDC siègent à des comités nationaux et des organismes professionnels dont les activités concernent, entre autres, la construction, l'architecture, l'immobilier, le génie-conseil, l'approvisionnement et la modélisation des données du bâtiment. Leur participation permet à CDC de rester au fait des nouvelles tendances et des avancées du secteur, fournit à CDC des occasions de s'illustrer comme un chef de file, et renforce les liens de collaboration entretenus avec les principales organisations du milieu.

RÉSULTATS LIÉS À LA PASSATION DES MARCHÉS

Aboutissement des marchés

CDC cherche à assurer à ses clients-partenaires des approvisionnements rapides qui n'entraînent pas, pour les entreprises du secteur de la construction, de contretemps attribuables à de faux départs. CDC collabore avec les clients-partenaires pour que chaque approvisionnement soit le plus viable possible. L'objectif visé est qu'au moins 95 % des demandes de travaux aboutissent à la passation d'un marché. À la clôture de l'exercice, 96,3 % des appels d'offres de CDC avaient abouti à un marché, en légère baisse par rapport aux 97,1 % de l'exercice précédent.

Occasions d'affaires accessibles au public

CDC encourage la concurrence et veille à ce que toutes les entreprises puissent jouir de chances égales d'accéder à ses appels d'offres. L'objectif visé en l'occurrence est qu'au moins 98 % des marchés de CDC soient attribués par voie d'appels d'offres ouverts au public. En 2016-2017, CDC a attribué 99,5 % de la valeur globale des marchés dans le cadre d'appels d'offres publics.

Concurrence dans l'attribution des marchés

CDC souhaite être considérée par le secteur de la construction comme une société avec laquelle il est intéressant de travailler, de façon à ce qu'il y ait toujours plusieurs soumissionnaires à rivaliser pour ses mandats. C'est aussi là un moyen pour la Société d'obtenir la meilleure valeur possible. CDC suit attentivement le nombre effectif de soumissionnaires par marché, ce qui la renseigne sur la réputation dont elle jouit auprès des entrepreneurs et des experts-conseils. L'objectif, en l'occurrence, est d'attirer en moyenne quatre soumissionnaires par marché. CDC en a obtenu en moyenne 5,1 en 2016-2017, ce qui est comparable à l'exercice précédent.

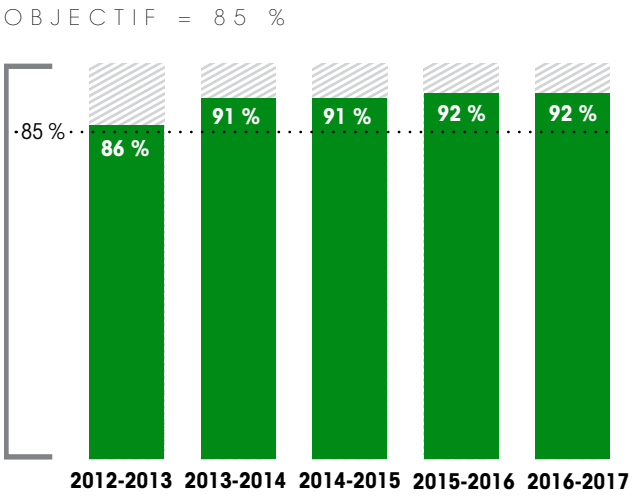
RÉSULTATS DE LA GESTION DES MARCHÉS

Respect des calendriers de construction

L'achèvement des projets selon le calendrier prévu est un volet essentiel de la satisfaction de la clientèle. CDC veille donc au respect des délais d'achèvement des travaux de construction et collabore avec les clients et les entrepreneurs à la réduction des retards au minimum. Si retard il y a, CDC s'assure que le MDN en connaît les raisons, et met tout en œuvre pour que le projet soit achevé dans les meilleurs délais et de manière à atténuer le plus possible les répercussions que ce retard pourrait avoir pour le MDN. En 2016-2017, 92 % des marchés de construction ont été achevés selon les calendriers impartis, soit un taux comparable à celui de l'exercice précédent.

RESPECT DES CALENDRIERS DE CONSTRUCTION

(projets réalisés dans les délais impartis)

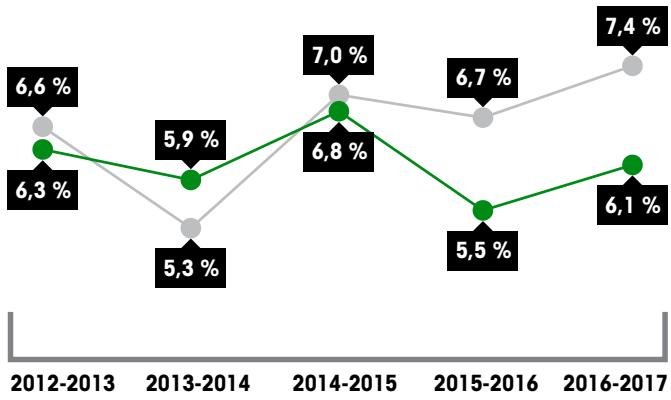


Valeur des ordres de modification de marchés de construction

La variation de la valeur initiale des marchés de construction découlant d'ordres de modification subséquents est de 13,5 % pour 2016-2017, en hausse par rapport aux 12,2 % de 2015-2016. De cette variation de valeur de 13,5 %, 7,4 points sont attribuables à des modifications de conception, et 6,1 points, à des changements de conditions sur les chantiers. Bien que CDC ne se fixe aucun objectif officiel pour cet indicateur, elle n'en surveille pas moins l'évolution pour tenir le client informé de l'état d'avancement des projets et de son budget. De plus, cette information aide CDC et le client à prévoir l'effet que pourraient produire sur le calendrier divers risques liés aux travaux de construction.

VALEUR DES ORDRES DE MODIFICATION

(en pourcentage de la valeur globale des marchés attribués)



Négociation d'économies à la modification de marchés

Au cours du cycle de vie d'un projet, il est possible que soit présentée une demande visant l'ajout ou la suppression de tâches dans le cahier des charges initial. Le plus souvent, un ordre de modification est motivé par des révisions apportées à la conception initiale d'un projet ou par une évolution imprévue des conditions existant sur le chantier. Selon le volume, la portée et le coût des ordres de modification, la valeur initiale du marché et sa date d'achèvement prévue pourraient devoir être révisés. CDC négocie les demandes d'ordres de modification avec les entrepreneurs. CDC vérifie aussi les coûts associés à un ordre de modification afin de déterminer si la demande s'inscrit dans les conditions prévues au marché ou si elle les modifie. En 2016-2017, CDC a examiné 14 470 demandes d'ordre de modification de marché présentées par des entrepreneurs. Grâce à la négociation avec ces derniers, la différence entre les montants initialement demandés dans les soumissions et les règlements convenus à terme a totalisé 29,9 millions de dollars, soit 29,7 millions en règlements attribuables à des modifications des conditions de marchés et 200 000 $ en règlements de litiges.

LITIGES

Le nombre et la valeur des actions en justice intentées à l'encontre de la Société aux termes de dispositions contractuelles illustrent bien les efforts que déploie la Société pour régler les différends. Au 31 mars 2017, huit réclamations étaient en cours d'une valeur globale de 1,94 million de dollars. Ces chiffres sont comparables à ceux de l'exercice précédent, où 11 réclamations d'une valeur globale de 2,13 millions de dollars étaient en cours, soit 10 réclamations à l'encontre du MDN totalisant 2,08 millions de dollars et une réclamation à l'encontre de la Société totalisant 47 000 $, à l'égard desquelles aucune provision n'a été constituée.

Conformément au protocole d'entente passé avec la Société, le MDN assume les risques juridiques et financiers associés aux réclamations qui découlent de marchés intervenus entre des tiers et la Société. 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.

4.3 Personnel

INVESTISSEMENT EN FORMATION ET EN PERFECTIONNEMENT

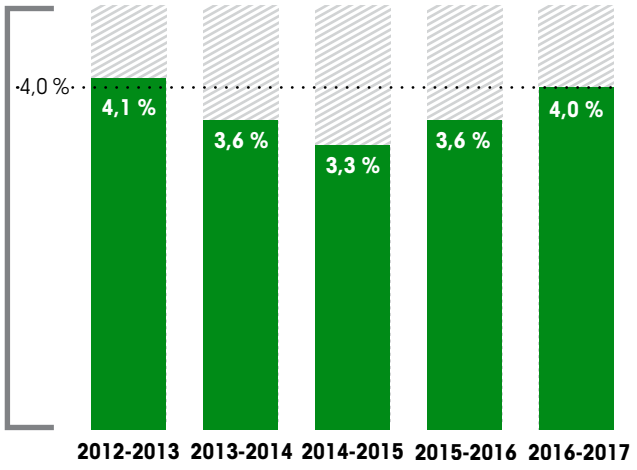
La capacité de CDC à servir le MDN dépend beaucoup des compétences de son personnel et du maintien à son service d'une main-d'œuvre qualifiée et professionnelle.

L'indicateur de rendement de CDC en matière de formation et de perfectionnement est établi à partir du budget annuel de perfectionnement professionnel, lequel représente la somme des charges directes et des charges liées aux heures que consacre le personnel à des activités de formation et de perfectionnement, exprimée en pourcentage de la masse salariale de base. Pour 2016-2017, CDC s'était fixé pour objectif global de consacrer 4,0 % de ses charges salariales de base à la formation et au perfectionnement.

Le pourcentage réel a augmenté de 0,4 point, passant de 3,6 % en 2015-2016 à 4,0 % en 2016-2017. Le budget alloué à la formation et au perfectionnement varie d'année en année en fonction de l'effort requis pour élaborer et proposer des cours à l'interne, et du calendrier des activités de perfectionnement des régions. CDC avait prévu une augmentation du montant alloué au perfectionnement par rapport à l'exercice précédent par suite de la hausse de la charge de travail en lien avec le PIFI et de l'augmentation de l'effectif qui en a découlé, lesquelles ont fait augmenter le nombre d'employés à suivre des formations, comme le module obligatoire de trois heures du gouvernement du Canada sur la sensibilisation à la sécurité.

RATIO DES CHARGES DE PERFECTIONNEMENT À LA MASSE SALARIALE

OBJECTIF = 4,0 %



RÉSULTATS EN MATIÈRE D'INNOVATION

Le programme innoviCulture est le moyen que CDC a choisi pour favoriser l'innovation au travail et en assurer le suivi. Pour évaluer le niveau d'adhésion au programme, CDC fait le suivi de la participation des employés à celui-ci. En février 2017, le comité innoviCulture de CDC a lancé un nouveau module en ligne appelé inCubateur. Ce système fait le suivi des idées proposées par les employés, depuis leur évaluation jusqu'à leur mise en œuvre. Depuis le lancement du module, les employés ont soumis 108 idées, ce qui témoigne de son succès. La simplification du processus sera entreprise à l'exercice 2017-2018.

L'objectif du comité était que 5 % du personnel aient recours au système. À la clôture de l'exercice, le taux de participation était de 8,1 %. CDC a également lancé un bulletin trimestriel intitulé *innovInfo*, qui présente des innovations et des idées issues de tout le pays. *innovInfo* compte pour une part importante dans les efforts que CDC déploie en permanence pour encourager et favoriser une culture de l'innovation.

BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Le personnel de CDC est sa ressource la plus précieuse. La Société encourage vivement son personnel à intégrer le bien-être dans son emploi du temps au quotidien et à rechercher un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. CDC se concentre sur des interventions et moyens préventifs susceptibles d'atténuer les facteurs de risque pour la santé, ainsi que sur la prestation d'un programme de santé et de bien-être visant à répondre aux besoins particuliers des employés éprouvant des ennuis de santé physique ou psychologique. Concrètement, cet engagement se manifeste par des aides financières, un accès à des avantages et à des ressources, tels des programmes liés au changement d'habitudes de vie, des abonnements à des programmes de conditionnement physique, un programme d'aide aux employés, un programme de soutien en cas d'absence, des horaires plus souples et une semaine de travail comprimée. À terme, la réussite de CDC passe par un personnel en bonne santé et apte à s'acquitter de ses fonctions au quotidien.

Pour 2016-2017, CDC a déclaré une moyenne de 43,6 heures (5,81 jours) de congé de maladie par ETP, en hausse par rapport à 38,6 heures (5,15 jours) par ETP à l'exercice précédent.

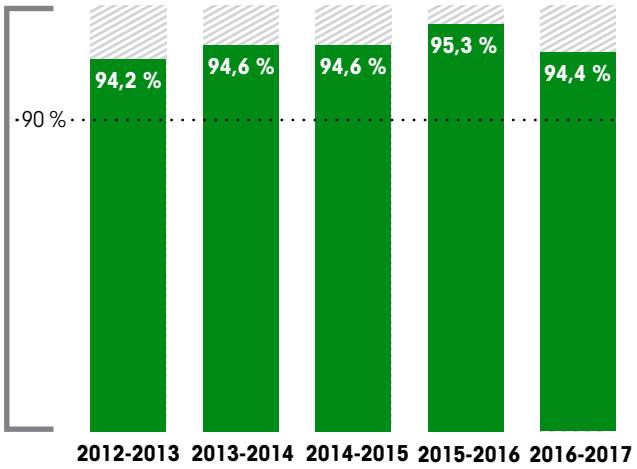
TAUX DE MAINTIEN DU PERSONNEL

La réussite de CDC dépend aussi de sa capacité de maintenir à son service une main-d'œuvre qualifiée, professionnelle et motivée, apte à répondre aux besoins opérationnels. D'où la nécessité de recruter et de retenir le personnel disposant des qualités voulues pour garantir à la clientèle un niveau de service élevé. Il est normal que CDC connaisse un certain roulement en raison de la nature cyclique de ses activités tant du point de vue saisonnier que du point de vue géographique. Pour 2016-2017, CDC a atteint un taux de maintien du personnel

de 94,4 %, dépassant à nouveau son objectif de 90 %, comme pour chacun des cinq derniers exercices.

TAUX DE MAINTIEN DU PERSONNEL

OBJECTIF = 90 %



DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN EMPLOI

En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les employeurs de compétence fédérale, comme CDC, doivent analyser leur main-d'œuvre 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 des groupes désignés.

En 2015-2016, Emploi et Développement social Canada (EDSC) a modifié ses exigences relatives aux rapports de rendement dans le domaine de la diversité et de l'équité en emploi. EDSC recueille maintenant les données sur l'équité en emploi dans le cadre de son nouveau programme de *Prix de réalisation pour l'équité en emploi*. CDC a présenté son dossier à ce programme en 2016-2017 et fera état de ses résultats quand elle les aura.

Dans le *Rapport annuel sur l'application de la Loi sur le multiculturalisme canadien 2015-2016* du ministère du Patrimoine canadien, CDC figurait sur une liste d'à peine huit institutions qui indiquaient offrir de la formation pour un milieu de travail libre de harcèlement et de discrimination, et caractérisé par le respect de la diversité, l'équité et la tolérance. Chaque année, l'ensemble du personnel de CDC suit une formation d'appoint complète sur la sensibilisation à la violence et au harcèlement au travail.

CDC travaille sans relâche à la diversification de son personnel et à rendre ses milieux de travail plus inclusifs. Au dernier trimestre de 2016-2017, CDC a lancé sa *Stratégie en matière de diversité et d'inclusion*, dont le but est d'aider l'entreprise à tenir son engagement d'avoir une main-d'œuvre diversifiée et représentative des collectivités au sein desquelles elle est présente, et d'offrir des chances égales à l'ensemble du personnel. Cette stratégie est axée sur les principes et les piliers sur lesquels nous entendons nous appuyer pour diversifier notre effectif et rendre nos milieux de travail plus inclusifs. Parmi les actions à venir, citons l'élaboration d'un plan d'action sur la diversité et l'inclusion, qui prévoit la conception d'outils et de matériel de formation pour les gestionnaires responsables de l'embauche.

RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT EN LEADERSHIP

CDC s'est doté d'un programme de développement en leadership destiné à préparer les employés présentant un grand potentiel à devenir ses prochains dirigeants. Pour que la Société demeure viable, CDC doit constamment cultiver chez son personnel un leadership de qualité, et développer les compétences, les aptitudes et le rendement chez ses meilleurs éléments.

À cet effet, le Programme de développement en leadership consiste en une série de modules en ligne combinée à une rencontre individuelle tous les deux ans. Il est attendu des employés participants qu'ils réalisent le programme en cinq ans et suivent au moins six modules en ligne par exercice financier. À la clôture de l'exercice, 69 % des 168 employés inscrits au Programme de développement en leadership étaient en voie de le mener à terme dans les cinq ans alloués.

4.4 Leadership et gouvernance

RÉSULTATS LIÉS À LA COMMUNICATION D'INFORMATION

CDC rend compte de ses activités au gouvernement fédéral ainsi qu'au Parlement, au titre de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), qui décrit le cadre de contrôle et de reddition de comptes des sociétés d'État. CDC doit donc présenter son plan d'entreprise, dont ses budgets de fonctionnement et d'investissement, et son rapport annuel, conformément à la réglementation. CDC a présenté à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement son *Plan d'entreprise 2017-2018* dans les délais prévus aux articles 122 et 125 de la LGFP.

Parmi les autres lois majeures auxquelles CDC est assujettie se trouvent la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur le multiculturalisme canadien*. En 2016-2017, CDC s'est conformée à l'ensemble des exigences légales concernant la présentation de ses résultats.

RÉSULTATS LIÉS AU RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

CDC a dégagé des résultats positifs en dépit d'un contexte où le volume des programmes des clients-partenaires a fluctué et où les conditions opérationnelles ont changé. Au 31 mars 2017, CDC avait réussi à accroître le volume de projets livrés à son principal client-partenaire sans engager de coûts supplémentaires ni sacrifier à la qualité — témoignage de son leadership et de sa saine gestion.

RÉSULTATS LIÉS AU *CODE D'ÉTHIQUE*

Comme cela a été dit plus haut à la rubrique *Gouvernance* (page 26), le *Code d'éthique* précise ce qui est attendu du personnel de CDC sur le plan de la conduite des affaires. Il traite des pratiques éthiques, de la conformité aux lois et de l'observance des politiques de CDC. En 2016-2017, tous les employés de CDC ont passé en revue le *Code d'éthique*, comme ils sont tenus de le faire chaque année, et toutes les nouvelles recrues ont passé le test exigé sur ce code.

RÉSULTATS LIÉS AU *CODE DE CONDUITE EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT*

Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* permet à CDC de s'assurer que, dans le cadre des activités exercées pour le compte du gouvernement du Canada, ses partenaires du secteur de la construction satisfont aux exigences d'intégrité, et se veut un complément au *Code d'éthique*. Par le passé, CDC visait à soumettre toutes les entreprises à des contrôles préalables pour s'assurer qu'aucun marché ne serait attribué à une entreprise déjà reconnue coupable d'une infraction, et que les entrepreneurs et les experts-conseils se conformaient bien au code. En 2016-2017, CDC a soumis à une vérification toutes les entreprises qui devaient l'être, et a harmonisé le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* avec le *Régime d'intégrité* de SPAC. Comme cela a été dit plus haut, SPAC n'exige plus de CDC qu'elle soumette à une vérification les entreprises qui présentent des soumissions pour des marchés de moins de 10 000 $.

RÉSULTATS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Afin d'atténuer l'impact des activités de CDC sur l'environnement, le conseil d'administration et la haute direction de CDC ont adhéré aux principes de saine gestion environnementale. Les politiques et procédures opérationnelles de la Société sont conçues de manière à atténuer le plus possible l'impact environnemental que pourraient avoir ses activités sur les chantiers quels qu'ils soient, et elles précisent l'importance relative des incidents environnementaux devant être signalés par le personnel.

CDC met tout en œuvre pour qu'aucun incident ne résulte de l'exercice de ses activités. En 2016-2017, aucun incident environnemental n'est survenu sur les chantiers qui ait résulté des activités de son personnel. Bien que sept incidents environnementaux aient été déclarés concernant des tambours souterrains, des fuites, des déversements, des activités de dragage et une vanne défectueuse, aucun n'est attribuable aux activités de CDC. Les sept incidents ont été signalés rapidement par des employés de CDC, et des correctifs appropriés ont été apportés. Ce nombre est du même ordre que le nombre d'incidents environnementaux survenus au cours des exercices précédents, à savoir sept incidents en 2015-2016 et trois en 2014-2015. CDC continue d'harmoniser ses responsabilités environnementales avec la législation gouvernementale, comme la nouvelle réglementation sur l'amiante.

En 2016-2017, le secteur des Services environnementaux s'est préparé à lancer son *Cadre de gestion environnementale*, lequel énonce les principes, politiques et principaux processus de gestion environnementale, et fournit au personnel des conseils stratégiques sur la gestion des aspects environnementaux des activités de la Société au quotidien. CDC offrira à l'ensemble de son personnel un cours de sensibilisation à l'environnement en 2017-2018.

RÉSULTATS LIÉS À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

La santé et la sécurité au travail sont un grand sujet de préoccupation sur les chantiers comme dans les autres lieux de travail. À cet égard, CDC a mis en place un programme adaptable et efficace de santé et sécurité au travail, qui assure une formation adéquate et des mécanismes de signalement des incidents, et met des renseignements et ressources à la disposition du personnel. CDC cherche continuellement à améliorer son programme afin de s'assurer que la Société protège la santé et la sécurité de son personnel.

Ce programme est géré par un réseau de professionnels accrédités et de représentants en santé et sécurité à pied d'œuvre dans les bureaux de CDC de tout le pays. Tous les mois, ils tiennent une téléconférence pour passer en revue les exigences communes en matière de conformité et d'information à fournir, et pour mettre en commun les leçons tirées des événements passés. CDC continue de collaborer avec d'autres sociétés d'État ainsi qu'avec ses clients-partenaires à la mise en commun des pratiques exemplaires et des programmes de santé et sécurité. En 2016-2017, CDC a tenu un atelier avec animateur réunissant 42 représentants d'autres employeurs fédéraux, qui a porté essentiellement sur la surveillance des accidents du travail dans les entreprises du secteur de la

construction. Cette collaboration montre bien l'engagement de la Société à l'égard de l'amélioration continue de son programme de santé et sécurité au travail. Un atelier de même nature est prévu pour 2017-2018 où seront mises en commun les idées, pratiques exemplaires et leçons apprises.

En 2016-2017, l'équipe de santé et sécurité a continué à promouvoir l'ergonomie en milieu de travail et demandé à des utilisateurs de tables assis/debout d'évaluer leur poste de travail. Des tables assis/debout supplémentaires ont été distribuées pour prévenir les blessures liées aux mauvaises conditions ergonomiques des postes de travail.

CDC met tout en œuvre pour que ne survienne aucun accident ou incident de sécurité qui entraînerait des pertes de temps de travail. En 2016-2017, il y a eu trois blessures ayant entraîné une perte de temps de travail, soit une blessure de moins qu'à l'exercice précédent. Les trois incidents ont causé des blessures qui ont entraîné la perte de 13 jours de travail au total, en baisse de 2,5 jours par rapport à 2015-2016.

La revue spécialisée *Canadian Occupational Safety* a récemment désigné CDC comme l'employeur canadien le plus sécuritaire dans le secteur des organismes publics ou sans but lucratif. CDC a, en outre, reçu le *Prix Or* pour son programme de sensibilisation aux risques pour la santé et la sécurité au travail. Le prix vise à souligner les réalisations exceptionnelles d'entreprises de partout au pays qui font la promotion de la santé et de la sécurité au travail.

RÉSULTATS LIÉS À LA SÉCURITÉ

CDC s'emploie à se conformer à la *Politique sur la sécurité du gouvernement* afin d'éviter que l'intégrité des biens et des renseignements de l'État ne soit compromise. Dans sa politique de sécurité interne, CDC précise les exigences en matière de sécurité industrielle et de sécurité organisationnelle.

Les « exigences de sécurité industrielle » correspondent à ce que le client-partenaire attend de CDC sur le plan de la sécurité d'un projet donné, information qui lui est communiquée au stade de la planification de l'approvisionnement. CDC veille à ce qu'on se conforme à ces exigences et à ce qu'elles soient gérées adéquatement. La Société suit attentivement tous les cas de non-conformité. En cas d'infraction, CDC veille à ce que des correctifs soient apportés. La Société coordonne toute la démarche avec les partenaires concernés, dont l'adjoint à l'officier de la sécurité de l'entreprise, la Direction de la sécurité industrielle canadienne et les autorités de sécurité locales, s'il y a lieu.

Les « exigences de sécurité organisationnelle » correspondent aux exigences de sécurité interne à l'égard des employés, des biens et des renseignements de CDC. La Société examine et gère tous les cas de non-conformité et prend des mesures correctives, s'il y a lieu.

L'objectif est que la sécurité organisationnelle ou industrielle ne soit en aucun cas compromise. En 2016-2017, il y a eu six infractions à la sécurité organisationnelle de CDC, mais aucune où la sécurité ait été compromise; il s'agit là d'une hausse par rapport aux trois cas signalés en 2015-2016 dans le cadre d'une surveillance accrue de la cybersécurité. En matière de sécurité industrielle, il y a eu huit signalements, sans que la sécurité ait été comprise, en hausse par rapport aux deux signalements de 2015-2016 qui avaient fait suite à l'augmentation du nombre de marchés assortis d'exigences de sécurité.

5.0 GESTION DES RISQUES

La capacité de gérer tous les types de risques et d'obligations est l'un des piliers de la gouvernance de CDC. Sous l'autorité du conseil d'administration, la haute direction a établi un *Cadre de gestion des risques* exhaustif pour la Société. Reposant sur les principes de la gestion intégrée des risques, ce cadre reprend la méthode de gestion des risques employée par le MDN et bien des organismes publics.

Des modes rigoureux de gestion des risques font déjà partie intégrante de la culture d'entreprise de CDC, et le cadre en place permet une meilleure intégration au processus de planification stratégique de la Société.

Le *Cadre de gestion des risques* vise à assurer que les orientations définies par la direction en matière de gestion des risques sont clairement communiquées, comprises et appliquées à l'échelle de la Société, que la gestion des risques est intégrée aux outils de décision et de planification existants, 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.

Les risques de nature stratégique consignés au registre des risques de CDC sont liés à des facteurs susceptibles de limiter la Société dans sa capacité de fournir des services à ses clients-partenaires. Parmi ces facteurs, on compte des circonstances indépendantes de la volonté de CDC susceptibles de retarder la réalisation d'un projet, l'incertitude de pouvoir accéder à des financements publics et qui pourrait se répercuter sur les

budgets d'infrastructure de défense et de sécurité publique, et les conflits de travail dans le secteur de la construction.

CDC évalue et 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. Les stratégies de gestion des risques peuvent être résumées comme suit : atténuation (risque élevé), surveillance (risque moyen) et acceptation (risque faible). En 2016-2017, CDC a régulièrement mis à jour son registre des risques et détecté et géré avec succès tous les risques ciblés conformément à ses stratégies d'atténuation des risques.

6.0 RÉSULTATS FINANCIERS

6.1 Produits

PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

Les produits tirés des services facturés s'élèvent à 93,7 millions de dollars pour l'exercice 2016-2017, en hausse de 8,8 millions de dollars, ou environ 10 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est attribuable à l'augmentation de la charge de travail qui a découlé de la croissance de la demande de services de la part des clients amenée par le PIFI et le Budget de 2016. En général, les produits tirés des services facturés sont directement corrélés aux dépenses du MDN dans des projets d'infrastructure et d'environnement. Les produits tirés des services facturés augmentent en fonction de l'augmentation du nombre de projets du MDN et de leur valeur en dollars, et ils diminuent dans le cas contraire. La nature cyclique du financement du MDN se répercute directement sur la demande à l'égard des services offerts par la Société et, par ricochet, sur les produits tirés des services facturés. Les taux de facturation, restés les mêmes par rapport à l'exercice précédent, n'ont pas eu d'incidence sur la hausse constatée.

Gestion des marchés

Pour 2016-2017, les produits tirés de la gestion des marchés représentent 47 % du total des produits, et ont progressé de 19 % par rapport à l'exercice précédent, en raison d'une demande de services accrue qui a principalement découlé de l'exécution de marchés au titre du PIFI et du Budget de 2016.

Planification de projets

Pour 2016-2017, les produits tirés de la planification de projets ont progressé de 2 % par rapport à l'exercice précédent, par suite de la hausse de la demande du MDN à l'égard de ce service.

Soutien technique en matière de biens immobiliers

Les produits tirés du soutien technique en matière de biens immobiliers ont augmenté de 4 % en 2016-2017, en raison d'une hausse de la demande de services liés à la gestion des installations et du portefeuille.

Soutien technique en matière de construction

Pour 2016-2017, les produits tirés du soutien technique en matière de construction se sont accrus de 3 % par rapport à l'exercice précédent en raison de l'augmentation de la demande du MDN pour ces services.

Approvisionnement

Les produits tirés de l'approvisionnement se sont accrus de 2 % en 2016-2017 par rapport à l'exercice précédent, du fait de l'augmentation de la valeur en dollars des marchés attribués pour 2017-2018. Au total, le nombre de marchés a diminué en 2016-2017 par rapport à l'exercice précédent.

Soutien technique en matière d'environnement

Les produits tirés du soutien technique en matière d'environnement ont augmenté de 12 % en 2016-2017 par rapport à l'exercice précédent, par suite de la hausse de la demande pour ces services.

PRODUITS, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2016-2017	2015-2016	VARIATION $	VARIATION %
Gestion des marchés	43 866 $	36 801 $	7 065	19 %
Planification de projets	22 944	22 402	542	2 %
Soutien technique en matière de biens immobiliers	8 003	7 685	318	4 %
Soutien technique en matière de construction	6 873	6 696	177	3 %
Approvisionnement	6 610	6 487	123	2 %
Soutien technique en matière d'environnement	5 415	4 834	581	12 %
	93 711 $	**84 905 $**	**8 806**	**10 %**

PRODUITS FINANCIERS

Les produits financiers, perçus sur le solde moyen des fonds en banque et des placements, ont diminué de 48 000 $ en 2016-2017, soit d'environ 6 %, par rapport à l'exercice précédent. Le taux de rendement moyen de la trésorerie et des placements s'élève à 2,0 % pour 2016-2017, taux comparable à celui de l'exercice précédent. Le solde bancaire mensuel moyen est de 17,4 millions de dollars pour 2016-2017, en baisse de 2,4 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent.

PRODUITS FINANCIERS

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2016-2017	2015-2016	VARIATION $	VARIATION %
Produits financiers	740 $	788 $	(48)	-6 %

6.2 Charges

SALAIRES ET CHARGES SOCIALES

Pour 2016-2017, les salaires totalisent 72,3 millions de dollars, en hausse de 8,1 millions de dollars, soit d'environ 13 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse de 13 % peut s'expliquer par une augmentation de l'effectif en ETP entraînée par une progression plus élevée que prévu de la charge de travail, qui a fait monter la masse salariale d'environ 10 points — les 3 points restants étant attribuables à des majorations salariales, à l'évolution du profil de l'effectif et à la compensation des effets des gains de productivité en matière de prestation de services.

Pour 2016-2017, les charges sociales se chiffrent à 19,0 millions de dollars, en hausse de 1,2 million de dollars, ou d'environ 7 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse n'est pas proportionnelle à l'augmentation de la masse salariale, étant donné que, en pourcentage des salaires, les charges sociales se sont repliées de 27,6 % en 2015-2016 à 26,3 % en 2016-2017. Ce repli est attribuable à deux facteurs : des coûts de soins de santé moins élevés par suite d'un changement de prestataire, et une modification des conditions d'admissibilité des nouveaux fonctionnaires au *Régime de retraite de la fonction publique*, qui a engendré des charges sociales moins élevées pour l'employeur.

SALAIRES ET CHARGES SOCIALES

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2016-2017	2015-2016	VARIATION $	VARIATION %
Salaires	72 341 $	64 248 $	8 093	13 %
Charges sociales	18 996	17 759	1 237	7 %
	91 337 $	82 007 $	9 330	11 %
Charges sociales en pourcentage de la masse salariale	26,3 %	27,6 %		

CHARGES D'EXPLOITATION ET FRAIS D'ADMINISTRATION

Les charges d'exploitation et frais d'administration s'élèvent à 7,7 millions de dollars pour 2016-2017, en hausse de 925 000 $, ou d'environ 14 %, par rapport à l'exercice précédent. Divers facteurs expliquent ces charges.

CHARGES D'EXPLOITATION ET FRAIS D'ADMINISTRATION

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2016-2017	2015-2016	VARIATION $	VARIATION %	ANALYSE DE LA VARIATION
Loyers	1 824 $	1 651 $	173	10 %	La hausse est attribuable à l'augmentation des frais de location du bureau de la Région de la capitale nationale.
Formation et perfectionnement	1 168	995	173	17 %	La hausse est attribuable au calendrier des activités de formation et à l'augmentation de l'effectif résultant du PIFI et du Budget de 2016.
Technologie de l'information — Contrats d'entretien	1 052	899	153	17 %	La hausse des coûts d'entretien des logiciels est attribuable au plus grand recours à des outils visant à rehausser la productivité et la cybersécurité.
Honoraires	931	832	99	12 %	La hausse est attribuable à l'augmentation des honoraires de consultants en informatique, des coûts de traduction et des dépenses de gouvernance, et à la mise en œuvre d'une nouvelle solution de budgétisation.
Téléphonie et communications	805	830	(25)	-3 %	La baisse est attribuable à la diminution des coûts d'utilisation des téléphones cellulaires et des lignes fixes au cours de l'exercice.
Frais de déplacement	529	394	135	34 %	La hausse est attribuable à une plus forte demande de soutien de la part des clients-partenaires.
Fournitures et matériel de bureau	461	340	121	36 %	La hausse est attribuable à une augmentation de l'effectif résultant du PIFI et à l'achat de matériel ergonomique.
Réinstallation	261	201	60	30 %	La hausse est attribuable aux mutations de gestionnaires pour pourvoir aux postes vacants.

CHARGES D'EXPLOITATION ET FRAIS D'ADMINISTRATION

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2016-2017	2015-2016	VARIATION $	VARIATION %	ANALYSE DE LA VARIATION
Communications	132	146	(14)	-10 %	La baisse est attribuable à la diminution des coûts d'impression de documents de la Société.
Matériel informatique	130	67	63	94 %	La hausse est attribuable à l'augmentation des achats inférieurs au seuil d'inscription à l'actif de 1 000 $.
Impression et papeterie	102	96	6	6 %	La variation est négligeable.
Mobilier et agencements	64	101	(37)	-37 %	La baisse est attribuable à la diminution des achats de mobilier et d'agencements inférieurs au seuil d'inscription à l'actif de 1 000 $.
Logiciels	55	6	49	817 %	La hausse est attribuable à l'augmentation des achats inférieurs au seuil d'inscription à l'actif de 1 000 $.
Recrutement	49	70	(21)	-30 %	La baisse est attribuable à la diminution des coûts engagés pour attirer des employés, en raison de l'évolution de la conjoncture.
Abonnements	42	36	6	17 %	La hausse est attribuable à une plus forte demande d'information de la part des entreprises du secteur de la construction.
Affranchissement, transport de marchandises, messageries	36	45	(9)	-20 %	La baisse est attribuable à une plus forte utilisation de moyens électroniques pour communiquer l'information et payer les fournisseurs.
Accueil	31	22	9	41 %	La hausse est attribuable à l'augmentation du nombre de réunions nécessaires pour répondre aux demandes des clients.
Autres	37	53	(16)	-30 %	La baisse est attribuable à la diminution des charges liées aux actifs cédés qui n'avaient pas encore été totalement amortis.
	7 709 $	**6 784 $**	**925**	**14 %**	

DOTATION AUX AMORTISSEMENTS

Pour 2016-2017, la dotation aux amortissements a augmenté de 76 000 $ au total, soit 6 %. L'amortissement des immobilisations corporelles s'est accru de 8 %, ou 70 000 $, par suite de la hausse des achats de matériel informatique, elle-même attribuable à l'embauche de nouveaux employés pour satisfaire aux besoins du PIFI et du Budget de 2016. La baisse de l'amortissement des actifs loués s'explique par le remplacement de certains biens loués par des unités moins chères. La hausse de l'amortissement des immobilisations incorporelles tient à l'augmentation des investissements dans des logiciels de productivité pour le système de gestion des documents.

DOTATION AUX AMORTISSEMENTS

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2016-2017	2015-2016	VARIATION $	VARIATION %
Amortissement des immobilisations corporelles	982 $	912 $	70	8 %
Amortissement des actifs loués	106	110	(4)	-4 %
Amortissement des immobilisations incorporelles	236	226	10	4 %
	1 324 $	**1 248 $**	**76**	**6 %**

6.3 Résultat global

Le résultat global de la Société pour l'exercice clos le 31 mars 2017 se solde par une perte globale de 5,6 millions de dollars, contre une perte globale de 451 000 $ à l'exercice précédent, en hausse de 5,1 millions de dollars, ou 1 132 %.

L'augmentation de 1,6 million de dollars, ou 36 %, de la perte nette s'explique surtout par le gel des taux de facturation que la Société a poursuivi en 2016-2017, pour la cinquième année de suite, et cadre avec le fait que la Société a pour politique de maintenir sa trésorerie à un niveau en adéquation avec ses besoins actuels et futurs.

Les autres éléments du résultat global sont en baisse, passant d'un profit de 3,9 millions de dollars en 2015-2016 à un profit de 371 000 $ en 2016-2017. Le profit de 2016-2017 est essentiellement attribuable au gain actuariel découlant de la révision du taux d'actualisation. Le profit de 2015-2016 s'expliquait surtout par un gain actuariel découlant de la révision des hypothèses financières liées aux primes des assurances soins médicaux et soins dentaires des retraités, et à la révision du taux d'actualisation. Les primes des régimes de soins médicaux et de soins dentaires du personnel retraité ont diminué par suite de la négociation de coûts de primes inférieurs auprès d'un nouveau prestataire.

RÉSULTAT GLOBAL

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2016-2017	2015-2016	VARIATION $	VARIATION %
Perte nette	(5 927) $	(4 357) $	(1 570)	36 %
Autres éléments du résultat global				
Gain actuariel sur l'obligation au titre des prestations définies	371	3 906	(3 535)	-91 %
Perte globale	**(5 556) $**	**(451) $**	**(5 105)**	**1 132 %**

6.4 Liquidités et ressources en capital

L'approche de gestion financière de CDC consiste à générer et à maintenir une trésorerie suffisante pour répondre à ses besoins de fonctionnement et d'investissement, s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance et disposer d'une trésorerie suffisante pour faire face aux éventualités.

La Société fonctionne selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit gouvernemental. Elle ne possède pas non plus de marge de crédit ni n'a accès à une marge de crédit ou d'autres sources d'emprunt. La trésorerie de la Société provient donc exclusivement des honoraires qu'elle perçoit du MDN pour les services qu'elle lui fournit.

La Société vise un résultat qui dépasse légèrement le seuil de rentabilité. La Société établit ses taux de facturation en fonction des coûts de programmes et des charges d'exploitation prévisionnels. Cependant, des augmentations imprévues dans les services de programmes fournis au MDN ainsi qu'une plus grande productivité au sein de CDC pourraient faire en sorte que les marges dépassent les cibles initiales. Les niveaux de trésorerie font l'objet d'une surveillance constante, et tout excédent de trésorerie sur les besoins d'exploitation est réduit dans le cadre des plans et des budgets de fonctionnement subséquents, tout particulièrement au moment de tarifer les services fournis au MDN.

L'approche de gestion de la trésorerie de CDC vise à conserver des réserves de liquidités suffisantes pour permettre à la Société de faire face à ses échéances, tout en tenant compte du risque de manquements temporaires dans l'encaissement des montants qui lui sont dus. Les obligations prises en compte comprennent les salaires et charges sociales ainsi que les autres charges d'exploitation courantes, les avantages du personnel à long terme, et les autres obligations qui pourraient découler de directives du gouvernement du Canada.

La Société prend en compte plusieurs facteurs au moment de déterminer le montant de ses réserves de trésorerie, dont les risques liés à la planification et au fonctionnement qui sont inhérents à ses activités. En particulier, les risques liés aux variations éventuelles et imprévues des montants et des échéances des dépenses liées à des projets de construction du MDN ont une incidence directe sur la valeur ou le calendrier des services fournis par CDC, et sur les niveaux de trésorerie générés.

Même si CDC a une clientèle garantie auprès de laquelle elle encaisse régulièrement des créances, plusieurs incidents peuvent agir sur le moment où ces encaissements sont effectués. Notamment, les retards courants qui entourent l'autorisation et le traitement des factures par les clients-partenaires peuvent avoir pour effet d'en retarder, de temps à autre, l'encaissement.

Il n'existe aucune restriction quant à l'emploi que la Société peut faire de ses fonds ni aucune obligation légale ou réglementaire de réserver des fonds en prévision d'une quelconque obligation actuelle ou future, y compris à l'égard des avantages sociaux futurs. La Société n'a donc pas de fonds distincts ni réservés, 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.

BESOINS ET EMPLOIS DE TRÉSORERIE

Les plus importants besoins de trésorerie liée au fonds de roulement comprennent les paiements liés aux salaires et aux charges sociales, à la location de locaux à bureaux, à la formation et au perfectionnement du personnel, aux honoraires professionnels, aux télécommunications, aux fournitures de bureau et aux déplacements professionnels. CDC utilise également la trésorerie pour acheter des logiciels et du matériel informatique, et du mobilier et des agencements de bureau, ainsi que pour payer les améliorations locatives.

La trésorerie peut également servir à payer les coûts liés aux réaménagements de l'effectif, notamment les réinstallations des employés, dans les cas où ces réaménagements surviennent par suite de fluctuations ou de changements imprévus dans le programme d'IE du MDN.

TRÉSORERIE ET PLACEMENTS

Au 31 mars 2017, la trésorerie et les placements totalisaient 27,3 millions de dollars, en baisse de 10,9 millions de dollars, ou 29 %, par rapport à un an plus tôt.

Au 31 mars 2017, le solde de trésorerie s'élevait à 7,0 millions de dollars, en baisse de 11,4 millions de dollars, ou 62 %, par rapport à un an plus tôt. En 2016-2017, la Société a engagé 1,3 million de dollars de trésorerie au titre de ses activités d'exploitation et 895 000 $ en dépenses d'investissement, investi un montant net de 559 000 $, payé 112 000 $ en obligations locatives et versé un dividende de 8,5 millions de dollars au gouvernement du Canada.

Au 31 mars 2017, les placements (à court et à long terme) s'élevaient à 20,2 millions de dollars, en hausse de 440 000 $, ou 2 %, par rapport à un an plus tôt. Les placements sont composés d'actifs financiers non dérivés dont l'échéance est fixe, et dont les paiements sont déterminés ou déterminables. La Société investit actuellement dans des obligations cotées, des certificats de placement garanti et des fonds communs de placement qui sont comptabilisés au coût et amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les placements détenus sont conformes à la politique de placement approuvée par le Conseil. La Société entend détenir ces placements jusqu'à leur échéance.

Au 31 mars 2017, le solde de trésorerie global de CDC était supérieur à la fourchette ciblée pour ses réserves, de l'ordre de 21 à 24 millions de dollars. L'excédent de trésorerie sera affecté aux charges d'exploitation des exercices subséquents jusqu'à ce que la Société regagne la fourchette de solde de trésorerie qu'elle s'est fixée.

CRÉANCES CLIENTS

Les créances clients sont les sommes à recevoir de clients de la Société, notamment le MDN. Au 31 mars 2017, les créances clients totalisaient 18,6 millions de dollars, en hausse de 2,6 millions de dollars, ou 16 %, par rapport à un an plus tôt. Cette hausse est attribuable à l'augmentation des produits en 2016-2017 et au calendrier des encaissements. Toutes les créances clients sont considérées comme entièrement recouvrables.

PASSIFS COURANTS

Les passifs courants totalisaient 15,7 millions de dollars au 31 mars 2017, en hausse de 4,3 millions de dollars, ou 37 %, par rapport au 31 mars 2016. Cette hausse tient à l'augmentation des dettes fournisseurs à la clôture de l'exercice attribuable aux versements par retenues à la source, aux charges salariales à payer à la clôture de l'exercice, aux indemnités de congés payés et d'heures supplémentaires, et à l'échéancier des dettes fournisseurs.

TRÉSORERIE ET RESSOURCES EN CAPITAL

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2016-2017	2015-2016	VARIATION $	VARIATION %
Trésorerie	7 022 $	18 378 $	(11 356)	-62 %
Placements	20 230	19 790	440	2 %
Trésorerie et placements	**27 252**	**38 168**	**(10 916)**	**-29 %**
Créances clients	**18 596**	**15 966**	**2 630**	**16 %**
Passifs courants	**15 721 $**	**11 443 $**	**4 278**	**37 %**

6.5 Avantages du personnel

La Société inscrit une obligation liée au coût estimatif des congés de maladie et des indemnités de retraite pour ses salariés actifs, et des prestations de soins de santé, de soins dentaires et d'assurance-vie pour ses retraités. Ce coût est estimé par calcul actuariel. Au 31 mars 2017, la charge à payer au titre des avantages du personnel s'élevait à 22,7 millions de dollars, en hausse de 2,8 millions de dollars, ou d'environ 14 %, par rapport à un an plus tôt.

Le solde a augmenté sous l'effet de plusieurs facteurs, dont une augmentation de 1,4 million de dollars du coût des services rendus au cours de l'exercice, une augmentation de 844 000 $ des intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation, moins le versement de 397 000 $ en prestations, et une perte actuarielle de 966 000 $. Cette perte actuarielle de 966 000 $ pour l'exercice correspond à un montant de 1,3 million de dollars essentiellement attribuable aux changements apportés à la méthode de comptabilisation des congés de maladie, lequel a été contrebalancé par un gain actuariel de 371 000 $ comptabilisé dans les autres éléments du résultat global au titre des prestations de soins de santé, de soins dentaires et d'assurance-vie.

Le passif lié aux avantages du personnel varie d'un exercice à l'autre sous l'effet combiné de plusieurs facteurs, dont le taux d'inflation, le taux de prestations, les variations dans la composition de l'effectif, les révisions du taux d'actualisation (qui est fonction des taux d'intérêt du marché), les variations du taux moyen d'augmentation de la rémunération, et les variations (liées à l'évolution des données démographiques) des prévisions de la durée de service restante moyenne du personnel actif. La note 15 des états financiers présente les hypothèses actuarielles retenues aux fins du calcul de ce

passif. Ce passif est pour la majeure partie non courant, la Société estimant la partie courante à payer à partir des meilleures informations dont elle dispose. Même si la Société ne réserve pas de fonds à l'égard de ce passif, elle dispose de ressources en capital suffisantes pour s'acquitter des prestations au titre des avantages du personnel à leur échéance.

AVANTAGES DU PERSONNEL

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2016-2017	2015-2016	VARIATION $	VARIATION %
Moins la partie courante	2 277 $	946 $	1 331	141 %
Partie non courante	20 433	18 933	1 500	8 %
Total des avantages du personnel	**22 710 $**	**19 879 $**	**2 831**	**14 %**

6.6 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement de la Société ont totalisé 895 000 $ pour 2016-2017, en baisse de 523 000 $, ou 37 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est essentiellement attribuable à une réduction des acquisitions d'immobilisations incorporelles, au matériel informatique et aux améliorations locatives. La hausse au titre du mobilier et des agencements est attribuable au réaménagement de plusieurs bureaux de CDC en vue d'accueillir un nombre accru d'employés à certains sites.

La baisse des acquisitions d'immobilisations incorporelles est attribuable au fait que la Société a réévalué son environnement informatique et n'a acheté que ce dont elle avait besoin pour maintenir l'emploi de la technologie actuelle. La baisse des acquisitions de matériel informatique est essentiellement attribuable au calendrier de remplacement du matériel existant. CDC n'a pas eu à remplacer beaucoup d'appareils informatiques personnels ni d'équipements de centres de données au cours de l'exercice. CDC n'a pas apporté d'améliorations locatives à ses locaux existants qui aient été incorporées au coût des actifs.

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2016-2017	2015-2016	VARIATION $	VARIATION %
Immobilisations incorporelles	33 $	270 $	(237)	-88 %
Matériel informatique	687	1 049	(362)	-35 %
Mobilier et agencements	175	46	129	280 %
Améliorations locatives	—	53	(53)	-100 %
	895 $	**1 418 $**	**(523)**	**-37 %**

6.7 Comparaison des réalisations aux projections

Le tableau ci-après compare les résultats réels de la Société pour l'exercice 2016-2017 aux projections figurant dans le *Plan d'entreprise* (le Plan).

Les produits tirés des services facturés sont de 1,6 million de dollars, ou 2 %, supérieurs aux projections, en raison surtout de la demande plus élevée que prévue pour des services liés, pour la plupart, au PIFI et au Budget de 2016. De plus, le taux d'utilisation de l'effectif a été supérieur à celui projeté dans le Plan.

Les frais de déplacement et décaissements sont recouvrés auprès du client-partenaire sans majoration. Les produits et charges liés aux déplacements et aux décaissements ont été de 531 000 $, ou 31 %, supérieurs aux projections du Plan. Les hausses sont essentiellement attribuables aux coûts supérieurs des déplacements et décaissements engagés pour la prestation de services aux clients-partenaires.

Les produits financiers sont de 90 000 $, ou 14 %, supérieurs aux projections du Plan. Cet écart tient principalement au fait que le solde de trésorerie a été plus élevé que prévu à certains moments de l'exercice, ce qui a donné lieu à un rendement plus élevé que prévu du portefeuille de placements.

Les salaires et les charges sociales ont été de 2,4 millions de dollars, ou 3 %, supérieurs au Plan. Cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation plus élevée que prévu de l'effectif, elle-même attribuable à des besoins de services plus grands de la part des clients-partenaires.

Les charges d'exploitation et frais d'administration sont de 206 000 $, ou 3 %, inférieurs au Plan. Cette baisse est essentiellement attribuable au repli des frais de location de bureaux. En 2016-2017, la Société a obtenu de plusieurs propriétaires des remises basées sur des contestations d'impôts fonciers auxquelles il a été donné droit. La remise se rapportait à des exercices antérieurs et a été comptabilisée pour l'exercice écoulé.

La dotation aux amortissements est de 299 000 $, ou 29 %, supérieure au Plan en raison des moments où ont été réalisées les acquisitions en 2016-2017.

La variation de 805 000 $ du résultat net de l'exercice est attribuable à l'augmentation des salaires et charges sociales, contrebalancée par la baisse des charges d'exploitation et

frais d'administration. Le résultat global de l'exercice affiche une variation de 8 % par rapport au Plan, attribuable au gain actuariel sur l'obligation au titre des prestations définies.

Les dépenses d'investissement sont de 30 000 $, ou 3 %, inférieures à celles prévues dans le Plan, ce qui est une variation négligeable.

COMPARAISON DES RÉALISATIONS AUX PROJECTIONS DU PLAN

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	RÉALISATIONS	PROJECTIONS	VARIATION $	VARIATION %
Produits				
Produits tirés des services facturés	93 711 $	92 123 $	1 588	2 %
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	2 234	1 703	531	31 %
Produits financiers	740	650	90	14 %
	96 685	**94 476**	**2 209**	**2 %**
Charges				
Salaires et charges sociales	91 337	88 947	2 390	3 %
Charges d'exploitation et frais d'administration	7 717	7 923	(206)	-3 %
Frais de déplacement et décaissements	2 234	1 703	531	31 %
Dotation aux amortissements	1 324	1 025	299	29 %
	102 612	**99 598**	**3 014**	**3 %**
Résultat net de l'exercice	(5 927)	(5 122)	(805)	16 %
Autres éléments du résultat global	371	—	371	100 %
Résultat global	**(5 556) $**	**(5 122) $**	**(434)**	**8 %**
Dépenses d'investissement	**895 $**	**925 $**	**(30)**	**-3 %**

SOMMAIRE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014	2012-2013
Produits					
Produits tirés des services facturés	93 711 $	84 905 $	80 531 $	92 909 $	114 541 $
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	2 234	2 278	2 052	2 882	3 117
Produits financiers	740	788	780	641	598
	96 685	**87 971**	**83 363**	**96 432**	**118 256**
Charges					
Salaires et charges sociales	91 337	82 007	77 294	85 288	99 262
Charges d'exploitation et frais d'administration	7 709	6 784	6 172	7 054	8 868
Frais de déplacement et décaissements	2 234	2 277	2 052	2 882	3 117
Dotation aux amortissements	1 324	1 248	1 111	1 321	1 350
Charges financières	8	12	17	20	23
	102 612	**92 328**	**86 646**	**96 565**	**112 620**
Résultat net de l'exercice	**(5 927)**	**(4 357)**	**(3 283)**	**(133)**	**5 636**
Autres éléments du résultat global	371	3 906	(2 551)	1 322	1 627
Résultat global	**(5 556) $**	**(451) $**	**(5 834) $**	**1 189 $**	**7 263 $**
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	30 555	31 006	36 840	35 651	28 388
Dividende	(8 500)				
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	**16 499 $**	**30 555 $**	**31 006 $**	**36 840 $**	**35 651 $**

SOMMAIRE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014	2012-2013
Actif					
Trésorerie	7 022 $	18 378 $	19 630 $	29 568 $	25 829 $
Placements	20 230	19 790	19 256	10 420	10 114
Créances clients, charges payées d'avance et avances	20 547	17 433	16 499	17 234	22 405
Autres créances	2 124	2 263	—	—	—
Immobilisations corporelles et actifs loués	2 551	2 662	2 412	1 806	2 275
Immobilisations incorporelles	398	601	557	559	560
	52 872 $	**61 127 $**	**58 354 $**	**59 587 $**	**61 183 $**
Passif					
Dettes fournisseurs et autres montants à payer	13 349 $	10 404 $	5 454 $	6 900 $	10 623 $
Obligations locatives	314	289	242	255	344
Avantages du personnel	22 710	19 879	21 652	15 592	14 565
	36 373	30 572	27 348	22 747	25 532
Capitaux propres					
Capital-actions	—	—	—	—	—
Résultats non distribués	16 499	30 555	31 006	36 840	35 651
	16 499	30 555	31 006	36 840	35 651
	52 872 $	**61 127 $**	**58 354 $**	**59 587 $**	**61 183 $**
Flux de trésorerie					
Activités d'exploitation	(1 290) $	972 $	785 $	5 095 $	6 610 $
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(895)	(1 418)	(1 605)	(803)	(1 134)
Acquisition de placements	(1 059)	(1 668)	(10 458)	(1 299)	(880)
Rachat de placements	500	1 000	1 500	900	500
Activités de financement	(112)	(138)	(160)	(154)	(136)
Dividende versé	(8 500)	—	—	—	—
Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de l'exercice	(11 356)	(1 252)	(9 938)	3 739	4 960
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	18 378	19 630	29 568	25 829	20 869
Trésorerie à la clôture de l'exercice	**7 022 $**	**18 378 $**	**19 630 $**	**29 568 $**	**25 829 $**

7.0 PERSPECTIVES

CDC entend continuer de contribuer à la croissance économique, à l'environnement, à la sécurité et à la défense du Canada, ainsi qu'à l'ouverture et à la transparence du gouvernement du Canada. Au cours du prochain exercice, la Société assurera la gestion de l'approvisionnement et des marchés pour certains projets de très grande envergure du MDN, notamment le marché d'entretien dans le cadre du programme d'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications (CST), à Ottawa (Ontario), la construction de la nouvelle jetée NJ à Halifax (Nouvelle-Écosse) et des jetées A et B à Esquimalt (Colombie-Britannique), l'achèvement du projet de regroupement des ateliers de l'installation de maintenance de la flotte Cape Breton, à Esquimalt (Colombie-Britannique), et la construction de la nouvelle installation maritime à Nanisivik (Nunavut), à 700 kilomètres au nord du cercle arctique.

CDC apporte son soutien à la conception, à la construction, au financement, à l'exploitation et à l'entretien du centre des données de Services partagés à la BFC Borden, projet réalisé dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP) évalué à 330 millions de dollars. Situé sur un site militaire, ce bâtiment est assorti d'exigences de sécurité uniques. Ce facteur, conjugué à l'expérience concluante de CDC dans la supervision du projet en PPP du CST à Ottawa, a permis à CDC de se démarquer à titre de fournisseur de services de prédilection pour la réalisation de ce projet.

CDC continuera en outre de participer à plusieurs projets d'envergure visant à aider le MDN dans la préservation et la sauvegarde de l'environnement au Canada et à contribuer. Ces projets porteront notamment sur la décontamination des sites à la 5e Escadre Goose Bay (Terre-Neuve-et-Labrador) dans le cadre du projet de 239 millions de dollars d'assainissement de Goose Bay, sur la poursuite du Programme des munitions explosives non explosées (UXO) et des anciens sites du MDN un peu partout au Canada, au coût estimé de 10 millions de dollars, et sur la réalisation du programme d'assainissement du port d'Esquimalt, évalué à 100 millions de dollars, dans le cadre du projet de réfection des jetées A et B.

La *Stratégie fédérale de développement durable* requiert du MDN qu'il réduise de 40 % les émissions de gaz à effet de serre de son portefeuille immobilier d'ici à 2025. CDC entend soutenir cette démarche tout au long de la période de planification. Déjà, CDC aide des bases et escadres à l'échelle du pays à améliorer leur efficacité énergétique; ce faisant, elle contribue à l'atteinte par le MDN de son objectif de passer plusieurs marchés de rendement énergétique en 2017-2018.

CDC a eu régulièrement l'occasion, par le passé, d'apporter son soutien aux besoins de défense et de sécurité du Canada en mettant son savoir-faire au service des opérations de déploiement des Forces armées canadiennes (FAC). C'est ainsi qu'elle a appuyé l'opération IMPACT, en Iraq, où elle a supervisé un marché de 2,2 millions de dollars portant sur la construction d'hébergements, d'immeubles à bureaux, d'ateliers, d'un poste sanitaire et d'une centrale électrique. Dans le cadre d'autres opérations de soutien menées à l'étranger, CDC a déployé du personnel au Koweït et en Lettonie en réponse aux besoins d'infrastructures des FAC dans le cadre de l'opération REASSURANCE.

CDC ajustera son approche de gestion du rendement en fonction de son *Cadre de gestion du rendement*, laquelle approche s'inscrit dans la démarche de « résultologie » lancée cette année par le gouvernement du Canada. Les initiatives en cours amèneront CDC à apporter son concours au renouvellement de l'infrastructure de défense du Canada et à l'application des directives du MDN en matière de sécurité industrielle, à étendre l'approvisionnement en ligne hors du cadre des seuls services de construction, à encourager un milieu de travail sain et inclusif, à bâtir sa réputation d'employeur de prédilection et à démontrer sa proposition de valeur à ses multiples partenaires.

Au cours de l'exercice à venir, CDC poursuivra aussi sa réponse aux recommandations du rapport d'examen spécial du Bureau du vérificateur général réalisé en 2016-2017, notamment, par la sensibilisation à la fraude et à sa détection et à sa prévention, par la rationalisation de son système de gestion en ligne des documents, par l'instauration d'un calendrier à fréquence fixe pour la réalisation des audits internes des secteurs de services, et par l'achèvement d'un registre et d'archives en ligne pour le suivi de la formation du personnel.

Des initiatives ont aussi été définies, dans le cadre du cycle de planification quinquennal prévu par la loi, visant l'actualisation de deux stratégies internes clés se répercutant sur les activités de CDC au quotidien, à savoir le *Plan stratégique des technologies de l'information* et le *Plan stratégique des ressources humaines*. Pour bien asseoir la réputation de CDC comme employeur de prédilection, la Société s'est engagée, pour 2017-2018, à réaliser un sondage sur le niveau de mobilisation du personnel, et à poursuivre la sensibilisation à la diversité, au bien-être et à la santé mentale au travail, ainsi qu'à l'importance d'avoir un milieu de travail respectueux et inclusif.

7.1 Perspectives financières

Depuis toujours, CDC use de prudence lorsque vient le temps d'établir ses prévisions de croissance. Son plus récent *Plan d'entreprise* laisse présager pour 2017-2018 une augmentation d'environ 13 % des produits tirés des services facturés, sous l'effet d'une hausse prévue de 8,5 % des produits amenée par l'augmentation de la charge de travail qui devrait résulter de la révision à la hausse des prévisions de dépenses d'infrastructure du MDN, ainsi qu'une majoration de 4,5 % des taux de facturation.

Pour les exercices restants du Plan, les produits devraient continuer d'augmenter d'un exercice à l'autre. Le tableau ci-après présente les projections de variation annuelle des taux de facturation et des produits en fonction de la charge de travail pour les exercices 2017-2018 à 2021-2022. Les majorations des taux de facturation se poursuivront jusqu'à la fin de la période de planification. Tout au long de la période de planification, les volumes d'activité fluctueront en fonction des prévisions de la demande. (Voir Tableau 1)

Pour 2017-2018, les salaires et charges sociales devraient augmenter d'environ 9,5 % en raison de divers facteurs, dont la hausse prévue de 8,5 % des produits liée à la charge de travail, ainsi que la majoration des salaires liée à l'inflation

et au rendement. Ces hausses seront compensées par des gains de productivité et par le fait que les nouvelles recrues commencent souvent au bas de l'échelle salariale. Pour 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022, les majorations prévues des salaires et charges sociales sont de respectivement 1 %, 4 %, 1 % et 3 %. Ces majorations seront attribuables à une combinaison de facteurs, dont les hausses de salaire liées à l'inflation et au mérite, ainsi que les fluctuations de l'effectif dans la foulée des variations projetées de la demande de services tout au long de la période de planification.

Les charges d'exploitation et frais d'administration devraient augmenter de 47 % en 2017-2018 par rapport à 2016-2017. Cette augmentation tient compte des hausses liées aux projets informatiques majeurs visant à consolider les stratégies de la Société en matière de technologies de l'information et de cybersécurité, ainsi que des hausses liées à l'inflation et aux initiatives de la Société en cours. Elle tient également compte de la hausse des coûts associés à des éléments comme que les loyers, la formation et le perfectionnement, et les honoraires professionnels. Les charges d'exploitation et frais d'administration devraient augmenter de 1 % en 2018-2019. Pour 2019-2020 et 2020-2021, les charges d'exploitation devraient se replier, étant donné que la mise en œuvre des stratégies de TI et de cybersécurité aura été achevée. L'augmentation survenant au dernier exercice du Plan est liée à l'inflation.

La dotation aux amortissements devrait augmenter de 10 % en 2017-2018 par rapport à l'exercice précédent, par suite des acquisitions réalisées en 2016-2017 dans le cadre de la stratégie de TI. Les dépenses d'investissement dont il est fait état plus loin devraient aussi amener la dotation aux amortissements à fluctuer d'un exercice à l'autre jusqu'au terme du Plan.

Une perte nette de 6,4 millions de dollars est prévue pour 2017-2018, en hausse de 8 % par rapport à la perte nette de 5,9 millions de dollars de 2016-2017. Cette accentuation de la perte tient surtout au fait que CDC est toujours en train de se remettre du gel des taux de facturation de 2011-2012 à 2016-2017, lequel gel a fait baisser les produits servant à couvrir les charges. De plus, les salaires et charges sociales ainsi que les charges d'exploitation et frais d'administration devraient augmenter par rapport à l'exercice précédent. La perte devrait retomber à 5,6 millions de dollars en 2018-2019, avant de renouer avec un bénéfice de 680 000 $ d'ici à la fin de la période de planification. Les pertes visent à ramener la trésorerie et les placements à un niveau optimal et conforme aux objectifs de gestion de la trésorerie de la Société. L'objectif du plan actuel est de regagner un niveau d'exploitation proche du seuil de rentabilité.

Au cours des derniers exercices, les réserves de trésorerie de CDC ont dépassé les fourchettes ciblées. En mars 2017, pour corriger cette situation, CDC a versé un dividende de 8,5 millions de dollars au receveur général du Canada. Pour l'avenir immédiat, CDC est aussi à adopter, à l'égard des arrangements en matière d'honoraires en cours, une nouvelle approche visant à garder ses niveaux de trésorerie dans les fourchettes ciblées.

TABLEAU 1

	PROJECTIONS				
	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Variation des produits en fonction du volume d'activités	8,5 %	-3,5 %	1,0 %	-4,0 %	-0,5 %
Variation des taux de facturation	4,5 %	5,5 %	5,3 %	5,0 %	5,0 %
Augmentation totale des produits prévue	**13,0 %**	**2,0 %**	**6,3 %**	**1,0 %**	**4,5 %**

PERSPECTIVES FINANCIÈRES

	RÉALISATIONS	PROJECTIONS				
(EN MILLIERS DE DOLLARS)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Produits tirés des services facturés	**93 711 $**	105 908 $	108 027 $	114 779 $	115 927 $	121 144 $
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	**2 234**	2 051	2 072	2 092	2 113	2 134
Produits financiers	**740**	475	380	330	340	350
Produits	**96 685**	**108 434**	**110 479**	**117 201**	**118 380**	**123 628**
Salaires et charges sociales	**91 337**	99 991	101 025	105 265	106 005	109 349
Charges d'exploitation et frais d'administration	**7 709**	11 323	11 435	10 548	10 153	10 253
Frais de déplacement et décaissements	**2 234**	2 051	2 072	2 092	2 113	2 134
Amortissement des immobilisations corporelles	**982**	1 055	1 123	1 134	911	877
Amortissement des actifs loués	**106**	180	185	190	195	200
Amortissement des immobilisations incorporelles	**236**	215	218	221	120	100
Charges financières	**8**	28	30	32	33	35
Charges	**102 612**	114 843	116 088	119 482	119 530	122 948
Résultat net de l'exercice	**(5 927)**	(6 409)	(5 609)	(2 281)	(1 150)	680
Autres éléments du résultat global	**371**	—	—	—	—	—
Résultat global	**(5 556) $**	**(6 409) $**	**(5 609) $**	**(2 281) $**	**(1 150) $**	**680 $**
Dépenses d'investissement	**895 $**	**1 933 $**	**1 225 $**	**1 225 $**	**1 025 $**	**1 025 $**

LES GRANDS PROJETS DE 2016-2017

Réhabilitation et aménagement du manège militaire de North Park

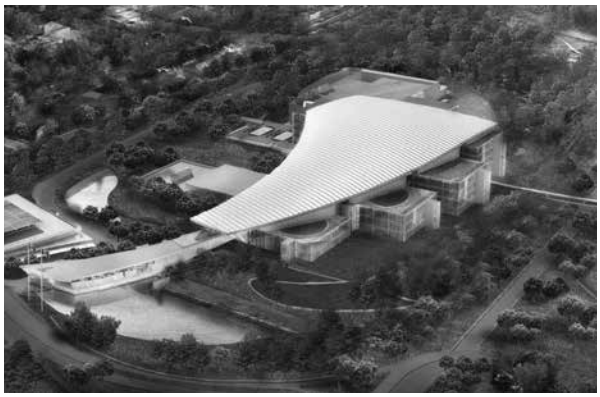
Le manège militaire de Noth Park est un édifice à valeur patrimoniale et un lieu historique national du Canada désigné par le gouvernement fédéral. Ce projet de réhabilitation et d'aménagement fournira les installations nécessaires pour répondre aux exigences opérationnelles de deux unités de la Réserve de l'Armée canadienne.

Centre de données de Services partagés Canada à Borden (Ontario)

Extérieur du centre de données électroniques de Services partagés Canada à la BFC Borden. Le projet vise à agrandir le centre de données du gouvernement afin de prendre en charge des volumes accrus de données et une capacité supérieure d'entreposage. L'entente de 25 ans — un marché de type PPP — inclut la conception, la construction, le financement, l'exploitation et l'entretien du centre de données.

Projet de réfection des jetées A et B à Esquimalt (Colombie-Britannique)

D'une valeur de 743 millions de dollars, ce projet de remplacement des jetées vieilles de 70 ans englobe trois marchés. Le premier marché, évalué à 55,5 millions de dollars, a été attribué le 11 janvier 2017. Cette partie du projet pluriannuel comporte le prolongement du corridor de services publics, le dragage du fond marin, la démolition de la jetée B, la préparation du chantier, la construction d'un ouvrage longitudinal et le déplacement de plusieurs éléments de l'usine de traitement des eaux usées huileuses.



Projet lié à l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications Canada à Ottawa (Ontario)

D'une valeur de 4,1 milliards de dollars et d'une superficie de plus de 72 000 m^2, l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications a été construite dans le cadre d'un partenariat public-privé. Le marché connexe de conception-construction-financement-entretien comprend des dispositions particulières en matière de sécurité, d'infrastructure et de financement. CDC participe au fonctionnement et à l'entretien de l'installation dans le cadre du marché sur 30 ans.

Déclaration de responsabilité de la direction

La direction de la Société est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le conseil d'administration, dont la préparation d'un rapport annuel et la production de son contenu et de ses états financiers. Les présents états financiers, approuvés par le Conseil, ont été dressés selon les Normes internationales d'information financière (IFRS) à partir des meilleures estimations dont disposait la direction et de l'exercice par elle d'un jugement éclairé, lorsqu'il y avait lieu de le faire. Les données opérationnelles et financières figurant dans le présent rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie aux systèmes de contrôle comptable internes qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière présentée est pertinente et fiable, et que les transactions sont conformes aux prescriptions des autorités compétentes.

La direction maintient également des systèmes et pratiques de contrôle financier et de contrôle de gestion qui visent à assurer que les transactions sont conformes à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à ses règlements d'application, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* ainsi qu'aux statuts et aux règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également la protection et le contrôle des biens de la Société ainsi que le bon déroulement de ses activités. De plus, le Comité d'audit, dont les membres sont nommés par le Conseil, supervise les travaux d'audit interne de la Société et s'acquitte des autres fonctions qui lui sont assignées.

L'auditeur externe de la Société, en l'occurrence le vérificateur général du Canada, est chargé d'auditer les états financiers et de produire son rapport.

James S. Paul
Président et premier dirigeant

Juliet Woodfield, CPA, CA
Vice-présidente, Finances et Ressources humaines,
et chef des finances

Le 7 juin 2017

Bureau du vérificateur général du Canada | Office of the Auditor General of Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement

RAPPORTS SUR LES ÉTATS FINANCIERS

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de Construction de défense (1951) Limitée, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2017, et l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS), ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de mon audit. J'ai effectué mon audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que je me conforme aux règles de déontologie et que je planifie et réalise l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

Opinion

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Construction de défense (1951) Limitée au 31 mars 2017, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

RAPPORT RELATIF À D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis les principes comptables des Normes internationales d'information financière (IFRS) ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les transactions de Construction de défense (1951) Limitée dont j'ai eu connaissance au cours de mon audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, aux statuts et aux règlements administratifs de Construction de défense (1951) Limitée ainsi qu'à l'instruction donnée en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Pour le vérificateur général du Canada,

Marise Bédard

Marise Bédard, CPA, CA
Directrice principale

Le 7 juin 2017
Ottawa, Canada

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

État de la situation financière

AU 31 MARS 2017			
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	**NOTES**	**2017**	**2016**
Actif			
Trésorerie	5	**7 022 $**	18 378 $
Placements	13	**3 100**	560
Créances clients	5, 8, 18	**18 596**	15 966
Autres créances	9	**2 124**	2 263
Charges payées d'avance et autres actifs courants	10	**1 951**	1 467
Actifs courants		**32 793**	38 634
Placements	13	**17 130**	19 230
Immobilisations corporelles	11	**2 242**	2 383
Immobilisations incorporelles	12	**398**	601
Actifs loués		**309**	279
Actifs non courants		**20 079**	22 493
Total de l'actif		**52 872 $**	61 127 $
Passif			
Dettes fournisseurs et autres montants à payer	14	**13 349 $**	10 404 $
Partie courante des obligations locatives		**95**	93
Partie courante des avantages du personnel	15	**2 277**	946
Passifs courants		**15 721**	11 443
Obligations locatives		**219**	196
Avantages du personnel	15	**20 433**	18 933
Passifs non courants		**20 652**	19 129
Total du passif		**36 373**	30 572
Capitaux propres			
Capital-actions autorisé — 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale — émis, 32 actions ordinaires		**—**	—
Résultats non distribués		**16 499**	30 555
Total des capitaux propres		**16 499**	30 555
Total du passif et des capitaux propres		**52 872 $**	61 127 $

Engagements (note 17)
Passifs éventuels (note 20)
Les notes annexes font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le Conseil d'administration, le 7 juin 2017

Lori O'Neill, présidente du comité d'audit

Robert Presser, président du Conseil d'administration

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

État du résultat net et des autres éléments du résultat global

EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2017			
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	**NOTES**	**2017**	**2016**
Produits tirés des services facturés	18	**93 711 $**	84 905 $
Frais de déplacement et décaissements recouvrés		**2 234**	2 278
Produits financiers	6	**740**	788
Total des produits		**96 685**	87 971
Salaires et charges sociales		**91 337**	82 007
Charges d'exploitation et frais d'administration	7	**7 709**	6 784
Frais de déplacement et décaissements		**2 234**	2 277
Amortissement des immobilisations corporelles	11	**982**	912
Amortissement des actifs loués		**106**	110
Amortissement des immobilisations incorporelles	12	**236**	226
Charges financières	16	**8**	12
Total des charges		**102 612**	92 328
Résultat net de l'exercice		**(5 927)**	(4 357)
Autres éléments du résultat global			
Gain actuariel sur l'obligation au titre des prestations définies[1]	15	**371**	3 906
Résultat global		**(5 556) $**	**(451) $**

Les notes annexes font partie intégrante des présents états financiers.

[1] *Ce poste des autres éléments du résultat global ne sera pas reclassé en résultat net.*

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

État des variations des capitaux propres

EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2017

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	CAPITAL-ACTIONS	RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES
Solde au 31 mars 2016	— $	30 555 $	30 555 $
Résultat net de l'exercice		(5 927)	(5 927)
Gain actuariel sur l'obligation au titre des prestations définies	—	371	371
Résultat global		(5 556)	(5 556)
Dividendes		(8 500)	(8 500)
Solde au 31 mars 2017	**— $**	**16 499 $**	**16 499 $**

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	CAPITAL-ACTIONS	RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES
Solde au 31 mars 2015	— $	31 006 $	31 006 $
Résultat net de l'exercice		(4 357)	(4 357)
Gain actuariel sur l'obligation au titre des prestations définies	—	3 906	3 906
Résultat global		(451)	(451)
Solde au 31 mars 2016	**— $**	**30 555 $**	**30 555 $**

Les notes annexes font partie intégrante des présents états financiers.

Tableau des flux de trésorerie

EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2017			
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS)	**NOTES**	**2017**	**2016**
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation			
Résultat net de l'exercice		**(5 927) $**	(4 357) $
Ajustements de rapprochement du résultat net de l'exercice aux flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation			
Charge au titre des avantages du personnel		**3 599**	2 489
Avantages du personnel versés		**(397)**	(356)
Amortissement des immobilisations corporelles	11	**982**	912
Amortissement des actifs loués		**106**	110
Amortissement des immobilisations incorporelles	12	**236**	226
Amortissement des primes d'investissement		**119**	134
Perte à la cession d'immobilisations corporelles		**21**	38
Perte à la cession d'actifs loués		**1**	23
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement			
Créances clients		**(2 630)**	(793)
Autres créances		**139**	(2 263)
Charges payées d'avance et autres actifs courants		**(484)**	(141)
Dettes fournisseurs et autres montants à payer		**2 945**	4 950
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation		**(1 290)**	972
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisition de placements		**(1 059)**	(1 668)
Rachat de placements		**500**	1 000
Acquisition d'immobilisations corporelles	11	**(862)**	(1 148)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	12	**(33)**	(270)
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		**(1 454)**	(2 086)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Dividendes versés		**(8 500)**	—
Remboursement d'obligations locatives		**(112)**	(138)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		**(8 612)**	(138)
Diminution de la trésorerie au cours de l'exercice		**(11 356)**	(1 252)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		**18 378**	19 630
Trésorerie à la clôture de l'exercice		**7 022 $**	18 378 $

Renseignements supplémentaires relatifs aux flux de trésorerie (note 16)
Les notes annexes font partie intégrante des présents états financiers.

Notes annexes

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en milliers de dollars canadiens.

Le 31 mars 2017

NOTE 1 : RÉSUMÉ DES POUVOIRS ET DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Construction de défense (1951) Limitée (la « Société ») a été constituée en 1951 en vertu de la *Loi sur les compagnies* en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense* et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. La Société a son siège au 350, rue Albert, Ottawa (Ontario), Canada. Il s'agit d'une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Depuis 1996, la Société relève du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

La Société a pour mandat de fournir des services professionnels ainsi que des services d'approvisionnement, de construction, d'exploitation et d'entretien en appui à la défense du Canada. Depuis les tout premiers débuts, les services de la Société s'adressent surtout au ministère de la Défense nationale (MDN). La Société fournit également des services à l'Agence de logement des Forces canadiennes, au Centre de la sécurité des télécommunications, à Services partagés Canada et à Services publics et Approvisionnement Canada. Les produits proviennent de la facturation d'honoraires en échange des services fournis.

En juillet 2015, la Société a reçu une directive (C.P. 2015-1113) au titre de l'article 89 de la LGFP lui enjoignant d'harmoniser, d'une manière qui soit conforme à ses obligations légales, ses politiques, lignes directrices, pratiques et autres instruments en matière de frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements avec ceux du gouvernement et de rendre compte de la mise en œuvre de la directive dans son prochain *Plan d'entreprise*. Au cours de l'exercice 2016-2017, la Société a achevé l'harmonisation de ses politiques avec les politiques du Conseil du Trésor et rendu compte de la mise en œuvre de cette directive dans son *Plan d'entreprise*.

Les politiques harmonisées sont entrées en vigueur le 31 mars 2017.

NOTE 2 : MODE DE PRÉPARATION ET DE PRÉSENTATION

La Société a préparé les présents états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par le Conseil des normes comptables (CNC). Ces états financiers sont présentés en dollars canadiens, monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation de la Société.

NOTE 3 : SOMMAIRE DES MÉTHODES COMPTABLES

3.1 Considérations générales

Les principales méthodes comptables que la Société a appliquées à l'établissement des présents états financiers sont résumées ci-après.

Les états financiers ont été établis au coût historique, sauf pour les instruments financiers, lesquels sont présentés à la juste valeur par le biais du résultat net. Ils ont également été préparés selon les méthodes comptables prescrites par les IFRS en vigueur à la clôture des comptes (le 31 mars 2017).

Ces méthodes comptables ont été appliquées uniformément à toutes les périodes présentées dans les états financiers.

3.2 Actifs financiers et passifs financiers

COMPTABILISATION ET ÉVALUATION INITIALE

Les actifs financiers et les passifs financiers sont comptabilisés lorsque la Société devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument considéré. Les actifs financiers et les passifs financiers sont initialement évalués à leur juste valeur. Les coûts de transactions qui découlent directement de l'acquisition ou de l'émission d'actifs financiers et de passifs financiers (autres que des actifs financiers et des passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat

net) sont additionnés à la juste valeur des actifs financiers ou des passifs financiers ou en sont déduits, suivant le cas, à la comptabilisation initiale. Les coûts de transactions découlant directement de l'acquisition d'actifs financiers ou de passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net sont immédiatement comptabilisés en résultat net.

CLASSEMENT DES ACTIFS FINANCIERS

À sa naissance, un actif financier est classé au coût amorti ou à la juste valeur.

Un actif financier se qualifie pour une évaluation au coût amorti uniquement s'il réunit les deux conditions suivantes :

- l'actif est détenu dans le cadre d'un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs en vue d'en tirer des flux de trésorerie contractuels;
- les clauses contractuelles de l'actif financier donnent lieu, à des dates convenues, à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement aux paiements de capital et des intérêts courus sur l'encours du capital.

Dès lors qu'un actif financier ne réunit pas ces deux conditions, il est évalué à la juste valeur.

La Société évalue le modèle économique au niveau de l'actif, étant donné que cela rend mieux compte de la façon dont les activités sont gérées et dont l'information est fournie à la direction.

Au moment d'évaluer si un actif est détenu dans le cadre d'un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs en vue d'en tirer des flux de trésorerie contractuels, la Société tient compte :

- des politiques et objectifs établis par la direction relativement à l'actif, et du fonctionnement de ces politiques dans la pratique;
- du mode d'évaluation du rendement de l'actif par la direction;
- de la fréquence des ventes d'actifs prévues;
- du fait que les actifs vendus sont soit détenus pendant une période prolongée par rapport à leur échéance contractuelle, soit vendus peu de temps après leur acquisition.

Les actifs financiers détenus à des fins de transaction ne relèvent pas d'un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs en vue d'en tirer des flux de trésorerie contractuels.

DÉCOMPTABILISATION D'ACTIFS FINANCIERS

La Société décomptabilise un actif financier uniquement lorsqu'expirent les droits contractuels aux flux de trésorerie qui y sont rattachés, ou qu'elle en transfert la propriété ainsi que la quasi-totalité des risques et avantages qui leur sont inhérents à une autre entité.

CLASSEMENT DES PASSIFS FINANCIERS

La Société classe ses passifs financiers selon qu'ils sont évalués au coût amorti ou à la juste valeur par le biais du résultat net.

Un passif financier est classé à la juste valeur par le biais du résultat net soit lorsqu'il est détenu à des fins de transaction, soit lorsqu'il est désigné comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net.

À la date de clôture, la Société n'avait désigné aucun passif financier comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net.

Un passif financier est classé comme détenu à des fins de transaction selon les mêmes critères que pour un actif financier classé comme détenu à des fins de transaction.

Les passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net sont présentés à la juste valeur, et les profits ou pertes constatés à la réévaluation sont inscrits en résultat net. La juste valeur est déterminée de la manière décrite ci-après.

DÉCOMPTABILISATION DE PASSIFS FINANCIERS

La Société décomptabilise un passif financier uniquement lorsque les obligations de la Société s'y rattachant s'éteignent, sont annulées ou viennent à expiration.

ÉVALUATION DE LA JUSTE VALEUR

La juste valeur est définie comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation.

La Société établit la juste valeur en fonction des prix cotés sur un marché actif, lorsqu'il y en a. Si le marché n'est pas actif, la Société établit la juste valeur par des techniques d'évaluation, notamment en se fondant sur des transactions récentes entre des parties bien informées et consentantes réalisées dans des conditions normales de concurrence, s'il y en a.

La meilleure preuve de la juste valeur d'un instrument financier au moment de la comptabilisation initiale est le prix de

transaction, à savoir la juste valeur de la contrepartie donnée ou reçue. Lorsque le prix de transaction constitue la meilleure preuve de la juste valeur au moment de la comptabilisation initiale, l'instrument financier est initialement évalué à ce prix.

DÉTERMINATION ET ÉVALUATION DE LA PERTE DE VALEUR

À chaque date de clôture, la Société détermine s'il existe des preuves objectives que la valeur de ses actifs financiers comptabilisés au coût amorti a pu s'être dépréciée. Un actif financier est considéré comme si étant déprécié dès lors qu'il existe des preuves objectives qu'une perte de valeur est survenue après sa comptabilisation initiale.

3.3 Trésorerie

La trésorerie correspond aux fonds en banque. La gestion de la trésorerie à sa juste valeur et le rendement qui en est tiré font l'objet d'une surveillance active. La trésorerie ne servant pas immédiatement de fonds de roulement est investie conformément à la politique de placement de la Société. Il n'existe aucune restriction quant à l'utilisation de la trésorerie.

3.4 Placements

Les placements sont composés d'actifs financiers non dérivés à échéances fixes et à paiements déterminés ou déterminables. La Société détient actuellement des obligations cotées, des certificats de placement garanti et des fonds communs de placement qui sont comptabilisés au coût et amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les placements détenus sont conformes à la politique de placement approuvée par le Conseil d'administration. Les produits d'intérêts sont comptabilisés lorsqu'ils sont gagnés et portés au résultat pour l'exercice.

3.5 Créances clients

Les créances clients sont les montants que les clients doivent payer à la Société pour les services qu'elle leur fournit dans le cours normal de ses activités. Les créances clients sont classées dans les actifs courants si le paiement en est exigible à moins de un an. Les créances clients sont initialement comptabilisées à la juste valeur, puis elles sont évaluées au coût amorti par la suite.

La Société ne constitue pas de provision pour créances douteuses, étant donné que toutes les créances clients sont réglées par le gouvernement du Canada et considérées dès lors comme recouvrables.

3.6 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles correspondent aux logiciels utilisés dans le cadre des activités courantes. Lorsqu'un logiciel ne fait pas partie intégrante de la machine ou du matériel informatique auquel il est associé, il est comptabilisé séparément à titre d'immobilisation incorporelle. Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées suivant le modèle du coût, selon lequel les coûts incorporés au coût de l'actif sont amortis linéairement sur leur durée d'utilité estimée. La durée d'utilité estimée d'un logiciel est de 3 à 10 ans.

Les immobilisations incorporelles subissent un test de dépréciation à chaque date de clôture. Il y a comptabilisation d'une perte de valeur lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur comptable. Une estimation de la valeur recouvrable est effectuée seulement en présence d'indicateurs de dépréciation. La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

3.7 Immobilisations corporelles et actifs loués

Le matériel informatique, le mobilier et les agencements, les améliorations locatives et les actifs loués sont comptabilisés au coût diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur. L'amortissement des immobilisations corporelles est comptabilisé selon le mode linéaire, de manière à sortir du bilan le coût sur leur durée d'utilité estimée. Pour calculer l'amortissement, on part des durées d'utilité suivantes :

Matériel informatique	de 3 à 5 ans
Mobilier et agencements	5 ans
Améliorations locatives	durée du contrat de location
Actifs loués	5 ans

Les estimations de durées d'utilité et de valeurs résiduelles et les modes d'amortissement sont révisés à la clôture de chaque exercice, et les variations attribuables aux révisions d'estimations sont comptabilisées de façon prospective.

Le profit ou la perte découlant de la vente ou de la mise hors service d'une immobilisation corporelle correspond à la différence entre le produit de la vente et la valeur comptable de l'actif, et il est comptabilisé en résultat net.

Les immobilisations corporelles et les actifs loués sont évalués au coût diminué de l'amortissement et des pertes de valeur, et font l'objet d'un test de dépréciation à chaque période comptable. Il y a comptabilisation d'une perte de valeur

lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur comptable. Une estimation de la valeur recouvrable est effectuée en présence d'indicateurs de dépréciation. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

3.8 Contrats de location

Les contrats de location sont classés soit dans les contrats de location simple, soit dans les contrats de location-financement, selon la nature de la transaction à l'entrée en vigueur du contrat. Le classement est réévalué en cas de modification des conditions de location.

CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Les contrats de location dont le bailleur conserve une grande part des risques et des avantages inhérents à leur propriété sont classés dans les contrats de location simple. Les paiements aux termes d'une location simple (nets de tout incitatif à la location reçu par le preneur à bail) sont comptabilisés linéairement sur la durée de la location, à l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global.

CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT

Les actifs détenus aux termes de contrats de location-financement sont initialement comptabilisés à titre d'actifs de la Société à leur juste valeur à la date de passation du contrat de location ou, si elle est moindre, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les passifs correspondants pour le bailleur sont inscrits à titre d'obligations locatives à l'état de la situation financière.

Les paiements de location sont répartis entre les charges financières et la réduction des obligations locatives, afin d'obtenir un taux d'intérêt constant sur le reste du passif. Les charges financières sont immédiatement comptabilisées en résultat net.

3.9 Dettes fournisseurs et autres montants à payer

Les dettes fournisseurs et autres montants à payer représentent les montants à payer en retour de biens ou de services acquis par la Société dans l'exercice normal de ses activités. Les dettes fournisseurs et autres montants à payer sont considérés comme des passifs courants si leur paiement est exigible à moins de un an. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis évalués au coût amorti par la suite.

3.10 Provisions et passifs éventuels

Les provisions sont des obligations financières de la Société dont le montant ou l'échéance sont incertains. Des provisions sont constituées lorsque sont réunies les conditions suivantes : a) la Société a une obligation actuelle (juridique ou implicite) attribuable à un événement passé; b) une sortie de ressources sera vraisemblablement nécessaire pour régler cette obligation; c) le montant peut en être estimé de manière fiable. Si l'une ou l'autre de ces conditions n'est pas remplie, aucune provision ne doit être comptabilisée, et un passif éventuel est indiqué à la note 20.

3.11 Avantages du personnel

Les membres du personnel bénéficient d'indemnités et d'avantages complémentaires de retraite. Chaque année, des actuaires indépendants utilisent la méthode de répartition des prestations au prorata des services pour déterminer, par calcul actuariel, la charge au titre des avantages du personnel. Pour ce faire, ils formulent des hypothèses sur des facteurs comme les taux d'actualisation des obligations, les taux de mortalité prévus, les taux d'indemnisation futurs attendus et les taux tendanciels prévus des coûts de santé. Les écarts actuariels découlant du calcul de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies sont comptabilisés immédiatement dans les « autres éléments du résultat global », à l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global.

La Société offre aux membres du personnel des avantages postérieurs à l'emploi, dont des régimes d'assurance-maladie complémentaire et d'assurance-vie libérée.

Les congés de maladie font partie des autres avantages du personnel. Les membres du personnel accumulent des crédits de congés de maladie qu'ils peuvent utiliser pour s'absenter du travail. Les congés de maladie accumulés ne sont pas payés au membre du personnel qui quitte le service de la Société.

3.12 Prestations de retraite

La quasi-totalité des membres du personnel de la Société participe au régime de retraite de la fonction publique (le « régime »), un régime contributif à prestations définies institué par voie législative et dont le gouvernement du Canada est le promoteur. Les membres du personnel, tout comme la Société, doivent cotiser pour couvrir le coût des services rendus au cours de la période. En vertu des lois en vigueur, la Société n'a aucune obligation juridique ou implicite de verser des cotisations supplémentaires en vue de couvrir

des insuffisances au titre de services passés ou des déficits de capitalisation du régime. En conséquence, les cotisations sont passées en charges au cours de l'exercice pendant lequel les employés ont rendu des services, et représentent le total de l'obligation au titre des prestations définies de la Société.

3.13 Comptabilisation des produits

La Société ne tire pas de produits de la vente de biens ni de la réception de dividendes ou de redevances.

PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

La Société tire ses produits de la prestation de services de gestion des marchés, de planification de projets, d'approvisionnement et de gestion de biens immobiliers. Les produits sont comptabilisés une fois que les services sont rendus. La Société touche les paiements de ses clients selon un cycle de facturation mensuel conforme aux dispositions des accords sur les niveaux de service (ANS). Tous les ANS ont une durée équivalant à l'exercice financier, et ils sont renégociés et signés chaque année en fonction de la nature du financement pour les clients. Au cours d'un exercice financier, les ANS peuvent être révisés et de nouveaux ANS peuvent être signés, s'il y a lieu.

Les ANS peuvent être liés à des honoraires fondés sur le temps engagé ou à des honoraires fixes. En ce qui concerne les ANS fondés sur le temps, les clients et la Société conviennent d'un certain nombre d'heures de service que les membres du personnel de la Société fourniront au cours de l'exercice. Les services fournis au cours d'un mois donné sont facturés mensuellement au client à partir du temps réellement engagé et selon les taux de facturation convenus dans l'ANS en cause. En ce qui concerne les ANS à honoraires fixes, un montant fixe, convenu dans l'ANS, est facturé chaque mois au client.

Étant donné que de nouveaux ANS sont conclus à chaque exercice, il n'existe pas, au titre des ANS, de passifs qui soient liés à des paiements anticipés reçus ni d'actifs liés à l'exécution de l'ANS avant la perception de paiements. Il n'existe pas non plus d'incertitude qui soit liée au recouvrement de montants facturés aux clients, étant donné qu'il s'agit de services déjà visés par les ANS et que, de par la LGFP, les entités gouvernementales sont tenues de s'acquitter de tous les services valides qui leur sont facturés.

FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS RECOUVRÉS

La Société recouvre, auprès des clients, les frais de déplacement et décaissements liés à la prestation de services dans le cadre des ANS. Les coûts engagés pour ces dépenses sont recouvrés au coût non majoré.

PRODUITS FINANCIERS

Les produits financiers sont comptabilisés selon la comptabilité d'engagement et la méthode du taux d'intérêt effectif.

LOCAUX

Conformément au protocole d'entente conclu entre le MDN et la Société, le MDN offre gratuitement au personnel de la Société des locaux à bureaux dans ses bases et escadres ainsi que dans d'autres installations appartenant au Ministère. Lorsqu'aucun espace ne lui est fourni, la Société établit ses taux de facturation horaires de manière à recouvrer les frais de logement. Si les coûts de logement sont recouvrés sous forme de coûts décaissés, ces décaissements sont portés en réduction du montant facturé.

3.14 Fiscalité

En vertu de l'alinéa 149(1)d) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la Société n'est pas assujettie à l'impôt des sociétés.

3.15 Application de normes IFRS nouvelles et révisées

3.15.1 NOUVELLES NORMES, MODIFICATIONS ET INTERPRÉTATIONS EN VIGUEUR LE 1ER AVRIL 2016

L'International Accounting Standards Board (IASB) et l'IFRS Interpretations Committee (IFRIC) ont publié certaines prises de position comptable, dont l'application est obligatoire pour les périodes ouvertes à compter du 1er avril 2016, qui ont une incidence sur les états financiers de la Société.

Aucune IFRS nouvelle ou révisée, publiée et entrée en vigueur pour les périodes ouvertes à compter du 1er avril 2016, n'a eu d'incidence sur les montants comptabilisés ou présentés dans les états financiers.

3.15.2 NORMES, MODIFICATIONS ET INTERPRÉTATIONS NON ENCORE EN VIGUEUR

La Société examine les prises de position comptable nouvelles ou révisées publiées par l'IASB, mais qui ne sont encore ni en vigueur ni adoptées par anticipation, en vue d'en évaluer l'incidence sur la Société. Selon son examen à ce jour, aucune des normes publiées ne devrait avoir de répercussions significatives sur les états financiers de la Société, à l'exception d'IFRS 16 *Contrats de location*, qui devrait ajouter d'importants actifs et passifs à l'état de la situation financière. La Société adoptera les nouvelles normes lorsqu'elle sera tenue de le faire. Les normes examinées sont les suivantes :

IFRS 16 *Contrats de location*, en vigueur pour les périodes ouvertes à compter du 1er janvier 2019, prescrit que les contrats de location soient inscrits à l'état de la situation financière des entités de manière à accroître la visibilité des actifs et passifs s'y rapportant. IFRS 16 supprime la distinction entre contrats de location simple et contrats de location-financement pour les preneurs à bail, et traite tous les contrats de location comme des contrats de location-financement. La Société évalue actuellement les répercussions d'IFRS 16 sur ses états financiers.

IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*, en vigueur pour les périodes ouvertes à compter du 1er janvier 2018, précise quand et comment les produits doivent être comptabilisés, et exige des entités concernées qu'elles fournissent des informations plus utiles et pertinentes aux utilisateurs des états financiers. Les entités ont l'option d'appliquer la norme selon une approche rétrospective intégrale ou modifiée. La Société évalue actuellement les répercussions d'IFRS 15 sur ses états financiers.

IFRS 9 *Instruments financiers*, en vigueur pour les périodes ouvertes à compter du 1er janvier 2018, prescrit les règles applicables aux phases de classement et d'évaluation, de dépréciation et de comptabilité de couverture du projet, en remplacement de la norme existante IAS 39 *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*. La Société évalue actuellement les répercussions d'IFRS 9 sur ses états financiers.

NOTE 4 : JUGEMENTS ET ESTIMATIONS COMPTABLES CRITIQUES

Selon les méthodes comptables de la Société décrites à la note 3, la direction est appelée à émettre des jugements, à formuler des estimations et à poser des hypothèses concernant la valeur comptable des actifs et des passifs qu'il ne lui est pas facile de déterminer à partir d'autres sources. Les estimations et les hypothèses s'y rattachant sont fondées sur les antécédents ainsi que sur d'autres facteurs considérés comme pertinents. À terme, les résultats réels pourraient différer de ces estimations.

Les jugements, estimations et hypothèses sont révisés à intervalles réguliers. La révision d'une estimation comptable est comptabilisée soit au cours de la période où l'estimation est révisée si la modification ne touche que cette période, soit au cours de la période de révision et des périodes ultérieures si la modification touche la période considérée et les périodes subséquentes.

(a) Jugements critiques : Les jugements critiques qui suivent, à l'exclusion de jugements issus d'estimations [voir (b) ci-après], sont les jugements que la direction a posés lors de l'application des méthodes comptables de la Société et qui ont l'impact le plus significatif sur les montants comptabilisés dans les états financiers.

(a.1) Immobilisations : Les immobilisations à durée d'utilité déterminée doivent être soumises à un test de dépréciation uniquement en présence d'indicateurs de dépréciation, présence sur laquelle la direction doit se prononcer à la clôture de chaque période. Entre autres indicateurs de dépréciation possibles auxquels pourrait s'intéresser la direction figurent les changements survenus dans l'usage courant ou futur prévu d'un actif donné, et son obsolescence ou sa dégradation matérielle.

(a.2) Provisions et passifs éventuels : Pour déterminer si un passif doit être provisionné, la direction doit exercer son jugement pour ce qui est de déterminer si la Société a une obligation actuelle (juridique ou implicite) découlant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Pour le déterminer, la direction peut se fonder sur ses antécédents, sur les précédents externes et sur les avis et opinions de ses conseillers juridiques. Si la direction conclut que ces trois conditions sont réunies, elle doit constituer une provision pour cette obligation. Autrement, elle doit présenter un passif éventuel dans les notes annexes si elle juge qu'une quelconque de ces trois conditions n'est pas remplie, à moins que la probabilité d'une sortie de ressources pour ce règlement ne soit faible.

(a.3) Contrats de location : La Société étant partie à plusieurs contrats de location, la direction est appelée à déterminer s'il s'agit en l'occurrence de contrats de location-financement ou de contrats de location simple en évaluant si la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété lui ont été transférés. Les indicateurs dont la direction tient compte pour déterminer si un contrat est un contrat de location-financement ou un contrat de location simple sont, notamment, si le contrat transfère la propriété de l'actif au preneur au terme du contrat de location, si la durée du

contrat de location recouvre la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif loué, et si, à l'entrée en vigueur du contrat de location, la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location recouvre quasi totalement la juste valeur de l'actif loué.

(b) Principales sources d'incertitude relative aux estimations : Les sources d'incertitude relative aux estimations à la date de clôture qui présentent un risque important d'entraîner un ajustement significatif des montants des états financiers au cours des 12 mois subséquents sont présentées ci-après.

(b.1) Les immobilisations, qui englobent les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée, sont amorties sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité retenues reposent sur les meilleures estimations faites par la direction de la durée pendant laquelle elle s'attend à ce que la Société puisse utiliser ces biens; ces durées sont présentées à la note 3.7. Les durées d'utilité des immobilisations sont revues chaque année en vue de déterminer si elles sont toujours appropriées. Toute révision des estimations de durées d'utilité se répercute sur la dotation aux amortissements et la valeur comptable futures des immobilisations.

Les immobilisations sont soumises à un test de dépréciation conformément à la note 3.7. Le test de dépréciation compare la valeur comptable d'un actif avec sa valeur recouvrable, laquelle correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La détermination à la fois de la juste valeur diminuée des coûts de sortie et de la valeur d'utilité d'un actif demande de la direction qu'elle estime soit la valeur de marché d'un actif et les coûts de sa sortie, soit les flux de trésorerie futurs liés à l'actif ou à l'unité génératrice de trésorerie, selon un taux d'actualisation approprié pour tenir compte de la valeur temps de l'argent. Un quelconque écart entre les estimations avancées pour ces variables et les valeurs réelles pourrait avoir une grande incidence sur les états financiers, notamment pour ce qui est de déterminer s'il y a perte de valeur et, le cas échéant, le montant de cette perte.

(b.2) Régimes d'avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme : Pour déterminer les obligations au titre des prestations définies, la Société formule des hypothèses sur les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme. La comptabilisation d'un régime à prestations définies vise à comptabiliser le coût des prestations à verser en fonction de la période approximative au cours de laquelle les services seront fournis par le personnel, ou encore à la survenance d'un fait générateur d'obligation ouvrant droit à des prestations prévu par le régime. Les principales hypothèses actuarielles utilisées par la Société pour évaluer l'obligation au titre des prestations et le coût des prestations sont les taux d'actualisation, les tables de mortalité, le taux tendanciel des coûts de santé et le taux d'inflation, lequel se répercute sur le taux de croissance à long terme de la rémunération. La Société consulte au moins une fois l'an des actuaires externes avant de poser ces hypothèses. Une quelconque révision de ces estimations comptables fondamentales pourrait avoir une grande incidence sur l'obligation au titre des prestations définies, sur les besoins de capitalisation des régimes ainsi que sur les coûts des prestations de retraite, des avantages postérieurs à l'emploi et des autres avantages à long terme.

Une description des régimes de retraite et d'avantages postérieurs à l'emploi et d'autres avantages à long terme et une analyse de la sensibilité des principales hypothèses retenues figurent à la note 15.

(b.3) Provisions : Une provision est comptabilisée dès qu'il est établi par la direction que la Société a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Pour établir une estimation fiable de l'obligation, la direction pose des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties de ressources, leurs échéances et le taux d'actualisation approprié à appliquer. Les facteurs qui peuvent influer sur ces hypothèses sont, notamment, la nature de la provision, l'existence d'un montant réclamé, les avis ou opinions de conseillers juridiques ou autres, l'expérience de circonstances analogues et une décision de la direction de la Société quant à la manière dont celle-ci entend régler l'obligation. Les montants et les échéances réels des sorties de trésorerie pourraient ne pas correspondre aux hypothèses posées, et cet écart pourrait se répercuter de manière significative sur les états financiers futurs, ce qui pourrait, à terme, nuire au résultat d'exploitation, à la situation financière et à la trésorerie de la Société. Une description des passifs éventuels de la Société est présentée à la note 20.

NOTE 5 : ACTIFS FINANCIERS ET PASSIFS FINANCIERS

À l'exception des placements, les valeurs comptables des actifs financiers et des passifs financiers sont proches des justes valeurs en raison de la courte durée à courir jusqu'à l'échéance des éléments. La juste valeur des placements est indiquée à la note 13.

Les instruments financiers autres que ceux qui ne sont pas évalués ultérieurement à la juste valeur et pour lesquels la juste valeur est proche de la valeur comptable doivent être comptabilisés à la juste valeur et classés selon une hiérarchie des justes valeurs qui rend compte de l'importance relative des données d'entrée dont part leur évaluation :

Niveau 1 : Prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques.

Niveau 2 : Données d'entrée autres que des prix cotés relevant du niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif considéré soit directement (à partir de prix), soit indirectement (à partir de données dérivées de prix).

Niveau 3 : Données d'entrée sur l'actif ou le passif ne reposant pas sur des données de marché observables (données non observables).

L'évaluation de la juste valeur de la trésorerie est classée comme relevant du niveau 1 de la hiérarchie des justes valeurs aux 31 mars 2017 et 2016.

5.1 Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier ne s'acquitte pas de ses obligations au titre de cet instrument financier. La valeur comptable des actifs financiers exposés au risque de crédit était de 47 978 $ au 31 mars 2017 (56 413 $ au 31 mars 2016) et représentait l'exposition maximale de la Société au risque de crédit. Comme la Société n'a pas recours à des dérivés de crédit ni à des instruments similaires pour atténuer ce risque, le risque maximal équivaut à la pleine valeur comptable ou nominale de l'actif financier. La Société cherche à atténuer le plus possible le risque de crédit lié à la trésorerie en ne déposant ses fonds qu'auprès d'établissements financiers de bonne réputation et de grande qualité. La Société n'est pas vraiment exposée au risque de crédit lié à ses créances clients, étant donné qu'elles sont toutes payées par le gouvernement du Canada. Si ce n'est des montants exigibles du MDN et d'autres ministères, comme l'indique la note 18, il n'y a pas de concentration de créances auprès d'un seul et même client. Compte tenu des taux de défaut de paiement observés dans le passé et de l'analyse chronologique des créances clients figurant à la note 8, *Créances clients*, la Société ne juge pas qu'il y ait lieu de constituer une provision pour créances douteuses. Les autres actifs courants sont formés des soldes d'avances sur frais de voyage consenties à des membres du personnel et de prêts aux employés pour l'achat d'ordinateurs. Les charges payées d'avance ne sont pas incorporées aux autres actifs courants.

ACTIFS FINANCIERS ET PASSIFS FINANCIERS

AU 31 MARS 2017

	JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DU RÉSULTAT NET	JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COÛT AMORTI	VALEUR COMPTABLE TOTALE
Trésorerie	7 022 $	— $	— $	7 022 $
Placements	—	—	20 230	20 230
Créances clients	—	—	18 596	18 596
Autres créances	—	—	2 124	2 124
Autres actifs courants	—	—	6	6
Total des actifs financiers	**7 022**	**—**	**40 956**	**47 978**
Dettes fournisseurs	—	—	2 048	2 048
Charges à payer			7 019	7 019
Total des passifs financiers	**— $**	**— $**	**9 067 $**	**9 067 $**

ACTIFS FINANCIERS ET PASSIFS FINANCIERS

AU 31 MARS 2016

	JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DU RÉSULTAT NET	JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL	COÛT AMORTI	VALEUR COMPTABLE TOTALE
Trésorerie	18 378 $	— $	— $	18 378 $
Placements	—	—	19 790	19 790
Créances clients	—	—	15 966	15 966
Autres créances	—	—	2 263	2 263
Autres actifs courants	—	—	16	16
Total des actifs financiers	**18 378**	**—**	**38 035**	**56 413**
Dettes fournisseurs	—	—	1 601	1 601
Charges à payer	—	—	5 023	5 023
Total des passifs financiers	**— $**	**— $**	**6 624 $**	**6 624 $**

5.2 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque qu'une entité éprouve des difficultés à faire face à ses échéances. La valeur comptable des passifs financiers au titre des dettes fournisseurs et autres montants à payer se chiffrait à 9 067 $ au 31 mars 2017 (6 624 $ au 31 mars 2016), ce qui représente l'exposition maximale de la Société. La Société gère son risque de liquidité en contrôlant et gérant ses flux de trésorerie d'exploitation ainsi que les flux de trésorerie liés à ses activités d'investissement prévues. Le risque de liquidité est faible, étant donné que la Société n'a aucun instrument de créance et qu'elle tire ses flux de trésorerie des services qu'elle fournit au gouvernement du Canada. On trouvera l'échéancier des dettes fournisseurs à la note 14. De plus, les actifs financiers de la Société excédaient ses passifs financiers de 38 911 $ au 31 mars 2017 (49 789 $ au 31 mars 2016).

Le tableau de la note 5.3 présente les échéances contractuelles des passifs financiers, qui tiennent compte des estimations de paiements d'intérêts.

5.3 Risque de marché

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent par suite de variations des cours du marché. Le risque de marché comprend trois types de risque : le risque de change, le risque de taux d'intérêt et le risque de prix. Les actifs financiers et les passifs financiers de la Société ne sont exposés à aucun risque de change ni risque de prix du fait de leur nature et de leurs caractéristiques sous-jacentes.

La Société s'expose aux fluctuations des taux d'intérêt sur ses placements. Les placements de la Société, qui totalisaient 20 230 $ au 31 mars 2017 (19 790 $ au 31 mars 2016), sont constitués d'instruments portant intérêt à taux fixe. Même si les fluctuations des taux d'intérêt pourraient réduire la juste valeur de ces instruments, la direction compte néanmoins les détenir jusqu'à leur échéance. La Société a établi que le risque à cet égard était négligeable.

AU 31 MARS 2017

	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS	6 MOIS OU MOINS	PLUS DE 6 MOIS
Dettes fournisseurs	**2 048 $**	**2 048 $**	**2 048 $**	**— $**
Charges à payer	**7 019**	**7 019**	**7 019**	**—**
Passifs financiers	**9 067 $**	**9 067 $**	**9 067 $**	**— $**

AU 31 MARS 2016

	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS	6 MOIS OU MOINS	PLUS DE 6 MOIS
Dettes fournisseurs	1 601 $	1 601 $	1 601 $	— $
Charges à payer	5 023	5 023	5 023	—
Passifs financiers	**6 624 $**	**6 624 $**	**6 624 $**	**— $**

NOTE 6 : PRODUITS FINANCIERS

	2017	2016
Produits d'intérêts :		
Dépôts en banque	**156 $**	204 $
Placements	**567**	570
Autres	**17**	14
	740 $	788 $

NOTE 7 : CHARGES D'EXPLOITATION ET FRAIS D'ADMINISTRATION

	2017	2016
Loyers	**1 824 $**	1 651 $
Formation et perfectionnement	**1 168**	995
Technologie de l'information — Contrats d'entretien	**1 052**	899
Honoraires	**931**	832
Téléphonie et communication	**805**	830
Frais de déplacement	**529**	394
Fournitures et matériel de bureau	**461**	340
Réinstallation	**261**	201
Communications	**132**	146
Matériel informatique	**130**	67
Impression et papeterie	**102**	96
Mobilier et agencements	**64**	101
Logiciels	**55**	6
Recrutement	**49**	70
Abonnements	**42**	36
Affranchissement, transport de marchandises, messageries	**36**	45
Accueil	**31**	22
Autres	**37**	53
	7 709 $	6 784 $

NOTE 8 : CRÉANCES CLIENTS

Les créances clients sont entièrement exigibles de parties liées (voir la note 18).

	AU 31 MARS 2017	AU 31 MARS 2016
Créances clients	**18 596 $**	15 966 $

Le classement chronologique des créances clients est le suivant :

	AU 31 MARS 2017	AU 31 MARS 2016
Exigibles	**8 965 $**	7 747 $
En souffrance depuis 0 à 30 jours	**9 582**	7 940
En souffrance depuis 31 à 60 jours	**30**	—
En souffrance depuis 61 à 90 jours	**—**	258
En souffrance depuis au moins 91 jours	**19**	21
	18 596 $	15 966 $

NOTE 9 : AUTRES CRÉANCES

À l'exercice 2015-2016, la Société a instauré le paiement en arrérages des salaires pour tout son personnel rémunéré à la quinzaine. Ainsi, les employés payés à la quinzaine au moment du changement ont-ils eu droit à un paiement unique. La Société n'a pas comptabilisé ces versements au titre des charges salariales de 2015-2016, mais plutôt au titre des créances, étant donné qu'elle les recouvrera ultérieurement du personnel.

NOTE 10 : CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET AUTRES ACTIFS COURANTS

	AU 31 MARS 2017	AU 31 MARS 2016
Charges payées d'avance	**1 675 $**	1 184 $
Autres créances	**270**	266
Avances au personnel	**6**	10
Avances sur frais de déplacement	**—**	7
	1 951 $	1 467 $

NOTE 11 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	AU 31 MARS 2017	AU 31 MARS 2016
Coût	**7 208 $**	7 268 $
Moins le cumul des amortissements	**4 966**	4 885
Valeur comptable nette	**2 242 $**	2 383 $

Valeur comptable nette par catégorie d'actifs		
Matériel informatique	**1 979 $**	2 218 $
Mobilier et agencements	**209**	77
Améliorations locatives	**54**	88
Valeur comptable nette	**2 242 $**	2 383 $

Les variations liées aux immobilisations corporelles sont présentées dans le tableau suivant :

	MATÉRIEL INFORMATIQUE	MOBILIER ET AGENCEMENTS	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	TOTAL
Coût				
Solde au 31 mars 2015	4 150 $	640 $	1 971 $	6 761 $
Plus les acquisitions	1 049	46	53	1 148
Moins les cessions	627	14	—	641
Solde au 31 mars 2016	4 572 $	672 $	2 024 $	7 268 $
Plus les acquisitions	687	175	—	862
Moins les cessions	864	58	—	922
Solde au 31 mars 2017	**4 395 $**	**789 $**	**2 024 $**	**7 208 $**

Les variations liées au cumul des amortissements sont présentées dans le tableau suivant :

	MATÉRIEL INFORMATIQUE	MOBILIER ET AGENCEMENTS	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	TOTAL
Cumul des amortissements				
Solde au 31 mars 2015	2 119 $	560 $	1 897 $	4 576 $
Plus les amortissements	826	47	39	912
Moins les cessions	591	12	—	603
Solde au 31 mars 2016	2 354 $	595 $	1 936 $	4 885 $
Plus les amortissements	905	43	34	982
Moins les cessions	843	58	—	901
Solde au 31 mars 2017	**2 416 $**	**580 $**	**1 970 $**	**4 966 $**

Aucune perte de valeur n'a été observée à l'égard des immobilisations corporelles.

NOTE 12 : IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles de la Société sont formées des logiciels acquis.

	AU 31 MARS 2017	AU 31 MARS 2016
Coût	1 396 $	1 398 $
Moins le cumul des amortissements	998	797
Valeur comptable nette	**398 $**	601 $

Les variations liées aux immobilisations incorporelles sont présentées dans le tableau suivant :

	TOTAL
Coût	
Solde au 31 mars 2015	1 175 $
Plus les acquisitions	270
Moins les cessions	47
Solde au 31 mars 2016	1 398 $
Plus les acquisitions	33
Moins les cessions	35
Solde au 31 mars 2017	**1 396 $**

Les variations liées au cumul des amortissements sont présentées dans le tableau suivant :

	TOTAL
Cumul des amortissements	
Solde au 31 mars 2015	618 $
Plus les amortissements	226
Moins les cessions	47
Solde au 31 mars 2016	797 $
Plus les amortissements	236
Moins les cessions	35
Solde au 31 mars 2017	**998 $**

Aucune perte de valeur n'a été observée à l'égard des immobilisations incorporelles.

NOTE 13 : PLACEMENTS

Les placements se composent d'obligations du Canada, des Provinces et de sociétés portant intérêt à des taux fixes allant de 2,85 % à 7,22 %, de certificats de placement garanti (CPG) de 1,7 % à 2,1 % ainsi que de fonds communs de placement à taux variables. Les échéances des obligations s'échelonnent de 2017 à 2031 et celles des CPG, de 2017 à 2021, placements qui sont destinés à être détenus jusqu'à l'échéance. Les fonds communs de placement peuvent être liquidés à vue. Les valeurs comptables, comptabilisées au coût amorti et à

la juste valeur de ces placements, sont présentées dans le tableau ci-après.

La juste valeur des placements est établie à partir a) de prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques [niveau 1]; b) de données d'entrée autres que celles du niveau 1 qui sont observables directement (à partir de prix) ou indirectement (à partir de données dérivées de prix) concernant l'actif ou le passif [niveau 2]; c) de données d'entrée sur l'actif ou le passif ne reposant pas sur des données de marché observables (données non observables) [niveau 3]. La juste valeur des placements n'est pas cotée sur un marché actif, mais plutôt à partir de prix cotés sur un marché hors cote décentralisé, ce qui équivaut au niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs.

La partie courante des placements de la Société est constituée d'instruments échéant dans les 12 prochains mois.

	AU 31 MARS 2017	AU 31 MARS 2016
Partie courante	**3 100 $**	560 $
Partie non courante	**17 130**	19 230
	20 230 $	19 790 $

	AU 31 MARS 2017	AU 31 MARS 2016
Valeur comptable au coût amorti		
Obligations		
Fédéral	**506 $**	508 $
Provinces	**9 086**	9 657
Sociétés	**4 321**	4 366
Total des obligations	**13 913 $**	14 531 $
Certificat de placement garanti	**5 925**	5 200
Fonds communs de placement	**392**	59
	20 230 $	19 790 $

	AU 31 MARS 2017	AU 31 MARS 2016
Juste valeur		
Obligations		
Fédéral	**539 $**	554 $
Provinces	**9 583**	10 290
Sociétés	**4 540**	4 486
Total des obligations	**14 662 $**	15 330 $
Certificat de placement garanti	**5 947**	5 212
Fonds communs de placement	**392**	58
	21 001 $	20 600 $

(Voir Tableau 2)

NOTE 14 : DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES MONTANTS À PAYER

Les dettes fournisseurs et autres montants à payer de la Société sont surtout constitués de montants exigibles pour des achats liés aux activités de la Société, de charges à payer au titre des congés annuels et des heures supplémentaires, ainsi que de cotisations sociales et taxes à la consommation. Le délai de paiement des dettes fournisseurs est habituellement de 30 jours.

	AU 31 MARS 2017	AU 31 MARS 2016
Dettes fournisseurs	**2 048 $**	1 601 $
Indemnités de congés annuels et heures supplémentaires à payer	**3 632**	3 259
Charges à payer	**7 019**	5 023
Taxes à la consommation à payer	**650**	521
	13 349 $	10 404 $

TABLEAU 2 : TAUX ET ÉCHÉANCES

AU 31 MARS 2017

	TAUX D'INTÉRÊT EFFECTIF	MOINS DE 1 AN	MOINS DE 1 AN ET AU PLUS 5 ANS	PLUS DE 5 ANS	TOTAL
Obligations					
Fédéral	3,75 %	— $	506 $	— $	506 $
Provinces	2,85 % à 6,6 %	1 508	1 830	5 748	9 086
Sociétés	3,00 % à 7,22 %	—	843	3 478	4 321
Certificat de placement garanti	1,7 % à 2,1 %	1 200	4 725	—	5 925
Fonds communs de placement	1,00 %	392	—	—	392
		3 100 $	**7 904 $**	**9 226 $**	**20 230 $**

Suit une analyse chronologique des dettes fournisseurs.

	AU 31 MARS 2017	AU 31 MARS 2016
Moins de 1 mois	**2 029 $**	1 554 $
De 1 à 3 mois	**11**	27
De 3 à 6 mois	**8**	20
	2 048 $	1 601 $

Les dettes fournisseurs comprennent les soldes des transactions entre parties liées (voir la note 18).

	AU 31 MARS 2017	AU 31 MARS 2016
Soldes des transactions avec des tiers	**2 036 $**	1 585 $
Soldes des transactions avec des parties liées	**12**	16
	2 048 $	1 601 $

NOTE 15 : AVANTAGES DU PERSONNEL

15.1 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages du personnel à long terme

Les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages du personnel à long terme représentent l'obligation de la Société relative au coût estimatif des congés de maladie de ses employés, des indemnités versées à certains employés à leur retraite ainsi que des prestations d'assurance-maladie, de soins dentaires et d'assurance-vie de son personnel retraité. Ce régime d'avantages sociaux n'est pas capitalisé et ne comporte pas d'actif, ce qui entraîne un déficit du régime équivalant à l'obligation au titre des prestations définies.

	AU 31 MARS 2017	AU 31 MARS 2016
Partie non courante des avantages du personnel	**20 433 $**	18 933 $
Partie courante des avantages du personnel	**2 277**	946
Total des avantages du personnel	**22 710 $**	19 879 $

La dernière évaluation actuarielle de la charge au titre des avantages du personnel a été réalisée le 31 mars 2017, et la prochaine est prévue pour mars 2020 ou plus tôt, au besoin.

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour l'évaluation des prestations de retraite et des avantages complémentaires de retraite de la Société sont les suivantes :

	2017	2016
Taux d'actualisation de l'obligation au titre des prestations projetées	**3,80 %**	4,00 %
Taux de croissance général de la rémunération	**3,25 %**	3,25 %
Taux tendanciel initial moyen pondéré du coût des soins de santé	**5,40 %**	5,50 %
Taux tendanciel ultime moyen pondéré du coût des soins de santé	**4,50 %**	4,50 %
Année où le taux tendanciel ultime du coût des soins de santé sera atteint	**2029**	2029
Table de mortalité	**CPM2014**	CPM2014
Échelle d'amélioration de la table de mortalité	**CPM-B**	CPM-B
Âge de la retraite	**62**	62

Suivent les variations de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies de l'exercice :

	2017	2016
Valeur de l'obligation à l'ouverture	**19 879 $**	21 652 $
Coût des services rendus au cours de la période	**1 418**	1 640
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	**844**	878
Écart actuariel	**966**	(3 935)
Paiements au titre des avantages du personnel	**(397)**	(356)
Valeur de l'obligation au titre des prestations définies à la clôture	**22 710 $**	19 879 $

L'écart actuariel lié aux hypothèses financières tient compte des ajustements attribuables à l'incidence du taux d'actualisation appliqué à l'obligation au titre des prestations définies, aux ajustements des tendances en matière d'utilisation et aux révisions des hypothèses sur la prime et le coût des médicaments.

Les montants comptabilisés au résultat net de l'exercice à l'égard de ce régime d'avantages sont les suivants :

	2017	2016
Coût des services rendus au cours de la période	**1 418 $**	1 640 $
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	**844**	878
Écart actuariel comptabilisé pour l'exercice	**1 337**	(29)
Coût des services passés	**—**	—
Charge au titre des avantages du personnel	**3 599 $**	2 489 $

Le montant comptabilisé dans les autres éléments du résultat global au titre de l'écart actuariel se ventile comme suit :

	2017	2016
Écart actuariel lié aux hypothèses financières	**(966) $**	3 935 $
Moins l'écart actuariel comptabilisé pour l'exercice	**1 337**	(29)
Écart actuariel lié à l'obligation au titre des avantages du personnel	**371 $**	3 906 $

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

Bien que l'analyse de sensibilité ne tienne pas compte de la répartition des flux de trésorerie prévus au titre du régime dans leur intégralité, elle donne néanmoins une indication sur la sensibilité des principales hypothèses retenues. Toutes les autres hypothèses demeurant constantes par ailleurs, une augmentation hypothétique de 1 point de pourcentage des taux présumés ci-après ferait augmenter (ou diminuer) l'obligation au titre des prestations définies de la valeur indiquée dans le tableau ci-dessous. Une diminution hypothétique de 1 point de pourcentage des taux présumés entraînerait à peu près le résultat contraire. La révision d'un facteur donné peut entraîner la révision d'un autre facteur et, de ce fait, amplifier ou atténuer certaines sensibilités. Les méthodes utilisées pour déterminer la sensibilité sont conformes aux méthodes utilisées pour déterminer l'obligation au titre des prestations définies et aux méthodes utilisées en 2017 lors de notre dernière évaluation actuarielle complète.

INCIDENCE SUR L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	AUGMENTATION (DIMINUTION) DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES	
	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Incidence de la révision de l'hypothèse concernant le taux d'actualisation	(4 134) $	5 593 $
Incidence de la révision de l'hypothèse concernant les échelles salariales	179 $	(161) $
Incidence de la révision de l'hypothèse concernant le taux tendanciel du coût des soins de santé	5 091 $	(3 835) $

Pour ce qui concerne les avantages du personnel, la Société prévoit comptabiliser en charges 2 922 $ en 2018 au titre du coût des services rendus au cours de la période.

15.2 Prestations de retraite

La quasi-totalité du personnel de la Société participe au régime de retraite de la fonction publique (le « régime »), un régime contributif à prestations définies institué par voie législative et dont le gouvernement du Canada est le promoteur. La Société et son personnel sont tenus d'y cotiser. Le président du Conseil du Trésor du Canada détermine le montant des cotisations patronales en se fondant sur un multiple des cotisations salariales prescrites. Le taux de cotisation général en vigueur à la clôture de l'exercice était de 10,35 % (11,10 % en 2016). Des cotisations totalisant 7 435 $ (7 131 $ en 2016) ont été comptabilisées dans les charges de l'exercice écoulé.

De par la loi, le gouvernement du Canada est tenu de verser les prestations découlant du régime. Les prestations de retraite s'accumulent généralement sur une période maximale de 35 ans à un taux de 2 % par année de service ouvrant droit à pension, multiplié par la moyenne des cinq meilleures années consécutives de rémunération. Les prestations de retraite sont coordonnées avec les prestations du Régime de pensions du Canada ou du Régime des rentes du Québec, et elles sont indexées à l'inflation.

NOTE 16 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION

	2017	2016
Charges d'intérêts sur les contrats de location-financement	8 $	12 $
Produit d'intérêts sur les dépôts en banque	156 $	204 $
Produit d'intérêts sur les placements	685 $	668 $
Impôt sur le résultat	— $	— $

NOTE 17 : ENGAGEMENTS AU TITRE DES CONTRATS DE LOCATION

La Société prend en location des locaux à bureaux pour exercer ses activités et ainsi répondre aux besoins des clients. La Société conclut également des contrats de partage de bureaux par du personnel du MDN et du personnel de la Société, lesquels peuvent ainsi regrouper dans un même lieu leurs activités de prestation de services. Les loyers de colocation sont perçus auprès du MDN. Les tableaux ci-après indiquent les futurs paiements minimaux au titre de ces locations :

AU 31 MARS 2017			
DURÉE DE LOCATION	LOYERS DE LA SOCIÉTÉ	LOYERS DE COLOCATION	TOTAL
Du 1er avril 2017 au 31 mars 2018	2 080 $	1 668 $	3 748 $
Du 1er avril 2018 au 31 mars 2019	1 188	139	1 327
Du 1er avril 2019 au 31 mars 2020	303	—	303
Du 1er avril 2020 au 31 mars 2021	92	—	92
Après le 1er avril 2021	46	—	46
	3 709 $	**1 807 $**	**5 516 $**

AU 31 MARS 2016			
DURÉE DE LOCATION	LOYERS DE LA SOCIÉTÉ	LOYERS DE COLOCATION	TOTAL
Du 1er avril 2016 au 31 mars 2017	1 993 $	1 941 $	3 934 $
Du 1er avril 2017 au 31 mars 2018	1 817	1 793	3 610
Du 1er avril 2018 au 31 mars 2019	866	149	1 015
Du 1er avril 2019 au 31 mars 2020	53	—	53
Après le 1er avril 2020	—	—	—
	4 729 $	**3 883 $**	**8 612 $**

NOTE 18 : TRANSACTIONS ET SOLDES AVEC DES PARTIES LIÉES

La Société est liée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada selon le principe de la propriété commune. La Société traite avec ces entités dans le cours normal des activités s'inscrivant dans son mandat. Ces transactions sont évaluées à la juste valeur, à savoir le montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour les services fournis. Les produits que la Société tire de ses services se chiffrent à 93 711 $ (84 905 $ en 2016) et proviennent des services fournis à des entités appartenant au gouvernement du Canada. Les créances et dettes à l'égard d'entités liées sont les suivantes :

	AU 31 MARS 2017	AU 31 MARS 2016
Créances :		
Ministère de la Défense nationale	**17 325 $**	14 595 $
Agence de logement des Forces canadiennes	**1 087**	1 202
Services partagés Canada	**119**	109
Centre de la sécurité des télécommunications Canada	**65**	58
Services publics et Approvisionnement Canada	**—**	2
	18 596 $	15 966 $
Dettes :		
Services partagés Canada	**12 $**	14 $
Ministère de la Défense nationale	**—**	1
École de la fonction publique du Canada	**—**	1
	12 $	16 $

La Société a engagé auprès d'autres ministères du gouvernement du Canada des dépenses totalisant 131 $ (119 $ en 2016).

Conformément à un protocole d'entente conclu entre le MDN et la Société, le MDN doit fournir gratuitement des locaux à bureaux au personnel de la Société assurant la prestation de services dans les bases et au sein des escadres du MDN ainsi qu'à d'autres emplacements. Lorsque de tels locaux ne sont pas fournis ou que le personnel de la Société assurant la prestation des services ne peut occuper des installations du MDN, la Société recouvre les coûts de logement sous forme de décaissements remboursables ou à même le tarif horaire fixé pour les services fournis.

18.1 Rémunération des principaux dirigeants

Les principaux dirigeants comprennent les personnes (dont les membres du Conseil d'administration) ayant le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler, directement ou indirectement, les activités de l'entité. La rémunération des principaux dirigeants se ventile comme suit :

	2017	2016
Avantages à court terme	**2 839 $**	3 097 $
Avantages postérieurs à l'emploi	**424**	450
	3 263 $	3 547 $

NOTE 19 : GESTION DU CAPITAL

Pour la gestion de son capital, la Société a pour objectif d'assurer la continuité de son exploitation et de remplir son mandat, de générer une trésorerie suffisante pour répondre à ses besoins de fonctionnement et d'investissement prévisionnels, et de s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance.

Au moment de déterminer le montant des réserves en trésorerie à constituer pour les besoins de son fonctionnement, la Société évalue les risques liés à la planification et au fonctionnement qui sont inhérents à ses activités et, notamment, le risque associé aux variations imprévues mais possibles du budget ou de l'échéancier des dépenses liées aux projets de construction du MDN. Elle surveille en permanence ses niveaux de trésorerie et, au moment de tarifer ses services futurs, elle tient compte des excédents ou des insuffisances qui peuvent à l'occasion se produire pendant certaines périodes d'activité. Le capital de la Société est formé de ses résultats non distribués.

Le 7 juin 2016, le Conseil d'administration a approuvé le paiement de dividendes de 8,5 millions de dollars à l'actionnaire de la Société, paiement qui a eu lieu en mars 2017. Ce montant a été inscrit à l'état des variations des capitaux propres et au tableau des flux de trésorerie pour la période close le 31 mars 2017.

NOTE 20 : PASSIFS ÉVENTUELS

20.1 Litiges

Le nombre et la valeur des actions en justice intentées à l'encontre de la Société aux termes de dispositions contractuelles illustrent bien les efforts que déploie la Société pour régler les différends. Au 31 mars 2017, huit réclamations étaient en cours, d'une valeur totale de 1 944 $. Au 31 mars 2016, 11 réclamations étaient en cours, d'une valeur totale de 2 126 $, à savoir 10 réclamations à l'encontre du MDN totalisant 2 079 $ et une réclamation de 47 $ à l'encontre de la Société à l'égard de laquelle aucune provision n'a été constituée.

Étant donné que, conformément au protocole d'entente passé avec la Société, le MDN assume les risques juridiques et financiers associés aux réclamations qui découlent de marchés intervenus entre des tiers et la Société, cette dernière n'encourt aucun risque financier associé au règlement de réclamations contractuelles et n'a donc pas jugé opportun de constituer, dans ses états financiers, une provision à l'égard de litiges.