1951-2001
50
ANNÉES • YEARS

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

RAPPORT ANNUEL 2001-2002

Canada

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

Contient 10 p. 100 de matières recyclées
Recyclable

Construction de Défense Canada
Place de Ville, tour B
112, rue Kent, 17e étage
Ottawa, ON K1A 0K3
www.dcc-cdc.gc.ca

Vision

Faisant fond sur 50 années de partenariat dans la réalisation de projets de défense, la vision de CDC est de devenir le premier fournisseur de solutions novatrices représentant une valeur ajoutée pour son client, de favoriser le développement de ses employés et d'apporter une contribution significative à l'industrie de la construction.

Mission

Fournir, dans les délais prescrits, des services de qualité supérieure et efficients au chapitre de la passation et de la gestion de marchés et des services connexes afin d'appuyer le ministère de la Défense nationale dans le développement et la gestion à long terme de ses installations.

Principes directeurs

Pour remplir sa mission, CDC exerce ses activités conformément aux six grands principes suivants :

1. protéger les intérêts de l'État
2. exécuter le travail de façon efficace et efficiente en réduisant au minimum les frais administratifs tout en respectant sa mission
3. gérer les relations contractuelles de façon équitable et raisonnable
4. maintenir de la souplesse dans la structure, les méthodes et les systèmes opérationnels afin de s'adapter aux changements de situation et aux besoins du client
5. maintenir des méthodes de gestion des ressources humaines qui favorisent et améliorent le bien-être des employés
6. mener les activités de telle sorte qu'elles contribuent à la protection de l'environnement naturel

CINQUANTE ANNÉES DE DÉVOUEMENT, D'ÉQUITÉ ET DE COMPÉTENCE

Le personnel du bureau de CDC à Gagetown a travaillé bénévolement à une construction de Habitat for Humanity au cours de l'été 2001 à Moncton (Nouveau-Brunswick). De gauche à droite : Darrell Stewart, Jean-Frédéric Lalonde, Dave Powell, Jean-Dominique Lalonde, Roger Massie et Fred Boyle.

L'année dernière représentait un jalon important pour Construction de Défense Canada (CDC), puisqu'elle célébrait son 50e anniversaire. Pendant un demi-siècle, non seulement CDC a été témoin de changements historiques sur les scènes nationale et internationale, mais elle a pris part également à des projets qui ont eux-mêmes façonné l'histoire.

La période de paix difficile qui a suivi la Seconde Guerre mondiale a incité le gouvernement du Canada à entreprendre un programme de construction de défense de 300 millions de dollars (3 milliards de dollars d'aujourd'hui). C'est justement pour gérer ces projets d'infrastructure que CDC a été créée en 1951. Constituée en tant que société d'État, distincte du ministère de la Défense nationale (MDN), la nouvelle entreprise réunissait des caractéristiques d'organisations du secteur public et du secteur privé, ce qui la mettait en bonne position pour traiter avec des partenaires externes, tels l'industrie de la construction, et pour répondre de manière appropriée aux besoins de son client gouvernemental.

CDC s'est adaptée aux besoins de son client à mesure que l'histoire les modifiait. Forte de son expérience toujours plus grande de l'industrie et de ses succès accumulés, CDC a passé et géré au nom du MDN des générations successives de projets, tels la construction des installations de radar du réseau d'alerte avancé (ou réseau DEW, pour *Distant Early Warning*) dans le Grand Nord, la passation et la gestion des marchés pour le Programme de modernisation du système de défense aérienne de l'Amérique du Nord, d'une valeur de 500 millions de dollars, qui l'a remplacé, et la gestion du projet et des marchés visant le nettoyage des emplacements du réseau DEW.

CDC a mis en place l'infrastructure militaire dont le Canada avait besoin pour remplir sa part des engagements de l'OTAN en Europe et fournit des services semblables aux alliés de l'OTAN en territoire canadien.

Depuis peu, CDC aide activement le MDN à rationaliser, consolider et reloger ses unités opérationnelles et à retirer du service ses établissements devenus désuets. Elle collabore parallèlement à la remise à neuf des installations de la Force de réserve du MDN partout au pays.

DE 1951 À 2001

Des célébrations de toutes sortes, notamment à l'appui des collectivités locales, ont eu lieu à l'échelle nationale, régionale et locale pour commémorer le 50e anniversaire de CDC.

Pour aider à construire le Sentier transcanadien, le personnel de CDC du bureau de l'Atlantique a donné généreusement de son temps pour aménager une section du sentier à Cole Harbour, en Nouvelle-Écosse, qui est accessible en fauteuil roulant. Projet d'envergure nationale, le Sentier transcanadien sera, une fois complété, le plus long sentier récréatif du monde.

En réponse à l'initiative du 50e anniversaire, le personnel de CDC des bureaux de Kingston et de Trenton et du bureau régional du Centre ont contribué à leur collectivité. Ils ont rassemblé les matériaux et la main-d'œuvre pour construire une maisonnette pour enfants. La maisonnette a fait l'objet d'un tirage, et tous les fonds recueillis sont allés au Greater Kingston and Frontenac Area de Habitat for Humanity.

Un aspect essentiel des activités de CDC a consisté, depuis ses débuts, à établir des relations fermes avec ses partenaires. Tôt dans son histoire, CDC a pris part, aux côtés d'autres ministères fédéraux, à des projets aussi marquants pour le pays que l'ont été le pipeline transcanadien et Expo 67. Cette tendance se maintient aujourd'hui, alors que CDC s'engage dans des coentreprises avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour le compte du MDN.

(1)

Des cérémonies ont eu lieu pour dévoiler le nouveau logo de CDC. Ci-dessus (1), Brad Trann remet un calendrier de CDC au major Carrie Fortier, officier du génie de construction de l'escadre de Comox. Partout au Canada, les employés de CDC ont tenu de petites réceptions anniversaires autour de gâteaux et de café (2). À droite (3), le personnel du bureau de CDC à Valcartier.

Depuis la création de CDC, il y a cinq décennies, son personnel s'est toujours engagé à offrir à son client le niveau de service le plus élevé. Des activités à l'échelle régionale ou nationale se sont échelonnées tout au long de l'année 2001 pour célébrer le cinquantenaire de CDC et souligner cet engagement sans cesse renouvelé. Pour sa part, le siège social a tenu à Ottawa, en avril 2001, une conférence nationale de trois jours pour le personnel des bureaux régionaux et des chantiers. Une plaque anniversaire et un nouveau logo de la Société ont été dévoilés dans le cadre des célébrations.

Chaque région au sein de CDC avait organisé sa propre activité commémorative, par exemple, des déjeuners anniversaires, des tournois de golf ou des activités de bienfaisance. CDC encourage ses employés à participer et à appuyer les activités locales, et le personnel n'a d'ailleurs pas manqué de faire place à la sensibilisation à la communauté lors des célébrations anniversaires.

Le travail effectué au cours de ses cinquante premières années témoigne de l'attachement de CDC à ses valeurs de dévouement, d'équité et de compétence. Alors que ses activités continuent de progresser et de croître pour relever les défis qu'apporte le nouveau millénaire, CDC se tient prête à faire sa part pour façonner l'histoire.

(2)

(3)

Construction de Défense Canada
Defence Construction Canada

Conseil d'administration
Board of Directors

Le 30 juin 2002

L'honorable Ralph Goodale, C.P., député
Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux
Chambre des Communes
Ottawa, Canada
K1H 0A6

Monsieur le ministre,

Au nom du conseil d'administration, j'ai le plaisir de vous présenter le rapport annuel de Construction de Défense (1951) Limitée pour l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2002. L'année dernière était une année toute spéciale pour Construction de Défense Canada, puisque nous avons célébré 50 années de prestation de services de construction et de services connexes au ministère de la Défense nationale (MDN) et aux Forces canadiennes.

Par l'appui qu'elle lui donne, Construction de Défense Canada a permis au MDN d'atteindre ses objectifs opérationnels et relatifs à la construction et à l'entretien de ses établissements. Nous continuons d'ailleurs d'étendre nos secteurs de service et d'accroître ainsi notre capacité et celle de notre client de remplir les mandats qui nous sont confiés. Le présent rapport rend compte des succès obtenus. Nous nous étions engagés, dans notre plan d'entreprise pour 2001-2002, à poursuivre plusieurs initiatives en ce qui a trait aux opérations et à la gouvernance de la Société. Nous sommes heureux de faire état des progrès réalisés à l'égard de chacune de ces initiatives.

1951-2001
50
ANNÉES • YEARS

Tel qu'il est requis, le présent rapport comprend de plus les états financiers pour la période du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, vérifiés par le Bureau du vérificateur général du Canada.

La présentation de ce rapport vise à remplir nos responsabilités concernant la régie de la société et conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

Le président du conseil,

John D. McLure

Place de Ville, Tour B, 112 rue Kent, 17ième étage, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Téléc. : (613) 998-1061
Place de Ville, Tower B, 112 Kent Street, 17th Floor, Ottawa, Canada K1A 0K3 (613) 998-9548 Fax: (613) 998-1061

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Points saillants 2001-2002 6

Message du président du conseil d'administration 7

Message du président 8

Profil de la Société 9

Revue des activités 13

- Partenaires 13
- Secteurs de service 15
- Points saillants des Services des marchés et des Opérations 22

Organisation et gouvernance 24

Discussion et analyse concernant la direction 30

Perspectives d'avenir 39

États financiers 2001-2002 41

La phase 1 de l'ajout à la garnison d'Edmonton pour le 408e escadron tactique d'hélicoptères, lors des travaux de construction en 2001.

POINTS SAILLANTS 2001-2002

(Tous les montants indiqués sont en milliers de dollars)

Dépenses relatives à des marchés	379 074 $
Valeur des marchés adjugés	298 638 $
Valeur des marchés achevés	374 464 $
Revenus des services facturés	20 052 $
Nombre de marchés adjugés	1 563
Nombre de marchés achevés	1 820
Taux de réussite de la passation de marchés (rapport du nombre de marchés adjugés au nombre d'appels d'offres)	94,0 %
Niveau de satisfaction de la clientèle	98,2 %
Nombre d'entrepreneurs et de consultants utilisés	1 264
Nombre d'employés à la fin de l'exercice	267
Taux d'utilisation (pourcentage du temps des employés consacré à des activités liées aux marchés)	73,1 %
Multiplicateur des coûts salariaux (rapport des revenus réels tirés des services facturés aux coûts directs de rémunération réels)	1,72

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Faire fond sur 50 années de succès

En 2001-2002, Construction de Défense Canada (CDC) a poursuivi, comme elle le fait depuis 1951, sa tradition de fournir le niveau de service le plus élevé au ministère de la Défense nationale (MDN) et à la population canadienne. Ce fut un plaisir pour moi d'occuper le poste de président du conseil d'administration de la Société l'année de notre 50e anniversaire et de me joindre au personnel et au MDN pour célébrer notre histoire. La détermination des employés à accomplir notre mission reste ferme, et ce dévouement assurera à CDC un avenir rempli de succès.

Dans les rapports annuels précédents, nous faisions état des progrès réalisés dans l'examen du mandat de notre Société par le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et des étapes qui restaient à franchir pour conclure cet examen. Au cours du présent exercice, le ministre a réitéré la confiance du gouvernement du Canada envers les types et la qualité des services fournis par CDC et n'a recommandé aucun changement de fond à son mandat tel que la *Loi sur la production de défense* le définit dans ses grandes lignes.

CDC et le MDN ont collaboré de près à étendre leurs relations déjà fructueuses à certains nouveaux domaines, et en particulier à ceux qui se rattachent au soutien direct des opérations militaires sur le terrain. De cela témoigne notre travail continu en Bosnie-Herzégovine. Dans certains domaines, notre relation avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), avec qui nous continuons de nous associer, rehausse sans cesse le niveau de service à notre client. Enfin, nous maintenons un rôle actif en collaborant avec les associations de l'industrie.

John D. McLure
Président du conseil

CDC reconnaît qu'un rôle social plus large s'ajoute à ses besoins propres. Le cadre de gestion environnementale que nous nous sommes donné récemment permettra d'intégrer davantage les considérations relatives à la gestion de l'environnement dans nos activités de passation de marchés et nos activités opérationnelles et administratives. Dans les années qui viennent, CDC collaborera étroitement avec le MDN pour ce qui est d'assumer leurs responsabilités communes en matière de sécurité sur les chantiers et de protection de l'environnement.

Enfin, je voudrais féliciter les administrateurs dont le mandat a été reconduit et souhaiter la bienvenue à un nouvel administrateur, l'honorable Stewart McInnes. Je voudrais aussi remercier Monsieur Alan Williams, qui a terminé son mandat au sein du conseil, de ses services dévoués tant auprès du conseil que de la Société.

Le président du conseil,

John D. McLure

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Ross Nicholls, ing.
Président et premier dirigeant

L'exercice qui vient de prendre fin, le 50e depuis la création de CDC, a encore une fois été un exercice stimulant et rempli de succès. Nous avons célébré cet anniversaire par une variété d'activités de perfectionnement professionnel et d'activités sociales et en contribuant de notre temps à des œuvres charitables et communautaires. Nous en avons retiré un profond sentiment de fierté à l'égard de nos succès passés. Notre clientèle traditionnelle s'élargit en raison de nos pratiques nouvelles et novatrices en matière de passation de marchés et de gestion de projets et de l'amélioration continue de la qualité des services que nous offrons.

En 2001-2002, la Société a géré quelque 379 millions de dollars de dépenses relatives à des marchés. Malgré la diminution que représente ce chiffre par rapport à 2000-2001, nos frais perçus ont augmenté de 3 p. 100 pour passer à 20,1 millions de dollars. Cette augmentation provient des revenus accrus tirés de la prestation de services dans nos rôles traditionnels aussi bien que non traditionnels. Des exemples d'activités non traditionnelles sont la passation de marchés fondés sur les économies d'énergie, les services environnementaux et le soutien à la gestion de projets. Les services de gestion de marchés non liés à la construction représentent encore une fois près de 30 p. 100 de l'ensemble des revenus sur les services facturés.

La marge nette des revenus sur les dépenses en 2001-2002 a été plus élevée que prévu. Ce succès s'explique par le contrôle des coûts exercé durant la première moitié de l'exercice, alors que le programme de construction démarrait plus lentement que prévu, et de l'activité et de la production de revenus accrues au cours de la seconde moitié de l'exercice. Ce résultat montre bien la capacité de CDC de répondre aux besoins toujours changeants.

Encore une fois, nos principaux indicateurs de rendement opérationnel concernant la qualité, l'efficacité fonctionnelle, l'efficacité interne et la gestion des ressources humaines indiquent que nous atteignons ou dépassons les cibles. Nous avions fait état, l'an dernier, du besoin d'améliorer notre rendement en ce qui a trait aux délais de passation de marchés. J'ai le plaisir d'annoncer que les résultats à cet égard montrent une amélioration. J'attribue ce succès à l'établissement de cibles plus réalistes et aux améliorations apportées aux processus d'assurance de la qualité.

Nous continuons de faire des progrès au regard des initiatives mises de l'avant dans notre plan d'entreprise. Nous voulons tirer profit des processus en matière de qualité mis en place dans la Division des services des marchés et les appliquer aux activités quotidiennes de la Division des opérations. Notre cadre de gestion intégrée des risques progresse comme souhaité vers la pleine intégration de la détermination, de la communication et de l'atténuation des risques dans nos pratiques de planification générale et de gestion des activités. Un programme national de gestion de la sécurité et un cadre de gestion environnementale visant à atténuer les risques environnementaux sont deux processus de gestion des risques spécifiques qui ont été mis en place.

Nous surveillons de près l'évolution de la situation au sein de l'administration fédérale et de l'industrie en ce qui concerne le commerce électronique afin de nous assurer que CDC soit en mesure de s'y adapter et d'y répondre. En nous préparant à un nouvel exercice, nous étendrons à l'amélioration de notre service à la clientèle l'insistance que nous mettons sur la qualité de services spécifiques. L'affectation d'un poste de la haute direction à cette fonction représente un pas vers le raffermissement de nos relations déjà serrées avec nombre de représentants du MDN et des Forces canadiennes et l'établissement de nouvelles relations avec des clients du secteur de la défense dans le contexte de la complexité croissante des questions de sécurité nationale.

Le président et premier dirigeant

Ross Nicholls, ing.

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

Loi habilitante

Construction de Défense (1951) Limitée a été créée par lettres patentes délivrées en 1951 en vertu de la *Loi sur la production de défense*, a été constituée aux termes de la *Loi sur les compagnies* de 1934 et a été autorisée à continuer à exister sous le régime de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* de 1978. Après l'entrée en vigueur du Programme de coordination de l'image de marque, la Société a pris le nom de Construction de Défense Canada ou, simplement, CDC. Depuis 1996, elle relève du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Elle est inscrite à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et exerce ses activités et gère ses finances conformément aux dispositions de cette loi.

Mandat

Le mandat de CDC, défini dans ses lettres patentes, lui donne la charge de fournir un large éventail de services relatifs aux biens à l'appui des projets de défense réalisés dans le cadre des objectifs du ministère de la Défense nationale (MDN), des Forces canadiennes et du gouvernement du Canada. Le mandat de CDC a fait l'objet d'un examen par le ministre et a été reconduit tel quel en 2001. Le MDN et CDC ont signé, en mai 2001, un nouveau protocole d'entente actualisant les termes de leur relation.

Alors qu'autrefois les activités de CDC se concentraient sur les services liés à la construction, d'autres activités à valeur ajoutée, telles que la gestion de projets, les services environnementaux et les services de soutien opérationnel, représentent depuis quelques années une part importante de son offre de services. Le nouveau protocole d'entente reconnaît la souplesse accrue de CDC eu égard à ses capacités de fournir des services exclusifs, hors de la portée habituelle de la passation de marchés, de la gestion de marchés et de la gestion de projets.

Fonctions relatives aux politiques du gouvernement

CDC joue un rôle important en ce qui a trait à la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans différents domaines, dont certains sont directement reliés aux exigences du gouvernement en matière de marchés, alors que d'autres découlent d'objectifs nationaux d'ordre plus général visant la passation de marchés. CDC respecte également les politiques fédérales dans d'autres domaines qui touchent indirectement ses activités.

Photo : gracieuseté du MDN

Les Snowbirds volant au-dessus de la colline du Parlement pendant que des milliers de personnes célèbrent la fête du Canada.

CONTRIBUTION À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS POLITIQUES FÉDÉRAUX

- large accès aux possibilités d'affaires
- encouragement de la concurrence
- responsabilité financière dans l'attribution et la gestion des marchés publics
- assurance de la priorité accordée aux exigences du MDN
- respect de la politique fédérale sur les marchés avec les entreprises autochtones
- conformité aux accords commerciaux nationaux et internationaux
- appui de la politique gouvernementale sur
  - les droits de la personne
  - les langues officielles
  - l'équité en matière d'emploi
  - la protection de la vie privée
  - l'accès à l'information

Financement et structure du capital de la Société

Jusqu'à l'exercice 1997-1998, la Société était entièrement financée par des crédits accordés par le MDN. Au cours de cet exercice, la Société a institué un régime de facturation des services et, depuis lors, elle facture tous les services qu'elle fournit à son client selon le principe du recouvrement des coûts.

Le capital de la Société comporte 1 000 actions autorisées, dont 32 sont émises. Le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux détient la majorité de ces actions, soit 25, et chacun des membres du conseil d'administration détient une action habilitante.

INSTITUTION FINANCIÈRE :
Banque Royale du Canada

VÉRIFICATEUR :
Vérificateur général du Canada

Services

CDC sert d'intermédiaire entre son client gouvernemental, d'une part, et les consultants et entrepreneurs, d'autre part.

Passation de marchés

CDC prépare la documentation et gère le processus de tous les appels d'offres et demandes de propositions visant les services de consultants (ingénieurs, architectes et spécialistes de l'environnement) et d'entrepreneurs généraux ou spécialisés.

Gestion de marchés

Le MDN gère la plupart des marchés de services de consultants; CDC s'occupe des paiements et des rectificatifs et s'assure que les consultants fournissent tous les services stipulés dans le contrat. CDC fournit également ce service pour les marchés de construction et, en ce cas, gère de plus les activités de contrôle de la qualité, l'établissement du calendrier de travail et le contrôle des coûts.

Soutien à la gestion de projets

CDC offre des services de soutien à la gestion de projets pour le programme d'infrastructure et d'environnement du MDN.

Services environnementaux

Les employés de CDC possèdent un large éventail de compétences en environnement et sont en mesure d'offrir de nombreux services : évaluations d'emplacement, évaluations environnementales, conception de systèmes de gestion environnementale et élaboration de programmes de vérification des déchets.

Services de soutien opérationnel

Le Groupe des opérations de CDC offre un éventail de services qui dépassent la portée habituelle de la passation et de la gestion de marchés de construction : mise en service et gestion des installations, gestion de marchés fondés sur les économies d'énergie, règlement des différends, inspection d'entretien préventif et vérifications d'assurance de la qualité.

Responsabilités environnementales

À titre de société d'État, CDC reconnaît le besoin constant de mettre en balance ses objectifs et l'appui aux politiques et aux valeurs du gouvernement concernant les questions sociales et environnementales.

Dans toutes les activités qu'elle mène, CDC s'efforce de préserver la qualité de l'air et de l'eau, de conserver les espaces naturels et d'assurer la santé et la sécurité de ses employés.

CDC reste attachée aux principes de bonne gestion de l'environnement, y compris ceux liés au développement durable et à la diligence raisonnable. La Société a fait tous les efforts pour respecter ces principes au cours du dernier exercice. Une nouvelle politique sur l'environnement, récemment entérinée par le conseil d'administration, réaffirme la résolution

de CDC à intégrer les considérations environnementales dans ses activités et ses décisions quotidiennes.

La Société a franchi une étape importante de son programme de bonne gestion de l'environnement en mettant la dernière main à son cadre de gestion environnementale. Celui-ci expose l'orientation stratégique et les objectifs à long terme de la Société en ce qui a trait aux aspects environnementaux de ses activités opérationnelles et administratives.

CADRE DE GESTION ENVIRONNEMENTALE

L'objectif du cadre de gestion environnementale de la Société est d'assurer que les considérations environnementales fassent partie intégrante de son cadre général de gestion quotidienne.

À cette fin, ce nouveau cadre :

- assurera un leadership et une gestion exemplaires en matière d'environnement;
- verra à ce que CDC reste protégée contre les facteurs externes pouvant nuire à sa capacité d'exercer ses activités conformément à sa mission, à ses objectifs et à ses valeurs;
- rendra CDC à même de s'adapter rapidement au changement dans sa gestion des questions environnementales;
- fera en sorte que toutes les activités administratives de CDC soient menées en tenant compte de leurs effets environnementaux;
- permettra à CDC de recevoir et de diffuser l'information pertinente concernant la gestion des questions environnementales de CDC;
- garantira le maintien de la productivité de la prestation de services de CDC eu égard à la réduction au minimum ou à l'élimination des effets environnementaux.

S'appuyant sur ce cadre, la Société, par l'entremise de son Comité de l'environnement et de la santé et sécurité, élaborera des buts et des objectifs spécifiques rattachés au plan d'entreprise et en surveillera la mise en œuvre. La Société fera état de l'avancement de ces travaux dans les rapports des prochains exercices.

RÉPONSE AUX INCIDENTS ENVIRONNEMENTAUX

Au cours du dernier exercice, les bureaux de CDC ont rapporté huit incidents environnementaux survenus sur des chantiers à la suite des activités de l'entrepreneur. L'un des principes directeurs de CDC veut que les activités soient menées d'une façon qui contribue à la protection de l'environnement naturel. Par conséquent, les employés de CDC sont intervenus rapidement en collaborant avec les entrepreneurs et le personnel du MDN pour faire en sorte qu'aucun incident n'ait d'effets néfastes sur l'environnement.

Le nombre d'incidents rapportés a diminué de 43 p. 100 par rapport à l'exercice précédent (14 incidents en 2000-2001). Aucun incident n'avait été causé par un employé de CDC.

La majorité des incidents rapportés concernaient des déversements accidentels de carburant ou d'une autre substance liquide sur le sol. Faisant appel aux procédures locales en cas de déversement, le personnel de CDC s'est assuré de récupérer rapidement les substances. Dans un cas, le suivi de la qualité de l'eau en aval continue d'assurer la protection de l'habitat du poisson. Aucun signe d'effet néfaste n'a été observé.

Le personnel de CDC se dévoue depuis plus de 50 ans pour toujours servir au mieux son client. La photo montre le personnel du siège social sur les marches de l'édifice de la Cour suprême du Canada, à Ottawa, en 1954.

Principaux facteurs de succès

La prestation de services de CDC présente cinq caractéristiques lui permettant d'ajouter de la valeur aux activités du MDN.

Rentabilité – CDC fonctionne selon le principe de la rémunération des services et n'a pas le choix de maintenir sa réputation de fournisseur de services efficace. CDC propose des prix concurrentiels pour ses services, ce qui aide le client à réaliser des économies sur les travaux de consultation et de construction effectués par le secteur privé.

Des entrepreneurs travaillent à la réfection du revêtement d'un terrain d'aviation à la 14e escadre de Greenwood, en Nouvelle-Écosse. CDC travaille de manière efficace tant avec le secteur public qu'avec le secteur privé.

Attention – Depuis cinquante ans, CDC focalise essentiellement son attention sur un seul client, ce qui lui a permis de comprendre ses besoins et de connaître les approches qu'il privilégie. Cette attention focalisée a positionné CDC comme fournisseur dans un créneau où aucune autre organisation du secteur privé ou du secteur public ne peut rivaliser.

Accès – CDC offre un accès immédiat et fiable à des compétences techniques et administratives et, contrairement à bon nombre d'autres fournisseurs de services semblables, le fait d'une façon suivie sur le chantier.

Service – Se situant à mi-chemin entre les secteurs public et privé, CDC sait comment fonctionnent l'industrie de la construction et le gouvernement. Cela lui permet d'offrir une médiation efficace lors de tout différend qui survient entre le client et les fournisseurs de services externes.

Souplesse – En tant que société d'État et employeur distinct, CDC peut affecter rapidement à tout projet le nombre requis de personnes possédant les compétences requises. Le mandat de CDC lui permet d'administrer les projets et le personnel avec une efficacité et une souplesse égales à celles du secteur privé.

Partenaires

Ministère de la Défense nationale

Construction de Défense Canada (CDC) a été créée en vertu de la *Loi sur la production de défense* pour appuyer le ministère de la Défense nationale (MDN) dans la réalisation de projets de défense et celui-ci est, de ce fait, le client de la Société. Grâce à cette étroite relation de travail depuis 50 ans, CDC a appris à connaître les priorités et les méthodes de travail du MDN et peut prévoir l'incidence que tout changement peut avoir sur lui et se préparer en conséquence.

CDC traite avec des représentants de différents niveaux hiérarchiques et différentes unités au sein du MDN. La Direction générale de l'infrastructure et de l'environnement du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) est son principal contact, en particulier pour ce qui est du programme de construction géré par le quartier général. Toutefois, au cours des dernières années, il y a eu au MDN transfert de pouvoirs et de responsabilités budgétaires à des niveaux hiérarchiques inférieurs et décentralisation. Les chefs d'état-major des Forces maritimes, de l'Armée de terre et de la Force aérienne ont dorénavant la responsabilité de leurs propres programmes de construction et d'entretien, et CDC fait largement affaire avec leurs organisations, principalement au niveau tactique (c.-à-d. avec les bases et escadres). En outre, CDC passe des marchés de services de consultants, de construction et de services environnementaux au nom de plusieurs autres groupes clients et pour plusieurs autres programmes du MDN.

En décembre 1998, CDC a signé un engagement avec le MDN pour la prestation de services d'infrastructure. Cet engagement vise à assurer une compréhension commune de la façon dont CDC doit contribuer aux objectifs des Forces canadiennes. Toutefois, un partenariat fécond exige aussi l'harmonisation des pratiques et des procédures, et CDC et le MDN ont donc signé, en mai 2001, un protocole d'entente révisé exposant la situation actuelle et le contexte de leur relation de travail.

Photo : gracieuseté du MDN

Un hélicoptère de recherche et de sauvetage CH-113 Labrador manœuvrant dans des eaux peu profondes de la baie de Quinte lors d'exercices d'entraînement à la 8e escadre de Trenton (Ontario).

Autres programmes et clients

- Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes
- Agence de logement des Forces canadiennes
- Recherche et développement pour la défense Canada
- Bureau du système d'alerte du Nord
- Directeur général – Gestion du programme d'équipement aérospatial
- J3 Génie
- Forces de l'OTAN ayant des établissements au Canada

Entrepreneurs et consultants

Même si CDC travaille indirectement pour le compte des citoyens canadiens, elle ne fournit pas de services directement au public. Ce sont plutôt les consultants et les entrepreneurs du secteur privé qui constituent le « public » spécialisé à qui elle a affaire.

C'est pourquoi il importe pour tous les employés de CDC d'être bien au courant de ce qui se passe dans l'industrie. Dans le cours de leurs activités, les employés de CDC sont en contact tous les jours avec les entrepreneurs sur les chantiers. CDC a aussi des échanges fréquents et plus formels avec l'Association canadienne de la construction et ses homologues provinciaux. Ces échanges permettent à CDC de suivre l'évolution de l'industrie et de mettre une bonne dose de réalisme dans les relations qu'elle a avec ses entrepreneurs. CDC reste aussi en contact avec le secteur des assurances, pour connaître les tendances en gestion des risques, et avec le secteur du cautionnement, pour connaître les nouveautés en matière de garanties contractuelles. Des représentants de CDC continuent de faire partie de comités et d'entretenir des relations avec des groupes tels que l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, l'Institut royal d'architecture du Canada, le Conseil canadien des marchés publics et l'Institut canadien de design-construction.

Il est essentiel pour CDC de se tenir à jour au sujet des normes de l'industrie pour pouvoir fournir ses services. Elle encourage donc ses employés à maintenir et à développer leurs compétences professionnelles et les aide à conserver leurs attestations et titres professionnels pertinents. La certification Sceau d'or de l'ACC et la certification du Project Management Institute en sont des exemples.

Le secteur canadien de la construction

Année après année, le secteur de la construction se révèle un important moteur de l'économie canadienne. Selon Statistique Canada, les investissements dans la construction se classent au deuxième rang, immédiatement derrière l'industrie manufacturière, pour la création d'emplois durables.

Pour évaluer l'impact considérable du secteur de la construction sur l'économie canadienne et le rôle que CDC peut y jouer, il importe d'en comprendre la structure. Il y a beaucoup de petites entreprises de construction au Canada, et comme ces entreprises sont la base de l'industrie, CDC doit comprendre les défis et les menaces constantes et bien réelles auxquels elles font face. Pour répondre à leur besoin d'activités, CDC travaille à faire en sorte que les règles du jeu soient les mêmes pour tous, à simplifier les procédures de soumission, à stimuler l'intérêt et à encourager la concurrence pour tous les marchés qu'elle veut conclure. CDC est consciente du besoin de maintenir les rentrées de fonds et sait négocier équitablement lorsque des modifications doivent être apportées aux projets. Elle comprend les besoins du MDN et ceux des consultants et des entrepreneurs et peut arbitrer avec objectivité les différends qui surviennent.

Selon l'Association canadienne de la construction, le secteur de la construction emploie jusqu'à 6 p. 100 de l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne, génère 120 milliards de dollars annuellement et représente 12 p. 100 du produit intérieur.

Secteurs de service

Services des marchés

La Division des services des marchés (DSM) de CDC représente depuis plus de 50 ans le lien essentiel entre les besoins en infrastructure du MDN et les entrepreneurs et consultants en mesure de les satisfaire.

Les documents et les processus d'acquisition de services de la DSM sont conçus de manière à répondre aux besoins des deux parties. Il existe un large éventail de solutions permettant de satisfaire à tous les besoins du client et de l'industrie. Les solutions ci-dessous comptent parmi celles auxquelles on recourt de plus en plus souvent :

Appels d'offres accélérés – CDC dresse une liste des fournisseurs pour chaque base afin de répondre aux besoins de construction spécifiques de chaque emplacement. Suivant le genre et la valeur des travaux, ces marchés peuvent être mis en place dans un délai d'un à quatorze jours civils.

Tableaux d'affichage – Les petits travaux de construction dont les délais de livraison sont critiques, mais qui sont de nature plus complexe, se prêtent à ce processus. Le délai cible à partir de l'avis d'adjudication du marché est de 25 jours civils.

Conception-construction – On fait appel à ce type de marchés lorsqu'une part importante des travaux de conception doit être réalisée dans le cadre d'un marché de construction. Bien qu'il faille plus de temps pour passer ce type de marchés, le délai d'achèvement des travaux est plus court que selon la méthode usuelle de conception-soumission-construction.

CDC peut recourir à nombre d'autres processus de soumission pour des travaux liés à l'infrastructure, chacun étant conçu pour répondre à un besoin spécifique. En voici quelques-uns :

Marchés fondés sur le meilleur rapport qualité-prix – L'adjudication du marché tient compte à la fois du prix et des exigences techniques et ne repose pas uniquement sur la soumission la plus basse.

CDC AU TRAVAIL

FAIRE LE PONT

UN PROJET CONJOINT DE GESTION DES INSTALLATIONS DE CDC ET TPSGC

Avec la fermeture de la bfc London et de la bfc Toronto, un grand nombre d'installations disséminées dans le Sud-Ouest de l'Ontario et auparavant entretenues par ces bases se retrouvaient sans services de soutien. CDC s'est alors pointée pour combler cette absence de services au nom du MDN, ce qu'elle continue de faire depuis lors.

Une solution originale a vu le jour quand CDC et TPSGC se sont mis en partenariat. TPSGC voyait à l'entretien quotidien des installations tandis que CDC assumait le rôle de gestionnaire des marchés. C'était la première fois qu'un arrangement de ce genre était conclu.

CDC et TPSGC ont offert conjointement un service unique au MDN. La collaboration des deux organisations a permis à TPSGC de tirer profit de CDC en tant que ressource prête à l'emploi et à CDC, de fournir un service s'appuyant sur certains de ses facteurs de succès. CDC a fait preuve de souplesse pour assurer la rentabilité et a pu faire profiter son client de sa connaissance de l'industrie.

Marchés de gestion de construction – Ce type de marchés permet de bénéficier d'une expertise pour aider à gérer des marchés de construction.

Marchés fondés sur les économies d'énergie – Les entreprises obtiennent des marchés pour apporter des améliorations aux installations du MDN et sont rémunérées en fonction des économies d'énergie réalisées.

Offres permanentes – Les entreprises sont présélectionnées pour effectuer des travaux de construction spécifiques, au fur et à mesure des besoins.

Marchés d'entretien des installations – Ce type de marchés permet de bénéficier d'une expertise pour aider à gérer des marchés d'exploitation et d'entretien à long terme des installations du MDN.

Chaque année, la DSM propose et adjuge plus de 600 marchés de services de consultants et plus de 900 marchés de construction. En plus, au cours de l'exercice 2001-2002, plus de 800 offres permanentes ont été proposées et adjugées pour l'entretien des unités de logement des Forces canadiennes.

Les groupes clients au sein du MDN souhaitent voir débuter les travaux sur leurs projets aussitôt que possible après avoir obtenu leur approbation à l'interne. Vu l'importance que revêt le délai de passation des marchés tant pour le MDN que pour les consultants et les entrepreneurs, on fait état de celui-ci comme d'un indicateur de rendement essentiel. Le tableau 1 compare aux cibles fixées le temps réellement mis pour passer les marchés. Le nombre de marchés dans chaque catégorie et la fréquence à laquelle la cible est atteinte place l'information dans son contexte. Si des améliorations ont été constatées dans la plupart des catégories au cours du dernier exercice, certains processus continuent de poser des défis. Les cibles représentent des délais raisonnables pour proposer et adjuger les marchés et non sur des résultats obtenus dans le passé. Certains processus, comme les demandes de propositions et les marchés de conception-construction, exigent une évaluation conjointe par différentes parties souvent éloignées les unes des autres, et les difficultés liées à l'établissement des calendriers d'examen et d'évaluation peuvent retarder le processus. La DSM reconnaît les défis inhérents à ce processus et a pris des mesures pour améliorer la situation. Ainsi, les cibles concernant les propositions en deux étapes, les appels d'offres accélérés et les marchés assujettis à l'ALENA (comprenant des exigences assujetties à l'Accord de libre-échange nord-américain) ont été augmentées au cours du prochain exercice, les nouvelles cibles étant de 90 jours, 14 jours et 95 jours respectivement.

TABLEAU 1

INDICATEURS DE RENDEMENT DE LA DSM

Indicateur de rendement	Nombre de marchés en 2001-2002	Résultats pour 2000-2001	Cible	Résultats pour 2001-2002	% de la cible 2001-2002
Délai de la passation des marchés de construction					
Appels d'offres ordinaires	126	45 jours	35 jours	43 jours	38 %
Tableaux d'appels d'offres	474	30 jours	25 jours	30 jours	41 %
Appels d'offres accélérés	295	16 jours	10 jours	15 jours	33 %
Conception-construction	5	155 jours	90 jours	97 jours	60 %
Délai de la passation des marchés de services de consultants					
SPEC (Sélection, préqualification et évaluation des consultants)	204	62 jours	25 jours	39 jours	41 %
Propositions abrégées	41	69 jours	50 jours	75 jours	29 %
Propositions en deux étapes	11	126 jours	80 jours	140 jours	0 %
ALENA	4	154 jours	84 jours	139 jours	0 %

La DSM doit pouvoir compter sur un degré élevé de compétence pour être en mesure d'offrir divers niveaux de services personnalisés. Par conséquent, CDC veille à ce que son personnel acquière, conserve et accroisse ses connaissances et ses aptitudes. Elle favorise la formation, la certification, l'adhésion et la participation auprès d'organisations telles que le Project Management Institute, le Conseil du Trésor, l'Association canadienne de gestion des achats, l'Institut de gestion du matériel, Devis de construction Canada et le Conseil canadien des marchés publics.

La DSM a obtenu sa certification ISO 9001 en 2000-2001, faisant de CDC le premier organisme fédéral de passation de marchés à obtenir cette certification. Qui plus est, des vérifications internes et externes menées en 2001-2002 n'ont fait état d'aucune non-conformité majeure. Les aspects où des améliorations ont été le plus soulignées sont ceux ayant trait aux communications avec les groupes clients à propos de la portée et des délais de la prestation de services. Dans le cadre de l'amélioration continue de CDC, la DSM prévoit atteindre le niveau des normes ISO 9000-2000 au cours du prochain exercice.

Opérations

La Division des opérations fournit un large éventail de services de construction et d'entretien des installations du MDN. Ces installations comprennent des tours de contrôle et des hangars, des arsenaux maritimes et des installations d'entretien de chars d'assaut, des centres communautaires, des logements, des casernes et des cliniques, des réseaux d'aqueducs et d'égouts, des systèmes de communications ainsi que des routes et des terrains. La Division offre aussi, entre autres, des services d'inspection de champ de tir, de gestion d'installations, de soutien à la gestion d'immeubles, de rapport sur l'état d'installations, de dépannage de systèmes de bâtiment, d'intervention rapide en matière de sécurité, de gestion de programme, de mise en service et de formation.

Les besoins en infrastructure du MDN sont de plus en plus souvent motivés par les progrès technologiques. Au cours de l'exercice, CDC a été appelée à s'occuper de la gestion, de la passation de marchés, de la construction et de la mise en service des bâtiments de deux centres de formation à la lutte contre les incendies à la fine pointe de la technologie. Ces installations novatrices comprennent non seulement des salles de classe, mais aussi des aires d'essai qui servent à faire des démonstrations et à former les équipes susceptibles d'être confrontées à diverses conditions de lutte contre les incendies. Il s'agit notamment de salles de simulation d'incendie de divers compartiments de navire, jusqu'à une pièce d'hélicoptère simulant un incendie provoqué par l'écrasement d'un appareil sur le pont d'un navire.

L'établissement de relations étroites avec ses partenaires constitue la pierre angulaire des activités de CDC. Au cours du dernier exercice, le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux (TPSGC) et CDC se sont mis en partenariat pour le projet de réhabilitation d'un terrain d'aviation à la 19e escadre Comox. La mise en commun de la souplesse, de l'esprit d'innovation et de la compétence des deux partenaires a donné lieu à l'achèvement réussi du projet pour le compte du MDN. Mettant l'accent sur la prestation efficace des services, CDC espère maintenant pouvoir partager sa compétence dans le cadre d'autres partenariats.

CDC offre des services de soutien à la gestion de marchés au camp Black Bear en Bosnie-Herzégovine.

CDC AU TRAVAIL

EN PARTENARIAT POUR L'ENVIRONNEMENT

SERVICE DE SOUTIEN À LA CARACTÉRISATION D'UN TERRAIN CONTAMINÉ À SHILO

Le bureau de CDC à Shilo a été appelé à soutenir Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) dans la caractérisation de la contamination de champs de tir, résultat de plusieurs années d'activités d'entraînement.

En 2001-2002, CDC a été en mesure de fournir l'équipe nécessaire de spécialistes de l'environnement à l'appui d'un programme d'échantillonnage sur les champs de tir. CDC s'est chargée de la passation de marchés, a supervisé des équipes de forage locales pour la réalisation de puits d'échantillonnage des eaux souterraines et s'est occupée du traitement des échantillons de sol, de la biomasse, des eaux souterraines et des eaux de surface prélevés sur les champ de tir.

Sa liaison efficace et ses efforts de coordination avec la bfc Shilo et les entrepreneurs ont permis à CDC de fournir un service de soutien exceptionnel. Cela a incité RDDC à confier par la suite à CDC la compilation des données des puits de surveillance et les activités d'échantillonnage sur le terrain à la bfc Shilo.

Le succès de cette prestation de services environnementaux en partenariat a fait en sorte que CDC continue de collaborer étroitement avec RDDC à des plans visant des travaux d'assainissement de champs de tir à d'autres endroits.

Services environnementaux

CDC accorde beaucoup d'importance à la prestation de services de soutien à la planification, de soutien technique et de soutien à la gestion liés à l'environnement. La prestation au MDN de services complets de gestion de projets et de gestion de marchés pour le nettoyage du réseau d'alerte avancé (réseau DEW) dans l'Arctique fait la preuve du succès continu qu'elle remporte dans ce secteur.

Plus de 30 professionnels compétents en environnement en poste au siège social, dans les régions ou auprès des bases et des escadres mènent à bien de nombreux projets à l'intérieur d'un éventail de services de plus en plus large. La connaissance qu'a son personnel des conditions locales et son réseau de spécialistes à l'échelle nationale permettent à CDC d'offrir une prestation efficace de services environnementaux. Un aperçu du grand nombre de domaines envrionnementaux dans lesquels CDC offre son soutien est énuméré ci-dessous.

- Soutien environnemental à la gestion de projet et de programme
- Comptes rendus d'examen environnemental
- Études environnementales, évaluations environnementales et approbation en matière d'environnement
- Délimitation et assainissement des terrains contaminés
- Vérifications et plans de réduction des déchets
- Inventaires des matières dangereuses
- Élaboration de systèmes de gestion environnementale
- Suivi environnemental
- Enlèvement de réservoirs de stockage de carburants
- Évaluations technologiques

CDC AU TRAVAIL

L'OPÉRATION PALLADIUM

CDC APPUI LES OPÉRATIONS DE DÉPLOIEMENT

CDC collabore avec le MDN et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) afin d'étendre ses services de soutien à la gestion de marchés à l'opération PALLADIUM, la contribution des Forces canadiennes à la mission de maintien de la paix en Bosnie-Herzégovine, sous l'égide de l'OTAN.

Un marché a été attribué à une entreprise canadienne spécialisée pour s'acquitter des fonctions logistiques et de soutien dans le théâtre des opérations, ce qui a libéré du personnel militaire pour d'autres tâches et réduit la fréquence de son déploiement opérationnel. Ayant reconnu le besoin d'un soutien à la gestion de marchés affecté en propre, le MDN et l'autorité contractante, TPSGC, se sont pour cela tournés vers CDC.

La participation initiale de CDC au Programme d'augmentation de l'appui contractuel aux Forces canadiennes consistait à fournir un soutien à valeur ajoutée au processus d'appels d'offres. Par la suite, CDC a été invitée à s'occuper de la gestion des marchés dans le théâtre des opérations.

Un gestionnaire de marchés de CDC est en poste à Velika Kladusa, en Bosnie, et collabore avec une équipe de spécialistes militaires en logistique, en génie, en environnement et en gestion ainsi qu'avec les gestionnaires de marchés de TPSGC à Ottawa. La tâche de CDC consiste à assurer que les travaux respectent les conditions du marché et à fournir d'autres services de soutien spécialisés au commandant de la force d'intervention, au besoin.

Bien qu'axée sur un seul client, CDC a démontré sa capacité de transposer ses processus courants dans un théâtre d'opérations. Le gestionnaire des marchés et la cellule de gestion des marchés dans le théâtre des opérations pouvaient compter sur l'expertise en passation de marchés disponible à travers le réseau de soutien établi au Canada.

La connaissance qu'a CDC de la passation de marchés par le biais d'appels d'offres accélérés a aidé les Forces canadiennes à répondre à leurs besoins opérationnels dans le respect des politiques fédérales en matière de passation de marchés. Les employés de CDC ont collaboré avec TPSGC pour voir à ce que le personnel militaire canadien bénéficie d'un soutien de la plus haute qualité.

SOUTIEN À LA GESTION DES PROJETS

La Division des opérations possède une compétence multidisciplinaire en matière de soutien à la gestion d'infrastructure. Le MDN peut ainsi tirer profit de services de soutien à la gestion de projets très variés et pleinement intégrés lors des étapes de planification, de conception et de construction des projets.

CDC AU TRAVAIL

SOUTIEN AU SECTEUR DE L'ATLANTIQUE DE LA FORCE TERRESTRE

CDC OFFRE UNE SOLUTION RENTABLE

CDC soutient le Secteur de l'Atlantique des Forces terrestres en lui offrant des services d'inspection des champs de tir de tout l'Est du Canada. Son personnel spécialisé fait rapport de l'état de tous les champs de tir et secteurs d'entraînement de l'Armée de terre, des Forces maritimes et de la Force aérienne.

Tout en veillant à ce que les 171 champs de tir soient évalués de la manière la plus efficace qui soit, CDC fournit un personnel bien formé et expérimenté pour accomplir le travail. Le fait d'avoir un point de contact unique pour toutes les inspections de champ de tir donne au MDN l'assurance que toutes les évaluations sont effectuées de manière rigoureuse et uniforme. Les normes d'entretien élevées de CDC apaisent les craintes du client concernant les munitions explosives non explosées.

En recourant aux services d'inspection de champ de tir de CDC, le MDN tire profit d'un programme qui permet un entretien préventif efficace tout en réduisant le besoin d'une réfection coûteuse après la détérioration importante résultant d'une utilisation intensive.

CDC se charge de divers types de projets au nom du MDN, y compris la mise à niveau d'installations. La photo montre une jetée de ravitaillement et un parc de stockage en construction à Colwood, en Colombie-Britannique.

Services de gestion des marchés

La gestion des marchés reste le principal domaine de compétence de CDC. Les principaux services offerts sont notamment les suivants :

- administration de marchés
- assurance de la qualité
- rapports périodiques au client
- coordination des services de spécialistes
- surveillance du calendrier des travaux de construction
- gestion du changement
- certification des demandes de paiements partiels
- certification d'achèvement des travaux
- contrôle de la documentation
- mise en service
- règlement des différends
- surveillance des travaux à compléter et des garanties
- règlement des insuffisances de rendement de l'entrepreneur

CDC AU TRAVAIL

UNE EXPERTISE CIBLÉE

LE GROUPE-CLÉ DE MISE EN SERVICE DE CDC

Il est essentiel de s'assurer, avant la clôture du marché, que les systèmes nouvellement mis en place dans une installation qui vient d'être construite ou rénovée fonctionnent correctement. Le processus de mise en service porte généralement sur les systèmes mécaniques et électriques, mais il peut aussi s'étendre à d'autres composantes tels que l'équipement de cuisine et les chaudières. CDC a mis sur pied un Groupe-clé de mise en service (GCMS) au sein de son bureau régional de Kingston afin de s'assurer que le client prenne livraison d'installations correctement mises en service et accompagnées de toute la documentation nécessaire.

Le client de CDC bénéficie d'une équipe de spécialistes chevronnés qui assure une continuité au processus de mise en service. Le GCMS vient s'ajouter au personnel du bureau de chantier pour faire en sorte que le processus soit suivi de près par un personnel compétent et expérimenté. L'équipe passe en revue toutes les composantes du système, puis fait systématiquement passer celui-ci d'un état statique à un état dynamique pour s'assurer qu'il réponde aux critères de conception une fois en service.

Depuis plusieurs années, l'expertise ciblée et le point de vue indépendant qu'offre le GCMS l'ont mis à même de garantir que les installations du MDN fonctionnent de manière optimale. La participation de CDC au processus a permis de réduire les pertes de productivité dues à des défaillances mécaniques ou électriques après livraison et a fait épargner à l'État des coûts de réparation ou de remplacement avant la fin du cycle de vie de ces systèmes.

CDC s'est chargée de l'administration du marché de construction pour cette installation de réparation de systèmes de combat à l'arsenal CSM de Halifax.

Mesure de la satisfaction de la clientèle

La satisfaction de la clientèle constitue l'un des indicateurs de rendement les plus importants et fait l'objet d'une surveillance périodique de la part de CDC. Les groupes clients au sein du MDN donnent de l'information par le biais de questionnaires écrits et d'interrogations directes. Des réponses obtenues aux sondages faits auprès de la clientèle des services environnementaux et de gestion des marchés de construction au cours du dernier exercice (avec un taux de réponse global de 86 p. 100), 98,2 p. 100 faisaient état de la satisfaction à l'égard des services de CDC. Treize réponses mentionnaient des problèmes allant de difficultés liées au calendrier des travaux jusqu'à des préoccuppations au sujet de l'établissement des rapports. Dans un cas, le client était préoccupé du fait qu'un entrepreneur n'avait pas effectué assez rapidement des travaux de nettoyage qui restaient à compléter. Dans un autre cas, le client soutenait que les états d'avancement des travaux n'étaient pas assez fréquents ou qu'il n'y avait pas assez de réunions périodiques d'examen des projets en présence de l'entrepreneur. CDC a rapidement répondu à ces préoccupations.

La Division des opérations reconnaît qu'un taux de retour des questionnaires de 86 p. 100 n'est pas idéal et que l'objectif devrait être de les récupérer tous. Afin de surmonter ce défi, CDC a été proactive en ayant des entretiens avec les groupes clients au sein du MDN. Ceux-ci ont demandé à CDC de tenir plus fréquemment des réunions aux principaux points de repère des projets pour discuter du rendement. Parallèlement, CDC sait qu'un sondage exhaustif portant sur tous les services s'impose pour surveiller adéquatement et évaluer équitablement le rendement au travail. À cet égard, elle mettra au point, au cours du prochain exercice, un système facile à utiliser et pertinent pour le client sans être pour autant un fardeau à administrer.

Points saillants des Services des marchés et des Opérations

FIGURE 1

VALEUR DES MARCHÉS

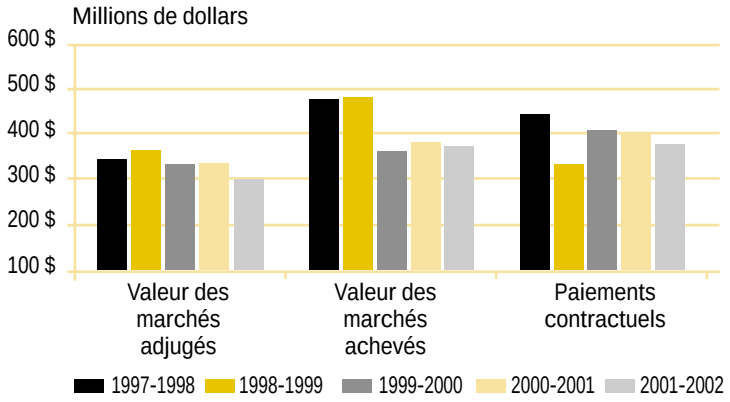
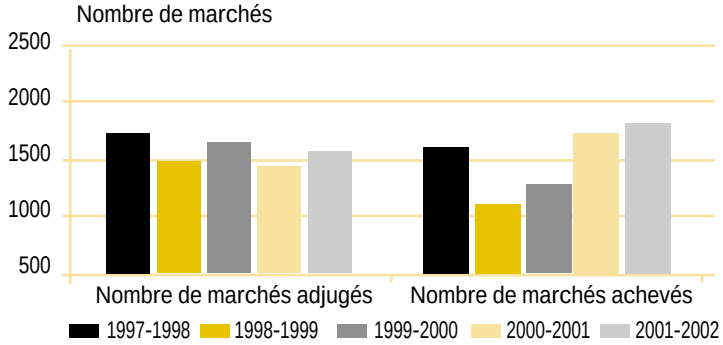


FIGURE 2

NOMBRE DE MARCHÉS ADJUGÉS ET ACHEVÉS



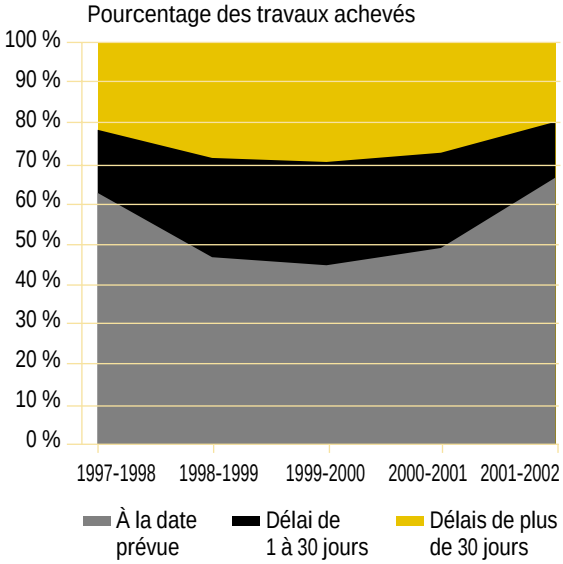
Respect des dates prévues d'achèvement des travaux

Un élément clé de la satisfaction des clients est le respect des échéanciers. CDC surveille donc les dates d'achèvement des travaux de construction et travaille avec le client pour qu'il y ait le moins de retards possible. Lorsque des retards surviennent, CDC voit à ce que le MDN en connaisse les raisons.

En 2001-2002, 63,8 p. 100 des travaux de construction qui ont été achevés l'ont été à la date d'achèvement prévue. Un autre 16,2 p. 100 des travaux ont été achevés avec un retard de moins de 30 jours. Comme le montre la figure 3, le respect des dates d'achèvement des travaux dans les délais prévus s'améliore de façon soutenue depuis quelques années.

FIGURE 3

ACHÈVEMENT DANS LES DÉLAIS PRÉVUS

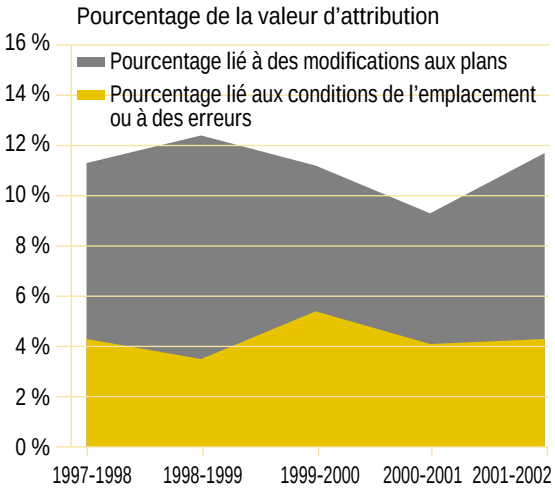


Rectificatifs

Les rectificatifs peuvent nuire au respect du calendrier d'un projet et avoir des effets cumulatifs sur les coûts. CDC gère donc les marchés de façon à réduire au minimum le nombre et la valeur monétaire des rectificatifs. La figure 4 illustre la tendance au cours des cinq dernières années. Pendant l'exercice 2001-2002, sur un total de 898 marchés de construction, 4,3 p. 100 des dépassements de coûts étaient liés aux conditions de l'emplacement ou à des erreurs ou omissions et 7,4 p. 100, à des modifications aux plans. Le pourcentage de

FIGURE 4

VALEUR DES RECTIFICATIFS



modifications est bas par rapport aux normes de l'industrie et s'explique par la planification exhaustive qu'effectue le MDN avant le processus d'appel d'offres.

Réclamations des entrepreneurs

Une indication peut-être plus directe des efforts de CDC pour protéger les intérêts de l'État est la valeur monétaire des poursuites de la part des entrepreneurs en instance à n'importe quel moment. Un équilibre doit être atteint entre le traitement équitable des entrepreneurs et l'assurance que le gouvernement retire une juste valeur de ses engagements contractuels. La figure 5 illustre la tendance au cours des dernières années.

En 2001-2002, CDC a traité huit réclamations. Cinq d'entre elles ont été rejetées ou retirées et trois ont été réglées pour une valeur totale de 140 000 $. Les réclamations traitées ont réduit de 1,9 millions de dollars la valeur totale des réclamations. Cinq nouvelles réclamations ont été faites au cours de l'exercice, dont une a été rejetée et quatre sont en suspens. Un montant de 515 000 $ a été ajouté à la valeur des réclamations en suspens par les quatre nouvelles réclamations. Au 31 mars 2002, on complait 22 poursuites en instance pour une valeur totale de 6 762 000 $.

FIGURE 5

RÉCLAMATIONS DES POURSUITES EN INSTANCE EN FIN D'EXERCICE

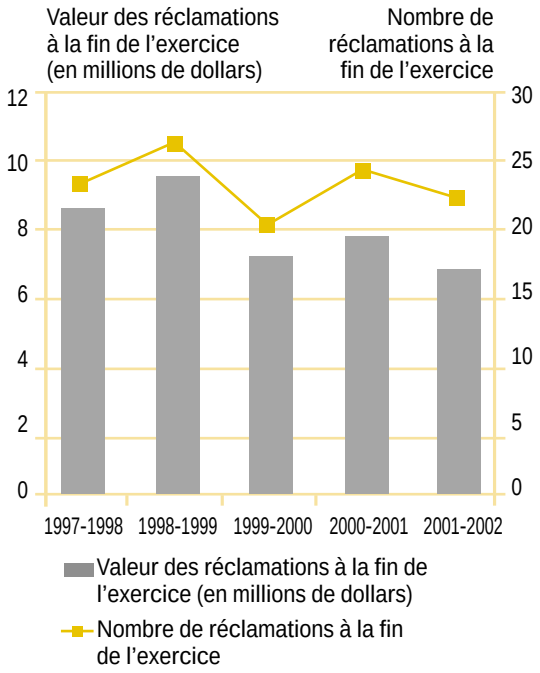


TABLEAU 2

DÉPENSES RELATIVEMENT À DES MARCHÉS DE CONSTRUCTION, PAR RÉGION EN 2001-2002

(en milliers de dollars)

	Marchés de construction	Services de consultants	TOTAL
Région de l'Atlantique			
Aldershot, N.-É.	1 022 $	1 511 $	2 533 $
Gagetown, N.-B.	14 056	1 560	15 616
Gander, T.-N.	2 737	41	2 778
Goose Bay, Lab.	12 438	776	13 214
Greenwood, N.-É.	16 283	1 228	17 511
Halifax, N.-É.	29 891	3 149	33 040
Autres	-	469	469
Sous-total	**76 427**	**8 734**	**85 161**
Région du Centre			
Bagotville, Qc.	9 456	131	9 587
Borden, Ont.	12 302	498	12 800
Kingston, Ont.	10 814	1 868	12 682
London, Ont.	2 430	4 417	6 847
Montréal, Qc.	5 060	885	5 945
North Bay, Ont.	1 571	237	1 808
Petawawa, Ont.	19 431	714	20 145
Toronto, Ont.	36 627	2 317	38 944
Trenton, Ont.	9 154	145	9 299
Valcartier, Qc.	10 884	2 261	13 145
Ottawa, Ont.	6 553	594	7 147
Autres	-	241	241
Sous-total	**124 282**	**14 308**	**138 590**
Région de l'Ouest			
Calgary, Alb.	6 034	190	6 224
Chilliwack, C.-B.	639	35	674
Cold Lake, Alb.	10 075	804	10 879
Comox, C.-B.	4 194	378	4 572
Edmonton, Alb.	20 083	1 267	21 350
Esquimalt, C.-B.	27 944	4 573	32 517
Moose Jaw, Sask.	2 905	282	3 187
Suffield, Alb.	5 922	644	6 566
Shilo, Man.	4 118	626	4 744
Winnipeg, Man.	3 818	739	4 557
Wainwright, Alb.	4 424	242	4 666
Autres	-	20	20
Sous-total	**90 156**	**9 800**	**99 956**
Le Nord canadien	**14 567**	**4 655**	**19 222**
Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC)	**34 080**	**-**	**34 080**
Siège social – Autres	**352**	**1 713**	**2 065**
Total	**339 864 $**	**39 210 $**	**379 074 $**

ORGANISATION ET GOUVERNANCE

Gouvernance

Le conseil d'administration de CDC; assis, à partir de la gauche : M. Ross Nicholls, M. John D. McLure et Mme Nancy M. Penner. Debout , à partir de la gauche : M. Jean-Claude Garneau, M. Michael G. Nurse, M. Brent DiBartolo et l'honorable Stewart McInnes.

En tant que société d'État, CDC est régie par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, par l'intermédiaire duquel elle rend compte au Parlement.

Le conseil d'administration a pour rôle de conseiller la Société sur la gestion de ses affaires courantes et sur sa vision et son orientation à long terme. Il donne des avis de nature stratégique sur le processus de planification générale, veille à l'atteinte des objectifs en matière de politique publique, voit au suivi des questions qui requièrent une diligence exceptionnelle et facilite des communications adéquates avec le gouvernement, les parties intéressées et le public. L'orientation stratégique et la viabilité à long terme de la Société ainsi que sa contribution au gouvernement font l'objet d'examens annuels.

Le comité de vérification se réunit séparément du conseil pour examiner les états financiers de fin d'exercice, les rapports de vérification interne et les résultats des examens spéciaux du vérificateur général.

Le conseil d'administration de CDC présente un mélange équilibré d'expérience des secteurs public et privé qui contribue à son efficacité. Les administrateurs sont choisis en tenant compte du mandat et des principaux défis de la Société; ce sont des cadres supérieurs qui ont des connaissances en génie, en construction, en droit, en finances et en gestion.

Conseil d'administration de CDC

(au 31 mars 2002)

Président

Monsieur John D. McLure

JDM Consulting Inc.
et
Associé principal
Hill and Knowlton Canada Limited
Ottawa (Ontario)

Administrateurs

Monsieur Brent DiBartolo
Sous-ministre adjoint
Infrastructure et Environnement
Ministère de la Défense nationale
Ottawa (Ontario)

Monsieur Jean-Claude Garneau
Président
Excotech Inc.
Montréal (Québec)

L'honorable Stewart McInnes, C.P., C.R.
Avocat
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Monsieur Ross Nicholls
Président et premier dirigeant
Construction de Défense (1951) Limitée
Ottawa (Ontario)

Monsieur Michael G. Nurse
Sous-ministre délégué
Travaux publics et Services gouvernementaux
Ottawa (Ontario)

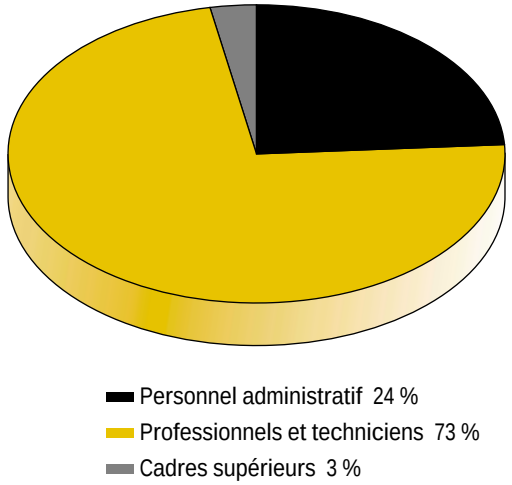
Madame Nancy M. Penner
Associée
Parlee McLaws LLP
Calgary (Alberta)

Ressources humaines

CDC reconnaît que son principal atout réside dans les personnes et que ses succès reposent sur les capacités de ses employés et leur dévouement. L'une des forces de CDC est son équipe de professionnels dévoués, composée d'ingénieurs, de techniciens et de technologues en génie, de spécialistes de l'environnement et d'ouvriers spécialisés d'expérience. Ceux-ci sont appuyés par d'autres spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologie de l'information et en administration.

FIGURE 6

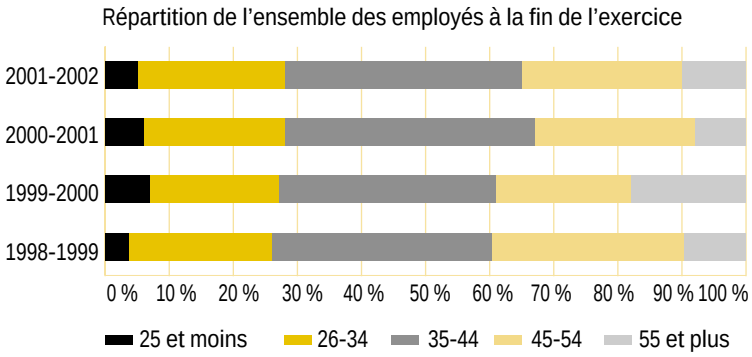
EFFECTIF DE CDC



À la fin de l'exercice, l'effectif de CDC comptait 267 employés permanents, nommés pour une période déterminée ou temporaire, dont environ 18 p. 100 étaient à son service depuis plus de 15 ans. Au cours des deux derniers exercices, près de 4 p. 100 des employés sont venus travailler de nouveau pour CDC après l'avoir quittée pour une courte période. Les employés admettent que le travail à CDC est intéressant, stimulant, jamais ennuyeux, et que les employés se respectent les uns les autres.

FIGURE 7

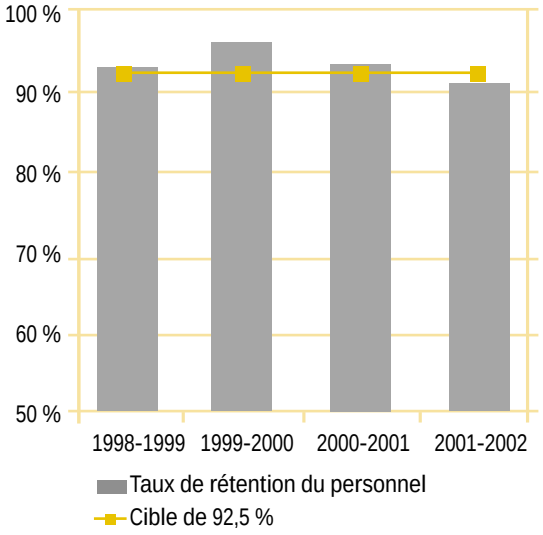
COMPOSITION DU PERSONNEL



Les pratiques de recrutement de CDC sont axées sur l'embauche de professionnels qui s'efforcent de poursuivre les succès remportés par la Société et qui mettent leur fierté à atteindre leurs objectifs personnels. Les pratiques de recrutement interne de CDC ont aidé 34 employés dans leur cheminement de carrière par le biais de promotions et de mutations au cours de l'exercice. Malgré la nature plutôt saisonnière du milieu de travail qu'elle offre, CDC réussit à maintenir un taux de rétention du personnel de plus de 90 % depuis plusieurs années.

FIGURE 8

TAUX DE RÉTENTION DU PERSONNEL

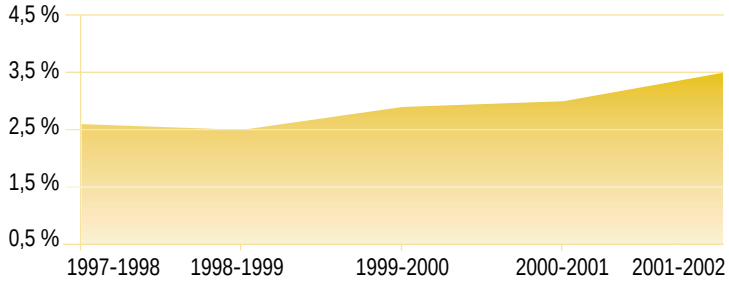


Le personnel du siège social sur les marches de l'édifice de la Cour suprême du Canada à Ottawa en septembre 2001.

CDC tient le taux de rétention du personnel comme une mesure de la satisfaction des employés à l'égard du cadre de travail qu'elle offre. Les plans d'entreprise pour 1999-2000 et 2000-2001 exposaient des initiatives concernant le taux de rétention du personnel. Comme le fait voir la figure 8, celui-ci a légèrement fléchi en 2001-2002 par rapport à 2000-2001, passant de 90,8 p. 100 à 92,7 p. 100. CDC a révisé sa structure de rémunération pour répondre à cette situation et être compétitive avec les concurrents des secteurs public et privé. Pour faire en sorte que CDC reste un milieu de travail attrayant, la Division des ressources humaines favorise les occasions de formation et les mutations latérales des employés au sein de la Société.

FIGURE 9

RAPPORT DES DÉPENSES DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL SUR LES COÛTS SALARIAUX



Formation et perfectionnement du personnel

Les employés de CDC forment une équipe spécialisée, et CDC encourage donc leur formation et leur perfectionnement professionnel continus. La figure 9 illustre l'engagement financier qu'elle prend à cet égard. La cible de CDC en ce qui concerne les dépenses de perfectionnement professionnel est fixée à 2,5 p. 100 des coûts salariaux, cible qu'elle a toujours atteint ou dépassé. En 2001-2002, CDC a obtenu un résultat de 3,5 p. 100, en hausse par rapport au résultat de 3,0 p. 100 pour 2000-2001. Cette hausse est due aux dépenses faites dans le cadre de la conférence nationale marquant le 50e anniversaire, laquelle mettait l'accent sur le perfectionnement des employés, et pour l'information et la formation liées à la mise à niveau du système logiciel de la Société. Il est à noter que les chiffres mentionnés ne comprennent pas la valeur du temps consacré à la formation.

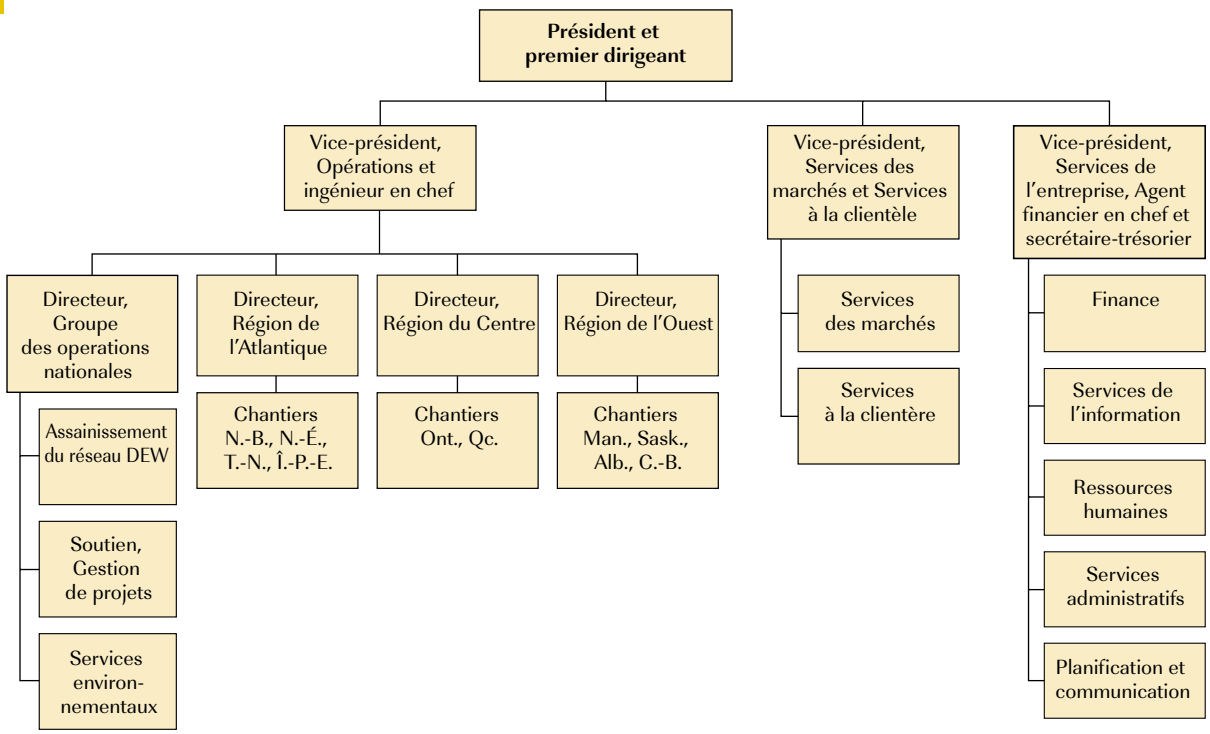
MAINTENIR UN CADRE DE TRAVAIL SÉCURITAIRE

Deux accidents mineurs impliquant des employés de CDC ont été rapportés au cours de l'exercice 2001-2002. Ni l'un ni l'autre n'est survenu sur un chantier de construction et aucun n'a entraîné de lésions graves ou d'heures de travail perdues. Cela représente 0,45 accident et zéro heure de travail perdue pour 100 000 heures de travail.

La santé et la sécurité au travail des employés restent une préoccupation majeure du conseil d'administration et du Comité de l'environnement et de la santé et sécurité. La création d'un poste de coordonnateur national de la sécurité, au cours de l'exercice, a entraîné une sensibilisation beaucoup plus grande des employés aux questions touchant la santé et la sécurité en milieu de travail, et CDC continue d'investir dans des activités de communication et de formation à ce sujet. Le Comité et le coordonnateur national de la sécurité restent fermement résolus à maintenir l'excellent dossier de CDC en tant que milieu de travail sûr et sain.

FIGURE 10

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



Prix nationaux 2001-2002

Prix du président de CDC pour contribution exceptionnelle à la Société

Tony Knowler, PMP, AScT, MCIOB – Surveillant des travaux, Esquimalt (C.-B.)

Prix de la satisfaction de la clientèle de CDC pour service à la clientèle exceptionnel

Siva Gnananayakan, M.Sc., P.Eng – Ingénieur des travaux, Toronto (Ont.)

La vérificatrice générale du Canada, madame Sheila Fraser (à droite), remet le Prix d'excellence du vérificateur général des rapports annuels des sociétés d'État 2000-2001 au président du conseil d'administration de CDC, monsieur John D. McLure (au centre) et au président et premier dirigeant de CDC, monsieur Ross Nicholls (à gauche). Ce prix vise à promouvoir une meilleure reddition de comptes grâce à la communication d'une information améliorée sur le rendement des sociétés.

Prix commémoratif Robert-Graham pour contribution exceptionnelle en matière de sécurité ou d'environnement

James Peeling – Coordonnateur des marchés, Trenton (Ont.)

Groupe de gestion

Monsieur Ross Nicholls, ing., PMP
Président et premier dirigeant

Monsieur Russell Perrie, P.Eng, PMP
Vice-président, Opérations, et ingénieur en chef

Monsieur Angelo Ottoni, CA
Vice-président, Services de l'entreprise, agent financier en chef et secrétaire-trésorier

Monsieur Ronald de Vries, P.Eng, PMP
Vice-président, Services des marchés et Service à la clientèle

Monsieur Ian Ashton, P.Eng
Directeur, Groupe des opérations nationales

Monsieur Michael Darrow, P.Eng
Directeur, Région de l'Atlantique

Monsieur Marc Lanteigne, ing.
Directeur, Région du Centre

Monsieur Steve Karpyshin, P.Eng
Directeur, Région de l'Ouest

CDC est présente partout au Canada grâce à trois bureaux régionaux et 28 bureaux de chantier là où se trouvent des bases et des escadres des Forces canadiennes. Pour gérer le Projet de nettoyage du réseau d'alerte avancé, CDC a établi dans le Nord canadien des bureaux éloignés de plus petite taille. À l'extérieur du Canada, CDC possède un bureau de chantier en Bosnie-Herzégovine, d'où elle offre ses services de soutien aux Forces canadiennes déployées dans le cadre de l'opération PALLADIUM.

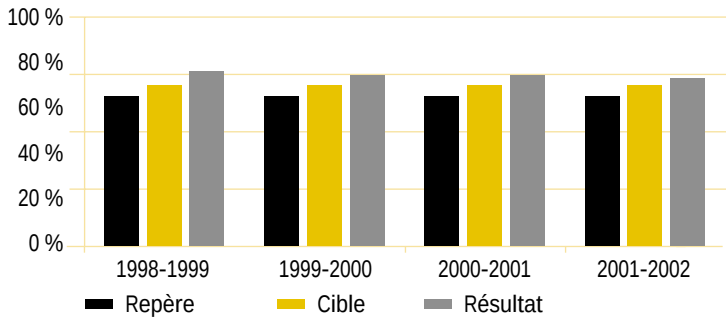
Mesures portant sur la gestion des ressources humaines

Taux d'utilisation

Le taux d'utilisation (figure 11) est un important indicateur de rendement et un outil clé de gestion financière. Il indique combien de temps, en termes d'heures, le personnel de CDC passe collectivement à des activités liées aux marchés. Autrement dit, il montre combien de temps les employés passent réellement à s'occuper des choses du client plutôt que de celles de CDC. Le taux d'utilisation (73,1 p. 100 pour 2001-2002 comparativement au repère de 65 p. 100 dans l'industrie) est toujours élevé et rend compte de la productivité exceptionnelle des employés de CDC. Le léger fléchissement du taux d'utilisation enregistré pour 2001-2002, par rapport à 2000-2001 (74,4 %), est attribuable à la lenteur de la mise en route des projets de construction au début de l'exercice.

FIGURE 11

TAUX D'UTILISATION



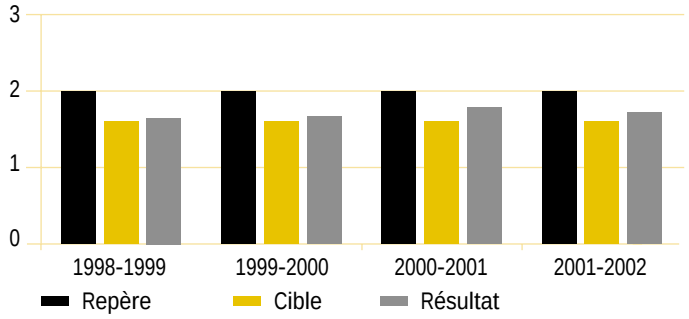
Multiplicateur des coûts salariaux

Une seconde mesure clé en matière de finances est le multiplicateur des coûts salariaux. C'est le nombre par lequel CDC multiplie les coûts salariaux (c.-à-d. les salaires et les avantages sociaux, y compris les congés) directement attribuables au travail fait pour son client afin de couvrir ses frais généraux.

La cible de 1,5, qui exclut la portion du multiplicateur se rapportant aux congés, sert à établir les taux de facturation. Ces taux de facturation sont fixés au début de chaque exercice, lorsque sont négociées les conventions de services avec le client. Le « multiplicateur des coûts salariaux » (figure 12) est le rapport des recettes réelles tirées des services facturés aux coûts directs de rémunération réelle calculés à la fin de l'exercice. En 2001-2002, le multiplicateur des coûts salariaux a été de 1,72 comparativement à 1,79 en 2000-2001. Un multiplicateur moins élevé en 2001-2002 signifie que CDC fournit ses services au client de manière plus efficace et plus efficiente.

FIGURE 12

MULTIPLICATEUR DES COÛTS SALARIAUX



DISCUSSION ET ANALYSE CONCERNANT LA DIRECTION

Situation stratégique

Le rôle de CDC et les priorités du gouvernement

Le dernier discours du Trône, principal moyen par lequel le gouvernement expose son orientation stratégique, a été prononcé par la gouverneure générale le 31 janvier 2001. Il importe de souligner que ce discours a été prononcé avant les événements tragiques du 11 septembre 2001. L'attention du gouvernement s'est élargie depuis pour tenir compte d'un accent nouveau mis sur la sécurité nationale et la sécurité publique. Le gouvernement continue toutefois d'insister sur l'importance de former des partenariats, un important facteur du succès de CDC. Le gouvernement cherche des façons souples et rentables de réussir dans l'économie mondiale hautement compétitive. Le discours du Trône a énuméré un certain nombre de domaines-clés sur lesquels le gouvernement concentrera son attention.

Le bureau de chantier de CDC à Kingston (Ontario) entreprend une étude archéologique avant la construction du fort Sauvé au Collège militaire royal.

CDC joue un rôle direct et indirect pour ce qui est d'aider le gouvernement à obtenir du succès au regard de chacune de ses priorités. Elle encourage les occasions d'affaires et la concurrence, facteurs qui contribuent à une économie forte. Elle aide à susciter l'innovation chez ses partenaires de l'industrie, prend des mesures pour protéger l'environnement naturel et joue un rôle dans le programme du gouvernement concernant la sécurité nationale. L'appui à la participation des employés aux collectivités locales, l'établissement de relations serrées avec les collectivités autochtones du Canada et la participation croissante aux missions canadiennes de maintien de la paix à l'étranger sont autant de gestes qui démontrent l'appui indirect de CDC pour les engagements stratégiques du gouvernement.

Le rôle de CDC et les priorités du MDN

CDC reconnaît que son client représente une organisation nationale importante qui est un élément tout aussi important du réseau de sécurité nationale du Canada. La principale contribution de CDC réside dans l'appui au mandat de gestion de construction et d'entretien du ministre de la Défense nationale, tel que décrit à l'article 4 de la *Loi sur la défense nationale*. Comme CDC est elle-même issue de la *Loi sur la production de défense*, il y a un lien évident entre le rôle de CDC et l'aide qu'elle apporte au MDN pour remplir ses obligations en matière de sécurité.

La mission du MDN consiste « à défendre le Canada, ses intérêts et ses valeurs, tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales ». Dans le cadre de cette mission, les priorités de la Défense nationale mobilisent un certain nombre de responsabilités attribuées. L'exercice de ces responsabilités est décrit dans plusieurs plans stratégiques, dont le Livre blanc sur la Défense de 1994 et le document *Façonner l'avenir de la défense canadienne : une stratégie pour l'an 2020*. Ces documents stratégiques exposent les moyens par lesquels le MDN et les Forces canadiennes s'acquitteront dans l'avenir des responsabilités du gouvernement en matière de

défense et de sécurité nationale. En outre, le ministre de la Défense nationale a élevé au rang de priorité ministérielle l'inclusion de la réponse du Canada au nouvel environnement de sécurité mondiale et sa contribution à la sécurité nationale.

La mise en œuvre de chacune de ces stratégies et priorités doit compter sur une composante importante liée à la construction, aux propriétés immobilières ou à la passation de marchés. Il peut notamment s'agir de construction ou de rénovation d'installations pour répondre à l'acquisition de nouveaux équipements ou aux besoins opérationnels, de réfection d'installations plus anciennes et de soutien au réalignement des unités et éléments des Forces canadiennes. En outre, CDC joue un rôle important en appuyant les objectifs de gestion stratégique du Ministère en établissant des partenariats avec lui en vue de fournir des solutions plus rentables pour les activités non essentielles. Les succès remportés par CDC dans la gestion des installations du Sud-Ouest de l'Ontario et dans la gestion des marchés en Bosnie-Herzégovine témoignent de cet appui.

Mise à jour sur les engagements stratégiques de CDC

Qualité

Engagement : Élaborer un cadre de gestion de la qualité qui donnera lieu à la mise en place d'un processus d'examen des services « non-conformes », de manière à ce que des mesures correctives soient prises.

CDC a commencé, en 1999, à gérer la qualité de ses services de manière plus formelle, conformément aux pratiques largement reconnues dans l'industrie. La première étape a été d'obtenir, en 2000-2001, la certification ISO 9001 de ses activités de passation de marchés.

Photo : gracieuseté du MDN

Les Forces canadiennes en patrouille dans Tomislavgrad, en Bosnie-Herzégovine, pour surveiller la santé et le bien-être de la population dans le cadre de l'opération PALLADIUM.

En 2001-2002, la Division des opérations a entrepris les étapes suivantes visant la mise en place d'un système de qualité à la grandeur de la Société en passant en revue toutes les activités et en instaurant un programme de vérification de la qualité. Ce travail constitue le fondement pour promouvoir le processus d'amélioration continue. CDC a commencé à élaborer un gabarit méthodologique pour la vérification des activités opérationnelles, lequel comprend : la formation des vérificateurs et du personnel, l'évaluation des risques opérationnels, l'établissement d'un plan et d'un calendrier de vérification et la détermination des critères d'évaluation de la qualité de la gestion des marchés. Le travail à cet égard sera poursuivi en 2002-2003.

Gestion des risques

Engagement : Concevoir et mettre en place une politique de gestion des risques. Cette politique conduira à examiner les risques inhérents à tous les domaines d'activité, à déterminer les risques les plus susceptibles de nuire à la Société et à prendre en considération les risques importants dans le processus de planification stratégique.

Grâce à la participation de la haute direction aux processus décisionnels essentiels, CDC a un excellent dossier en ce qui concerne la gestion des risques. CDC travaille depuis 2000 à élaborer un cadre de gestion des risques qui soit plus exhaustif et plus formel. Ce cadre aidera tant la direction que les employés à cerner, évaluer, atténuer et communiquer les risques stratégiques d'entreprise. Un examen des processus existants a relevé les mesures déjà en place et attiré l'attention de CDC sur les possibilités d'amélioration. La direction supervise présentement l'élaboration de ce cadre. Elle a attribué une priorité élevée à des activités telles que la publication d'un manuel de la politique et du processus de gestion financière et la réalisation de vérifications des opérations. Au cours du prochain exercice, CDC intègrera dans son processus de planification stratégique les systèmes actuels de gestion des risques, y compris ceux concernant la gestion de la sécurité, de l'environnement, des finances et des activités de vérification interne.

Commerce électronique

Engagement : Examiner le rôle de CDC relativement à l'initiative « Gouvernement en direct » et l'évolution de la situation dans l'industrie en passant à la prestation de services par le biais du commerce électronique.

À partir de 2001-2002, CDC s'est efforcée de mieux comprendre l'initiative « Gouvernement en direct ». Il s'agissait notamment de savoir en quoi cette initiative et les tendances concernant le commerce électronique dans les secteurs de la construction et de consultation toucheront les activités de CDC.

Des discussions avec le MDN et l'Association canadienne de la construction et d'un examen conjoint avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), il ressort que CDC n'a pas présentement de rôle important à jouer pour promouvoir les systèmes ou les pratiques de l'industrie ou du gouvernement. L'intervention limitée dans l'immédiat ne remet pas en question l'importance du commerce électronique pour l'avenir de CDC. Par contre, elle modifie le calendrier d'affectation des ressources que requiert CDC pour réaliser tout changement technologique à ses activités.

La mise à niveau du logiciel de CDC, qui était prévue depuis cinq ans et qui est maintenant en cours, permettra le développement du commerce électronique. Les efforts seront poursuivis pour connaître les synergies et les améliorations des pratiques de commerce électronique entre CDC, le MDN, TPSGC et les partenaires de l'industrie.

Résultats financiers

Politique de gestion financière

CDC a pour politique de gestion financière de générer des fonds suffisants pour répondre aux prévisions de ses besoins de fonctionnement et de ses besoins en capital. Étant donné cette politique, la direction surveille constamment les niveaux de liquidités et tient compte, dans les périodes de fonctionnement subséquentes, de tout excédent ou manque à gagner qui peut survenir.

Sous le régime de la facturation des services instauré au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 1998, la Société accumulait des excédents de trésorerie. On considérait au début cette accumulation comme nécessaire en raison du fait que ce mode de financement comportait un niveau de risque plus élevé que le précédent, fondé sur des crédits. Après quelques années de fonctionnement sous ce régime, la direction est maintenant plus à même de déterminer les niveaux de financement requis pour les besoins de fonctionnement et les diverses éventualités. Il reste qu'un certain niveau de risque de planification et de prévision, inhérent à la nature du mandat et des activités de la Société, sera toujours présent.

Conformément à la politique énoncée, un excédent de 639 331 $ a été retourné au MDN, sous forme de rabais, au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2001. Toutefois, au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002, la Société a fonctionné plus ou moins au seuil de rentabilité et n'a, par conséquent, retourné aucun excédent au client.

Développements importants

Au moment où la Société est passée au régime de la facturation des services, la direction avait décidé de ménager, dans les états financiers, une réserve permettant de gérer les risques de passif éventuel découlant de la prestation de services. Le montant de cette réserve figurant au bilan était de 265 000 $.

La négociation d'une annexe au protocole d'entente signé en 2001 a été conclue au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002. Cette annexe indique clairement que le ministère de la Défense nationale prend entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future. Par conséquent, au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002, la Société a réaffecté à titre de revenu, par le biais d'une réduction de ses dépenses de fonctionnement et d'administration, la réserve de 265 000 $ qui apparaissait au bilan.

Comparaison des exercices 2001-2002 et 2000-2001

(Sauf indication contraire, tous les montants indiqués dans les tableaux sont en milliers de dollars)

REVENUS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

	2001-2002		2000-2001		Écart
Gestion des marchés de construction	11 823 $		11 588 $		235 $
Passation de marchés	2 378		2 135		243
Services traditionnels	**14 201**	**71 %**	**13 723**	**71 %**	**478**
Services environnementaux	2 627		3 144		(517)
Soutien à la gestion de projets	1 199		835		364
Mise en service	444		466		(22)
Gestion d'installations	408		252		156
Autres	1 173		990		183
Services non traditionnels	**5 851**	**29 %**	**5 687**	**29 %**	**164**
	20 052 $		**19 410 $**		**642 $**

Les revenus tirés des services facturés au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002 ont augmenté de 642 000 $ ou d'environ 3 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est attribuable à la fois à l'augmentation des taux de facturation et aux changements dans la composition des ressources facturables. Les pourcentages relatifs du total des revenus provenant des services traditionnels et des services non traditionnels pour l'exercice ont été les mêmes que pour l'exercice précédent, soit 71 p. 100 et 29 p. 100 respectivement. Cette composition des revenus concorde avec l'objectif que s'est fixé CDC de faire passer à au moins 30 p. 100 la part des services non traditionnels dans l'offre de services globale. Le recul des revenus provenant des services environnementaux au cours de l'exercice s'explique par la diminution des ressources en personnel spécialisé en environnement dans la région d'Ottawa. Celui-ci a toutefois été plus que compensé par des hausses dans d'autres secteurs non traditionnels, en particulier le soutien à la gestion de projets, la gestion d'installations et les marchés fondés sur les économies d'énergie.

PRODUITS D'INTÉRÊTS

2001-2002	2000-2001	Écart
102 $	171 $	(69) $

Au cours de l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2002, les produits d'intérêts ont chuté de 69 000 $, soit d'environ 40 p. 100. Cette diminution est attribuable à la baisse des taux d'intérêt à court terme et à une moyenne des soldes de trésorerie plus basse que pour l'exercice précédent.

Au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002, les coûts des salaires ont augmenté de 554 000 $, soit d'environ 4 p. 100. Cette hausse est principalement attribuable au coût de la vie et aux augmentations de salaire au mérite accordées au personnel. Le niveau des effectifs est resté plus ou moins le même au cours des deux derniers exercices.

Les coûts des avantages sociaux se sont accrus de 388 000 $ ou d'environ 13 p. 100 au cours de l'exercice. Cette augmentation tient de plusieurs facteurs. Les charges sociales imposées par les provinces, les cotisations au Régime de pension du Canada, les cotisations d'assurance-emploi et les cotisations au Régime de pensions de la fonction publique, qui sont fonction des salaires versés, ont augmenté d'environ 12 p. 100, augmentation qui est directement attribuable à la hausse des salaires. Les coûts des avantages sociaux collectifs, qui comprennent les prestations de maladie, d'invalidité et d'assurance-vie, ont augmenté de près de 17 p. 100. Cet accroissement résulte de la hausse des salaires et des coûts pour offrir ces avantages. L'autre principal facteur de l'augmentation des coûts des avantages sociaux est le coût des prestations de départ futures aux employés, qui s'est accru d'environ 13 p. 100. Cette hausse est due à des projections plus prudentes des salaires, de l'inflation, du coût des soins de santé et du taux de mortalité.

Au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002, les dépenses d'exploitation et d'administration ont diminué de 252 000 $, soit d'environ 8 p. 100. Toutefois, cette baisse résulte de la réaffectation d'une réserve pour réclamations éventuelles d'un montant de 265 000 $, qui était auparavant comptabilisée comme une dépense. En excluant ce rajustement, on constate que les dépenses d'exploitation et d'administration ont en réalité augmenté de 11 000 $, ce qui ne représente tout de même qu'une augmentation de moins de 1 p. 100.

SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX

	2001-2002	2000-2001	Écart
Salaires	13 294 $	12 740 $	554 $
Avantages sociaux	3 406	3 018	388
	16 700 $	**15 758 $**	**942 $**

DÉPENSES D'EXPLOITATION ET D'ADMINISTRATION

	2001-2002	2000-2001	Écart
Téléphone et communication	593 $	505 $	88 $
Formation et perfectionnement professionnel	466	379	87
Location	452	471	(19)
Voyages	313	325	(12)
Autres frais généraux	1 180	1 576	(396)
	3 004 $	**3 256 $**	**(252) $**

Tout en réduisant le taux de croissance global de ses dépenses, la Société a, au cours de l'exercice, consacré davantage de ressources aux domaines qui sont essentiels pour répondre aux attentes de son client. Par exemple, elle a fait des dépenses supplémentaires en matière de communications sans fil et de technologie de l'information, comme de donner un accès Internet à tous ses employés. Ces dépenses ont contribué à la hausse des frais de téléphone et de communications. La Société a aussi poursuivi l'élargissement de la base de connaissances de ses employés en augmentant ses dépenses de formation et de perfectionnement professionnel. Elle a consacré des fonds pour rehausser la connaissance que ses employés ont des opérations, de l'administration et des systèmes de technologie de l'information.

LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

	2001-2002	2000-2001	Écart
Encaisse	2 259 $	3 741 $	(1 482) $
Comptes débiteurs	3 708 $	2 646 $	1 062 $
Passif à court terme	1 797 $	2 486 $	(689) $

La position de la société en termes de liquidités et de ressources en capital reste solide. Au 31 mars 2002, le montant de l'encaisse et des comptes débiteurs dépassait le passif à court terme de 4 170 000 $ et le total des dettes, de 1 157 000 $. La diminution du solde de trésorerie au 31 mars 2002, par rapport à l'exercice précédent, résulte principalement de comptes débiteurs plus élevés et d'un passif à court terme moins élevé qu'à la même date l'an dernier. L'augmentation de 1 062 000 $ des comptes créditeurs au 31 mars 2002, comparativement au 31 mars de l'année dernière, résulte principalement de revenus plus élevés en mars 2002 qu'en mars 2001 ainsi que d'une augmentation du délai moyen de règlement des comptes clients, qui est passé de 36 jours au 31 mars 2001 à 42 jours au 31 mars 2002.

La diminution de 689 000 $ du passif à court terme comprend la réaffectation d'une réserve pour réclamations éventuelles d'un montant de 265 000 $, qui n'exige pas de liquidités. Par conséquent, la réduction du passif à court terme ayant contribué à la baisse du solde de trésorerie est de 424 000 $. Cette réduction est avant tout liée au rythme des dépenses et des paiements.

La Société n'a pas, présentement, de fonds séparés, et les liquidités excédentaires aux besoins opérationnels à court terme sont investies conformément à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

PRESTATIONS FUTURES AUX EMPLOYÉS – PRESTATIONS DE DÉPART ACCUMULÉES

2001-2002	2000-2001	Écart
2 853 $	2 477 $	376 $

La Société enregistre un passif eu égard au coût estimatif des prestations de départ et de soins de santé pour ses employés retraités. Ce coût estimatif est le résultat d'un calcul actuariel. Le solde des prestations de départ accumulées au 31 mars 2002 s'est accru de 376 000 $ ou d'environ 15 p. 100 par rapport au solde de l'exercice précédent. Le solde a été augmenté du montant des prestations accumulées au cours de l'exercice, soit 563 000 $, et diminué du montant des prestations versées au cours de l'exercice, soit 187 000 $. On considère qu'il s'agit d'un passif à long terme, car on ne peut prévoir le moment exact des versements. La Société ne met pas de fonds en réserve eu égard à cette obligation, mais dispose de ressources en capital suffisantes pour pouvoir verser les prestations de départ qui deviennent payables.

Comparaison des résultats de l'exercice 2001-2002 et du plan

Le sommaire du plan d'entreprise pour les exercices 2001-2002 à 2005-2006 a été déposé à la Chambre des Communes au cours de l'été 2001. Le tableau à droite compare les résultats réels de la Société pour l'exercice 2001-2002 aux projections que renferme le plan. Les données du plan ont été arrangées de manière à se conformer à la présentation adoptée pour les états financiers de l'exercice.

Les revenus tirées des services facturés ont dépassé les prévisions de 359 000 $, soit d'environ 2 p. 100. Cet écart n'est pas considéré comme important et n'est pas attribuable à un ensemble de circonstances particulières; il est avant tout lié au niveau d'incertitude inhérent à la préparation du plan.

Les produits d'intérêts ne s'écartent pas de façon importante des prévisions du plan.

Les coûts des salaires et avantages sociaux ont été de 721 000 $ ou d'environ de 5 p. 100 plus élevés que prévus. L'écart est attribuable en partie à l'écart dans les revenus tirées des services facturés et en partie aux coûts plus élevés des avantages sociaux, plus particulièrement des prestations de départ.

COMPARAISON DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2001-2002 ET DU PLAN

Revenus	Réel	Projeté	Écart
Services	20 052 $	19 693 $	359 $
Intérêts	102	103	(1)
	20 154	19 796	358
Dépenses			
Salaires et avantages sociaux	16 700	15 979	721
Dépenses d'exploitation et d'administration	3 004	3 987	(983)
Amortissements des immobilisations	436	436	-
	20 140	20 402	(262)
Bénéfice net (perte)	14 $	(606) $	620 $

Les dépenses d'exploitation et d'administration ont été de 983 000 $ ou d'environ 25 p. 100 inférieures aux prévisions. Cet écart important est en partie attribuable à la réaffectation à titre de revenu d'une réserve pour réclamations éventuelles, qui a eu pour effet de réduire les coûts d'exploitation et d'administration de 265 000 $, et en partie à l'effort conscient de la direction de la Société pour réduire les dépenses discrétionnaires pendant la première moitié de l'exercice, alors que les revenus tirées des services facturés prenaient du recul par rapport aux prévisions. Ces revenus ont rebondi dans la seconde moitié de l'exercice, et malgré un certain relâchement des restrictions sur les dépenses discrétionnaires pendant la dernière partie de l'exercice, on a pu obtenir, à la fin de l'exercice, des réductions considérables des dépenses globales d'exploitation et d'administration, totalisant 718 000 $, ce qui représente une diminution d'environ 18 p. 100 par rapport aux prévisions.

Pour ce qui est de l'amortissement des immobilisations, on n'a pas observé d'écart par rapport aux prévisions.

L'important écart de 620 000 $ du revenu net (entre un revenu réel de 14 000 $ et la perte de 606 000 $ qui était prévue) est attribuable à la hausse de 358 000 $ des revenus, à la réaffectation d'une réserve pour réclamations éventuelles de 265 000 $ et à la réduction de 718 000 $ des dépenses d'exploitation et d'administration, laquelle a été absorbée en partie par la hausse de 721 000 $ des salaires et avantages sociaux.

EXAMEN FINANCIER SUR CINQ EXERCICES

(en milliers de dollars)

	2001-2002	2000-2001	1999-2000	1998-1999	1997-1998
Revenus					
Service	20 052 $	19 410 $	17 362 $	15 006 $	14 559 $
Intérêts	102	171	288	107	204
	20 154	**19 581**	**17 650**	**15 113**	**14 763**
Dépenses					
Salaires et avantages sociaux	16 700	15 758	13 369	11 825	11 260
Dépenses d'exploitation d'administration	3 004	3 257	2 819	2 490	2 464
Amortissement des immobilisations	436	525	540	553	785
	20 140	**19 540**	**16 728**	**14 868**	**14 509**
Bénéfice net avant remboursement	14	41	922	245	254
Remboursement	-	(639)	-	-	-
Bénéfice net (perte nette)	**14**	**(598)**	**922**	**245**	**254**
Excédent au début de l'année	**2 590**	**3 188**	**2 266**	**2 021**	**1 767**
Excédent à la fin de l'année	2 604 $	2 590 $	3 188 $	2 266 $	2 021 $
Actif					
Encaisse et placements à court terme	2 259 $	3 741 $	4 004 $	2 970 $	3 322 $
Comptes débiteurs, frais payés d'avances et acomptes	3 908	2 830	3 491	4 032	2 500
Immobilisation	1 247	1 098	817	806	1 152
	7 414 $	7 669 $	8 312 $	7 808 $	6 974 $
Passif					
Créditeurs et charges à payer	1 282 $	2 024 $	2 565 $	3 051 $	2 648 $
Revenus différés	-	-	-	-	77
Provision pour avantages sociaux	3 528	3 055	2 559	2 491	2 228
	4 810	**5 079**	**5 124**	**5 542**	**4 953**
Capital-actions et excédent					
Actions ordinaires	0,032	0,032	0,032	0,032	0,032
Excédent	2 604	2 590	3 188	2 266	2 021
	2 604	**2 590**	**3 188**	**2 266**	**2 021**
	7 414 $	7 669 $	8 312 $	7 808 $	6 974 $
Flux de trésorie					
Liés aux activités d'exploitation	(895)$	586 $	1 587 $	(146)$	2 312 $
Liés à l'acquisition d'immobilisations	(587)	(849)	(553)	(206)	(154)
	(1 482)	**(263)**	**1 034**	**(352)**	**2 158**
Encaisse au début de l'exercice	3 741	4 004	2 970	3 322	1 164
Encaisse à la fin de l'exercice	2 259 $	3 741 $	4 004 $	2 970 $	3 322 $

Nota : Les chiffres pour certains exercices antérieurs ont été réaménagés suivant la présentation adoptée pour l'exercice 2001-2002.

PERSPECTIVES D'AVENIR

Au cours de l'exercice, le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux a fait connaître les résultats de l'examen du mandat de CDC. En mai 2001, il a informé le conseil d'administration que la Société continuerait de relever de lui et qu'elle conserverait le mandat que lui confère actuellement la loi. Cette confiance renouvelée dans la valeur qu'elle procure aux groupes clients au sein du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes donne le signal d'un avenir solide pour CDC.

L'examen du mandat a permis de constater que le mandat que la loi confère à CDC est en fait plus large que ne le laisse entendre son actuel énoncé de mission. Par conséquent, CDC demeurera ouverte aux nouvelles occasions de servir le MDN et le gouvernement. La croissance des services environnementaux de CDC témoigne des possibilités qui s'offrent. La direction de la Société s'efforce de créer un milieu d'affaires dynamique qui favorise la créativité et l'initiative parmi ses employés.

Le contexte externe au sein duquel la Société mène ses activités n'a pas changé de façon considérable au cours de la dernière année. Les secteurs de la construction et des services-conseils connaissent un léger ralentissement qui reflète la conjoncture économique générale du Canada. Il en résultera une légère baisse des pressions exercées sur les ressources limitées en professionnels, en personnes de métier et en matériaux de construction que les partenaires de CDC dans l'industrie ont connues au cours des quelques dernières années de croissance économique soutenue.

Le contexte gouvernemental ne subit pas de changements importants qui influeront sur les activités de CDC, exception faite de l'importance accrue que revêtent les questions de sécurité et de défense nationale à la suite de la tragédie du 11 septembre 2001. La lutte mondiale contre le terrorisme n'a pas donné lieu à des activités nouvelles ou élargies pour CDC à court terme, mais elle aura un effet sur la façon dont CDC appuie le MDN dans la gestion de ses infrastructures et immeubles à moyen et à long terme.

Photo : gracieuseté du MDN

Un appareil CC130 Hercules décolle de la 8e escadre de Trenton à destination de Kandahar, en Afghanistan. À court terme, la lutte mondiale contre le terrorisme n'a pas entraîné une activité accrue pour CDC.

Sur le plan interne, CDC continue de relever le défi de recruter et de retenir des employés qualifiés dans un marché de l'emploi qui demeure serré malgré le ralentissement de l'économie. De plus, la nécessité de former le personnel pour répondre aux besoins des clients, de transmettre les services à valeur ajoutée de CDC et de fournir des services de qualité élevée demeurent des objectifs cruciaux.

À court terme, la direction a déterminé des initiatives générales importantes devant être entreprises au cours de l'actuel horizon de planification. CDC s'engage, au cours des cinq prochaines années, à faire fond sur trois initiatives continues et à en instaurer une nouvelle.

En continuant d'*améliorer la qualité des opérations*, nous voulons faire fond sur la première étape majeure qu'a constitué, en 2001, l'obtention de la certification ISO pour la fonction de passation de marchés. À cette fin, nous comptons établir une méthodologie de vérification exhaustive pour les activités de gestion des marchés exercées par la Division des opérations, mettre en œuvre un plan de vérification amélioré et fournir des activités de formation ciblant les lacunes spécifiques relevées dans le cadre des vérifications.

CDC a été appelée à s'occuper de la gestion, de la passation de marchés, de la construction et de la mise en service des bâtiments de deux centres de formation à la lutte contre les incendies à la fine pointe de la technologie. La photo ci-dessus, prise du centre de formation à la lutte contre les incendies à la bfc Halifax, montre une pièce d'hélicoptère simulant un incendie provoqué par l'écrasement d'un appareil sur le pont de navire.

La seconde initiative se rapporte aux *relations avec les clients*. L'instauration de la facturation des services et l'amélioration de la qualité du service ont fait ressortir la nécessité pour CDC d'élaborer de meilleures façons de communiquer avec son client pour ce qui est des services de la Société, de l'atteinte de résultats et des avantages de recourir à CDC en tant que fournisseur de services. Il importe également que CDC améliore les mécanismes utilisés pour recueillir les commentaires de son client sur la qualité du travail et le niveau de satisfaction à l'égard des services exécutés. À mesure que le secteur des services évolue, un système de gestion plus complexe est requis pour veiller à ce que les bons types, niveaux et qualités de services soient fournis à tous les points de service. CDC évaluera donc la demande en services pour déterminer si une nouvelle stratégie d'affaires est nécessaire pour répondre aux besoins de son client aujourd'hui. En outre, CDC prendra les mesures nécessaires pour mettre à jour son cadre de gestion en fonction de la mesure du rendement et de la reddition de comptes.

Au cours du prochain exercice, CDC poursuivra son évaluation et sa préparation en vue de nouveaux développements du commerce électronique, dans le cadre de l'initiative « Gouvernement en direct ».

La troisième initiative se rapporte à l'évaluation continue de l'état de préparation pour le *commerce électronique*. L'infrastructure de la Société est prête pour les affaires électroniques et des discussions continues avec le MDN, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et l'industrie de la construction permettent à CDC de se tenir au courant des changements futurs requis pour suivre le rythme des nouveaux développements en matière de commerce électronique.

Enfin, nous poursuivrons l'élaboration d'un *cadre de gestion des risques pour l'entreprise*, en même temps que nous mettrons en place des mesures d'atténuation de risques spécifiques, comme le maintien de processus et de procédures à jour et le recours à des activités de vérification plus ciblées.

Les perspectives d'avenir de CDC sont bonnes. Le conseil d'administration, les cadres supérieurs et tous les employés de la Société maintiennent leur engagement à l'égard de la vision de CDC qui consiste à tirer profit de 50 années de partenariat dans la réalisation de projets de défense pour devenir le premier fournisseur de solutions novatrices représentant une valeur ajoutée pour sa clientèle, favoriser le développement de ses employés et apporter une contribution significative à l'industrie de la construction. CDC est ainsi bien positionnée pour appuyer les missions et objectifs de son client.

ÉTATS FINANCIERS 2001-2002

Énoncé de responsabilité de la direction 42

Rapport du vérificateur 43

Bilan 44

État des résultats 45

État de l'excédent 45

État des flux de trésorerie 46

Notes aux états financiers 47

ÉNONCÉ DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

La direction de la société doit veiller à l'exécution des tâches qui lui sont déléguées par le Conseil d'administration, notamment la production du rapport annuel et des états financiers. Les états financiers, approuvés par le Conseil, ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, jugés appropriés dans les circonstances et appliqués de façon uniforme. D'autres données opérationnelles et financières figurant dans le rapport annuel concordent avec celles qui sont fournies dans les états financiers.

La direction se fie sur les systèmes de contrôle interne comptable qui ont été conçus pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière obtenue est fiable et que les opérations sont conformes aux textes réglementaires appropriés.

La direction maintient des pratiques et des systèmes de contrôle financier et de gestion qui visent à assurer que les opérations se font conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la production de défense*, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et aux statuts et règlements administratifs de la société. Ces systèmes et pratiques visent également à la protection et au contrôle des biens ainsi qu'au bon déroulement des opérations. De plus, le Comité de vérification, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration, surveille les travaux de vérification interne de la société et remplit d'autres fonctions qui lui sont assignées.

Le vérificateur externe de la société, c'est-à-dire le vérificateur général du Canada, est chargé de vérifier les états financiers et de produire son rapport.

Le président et premier dirigeant

Ross Nicholls

L'agent financier en chef

Angelo Ottoni

Le 10 mai 2002

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA AUDITOR GENERAL OF CANADA

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de Construction de Défense (1951) Limitée au 31 mars 2002 et les états des résultats, de l'excédent et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 mars 2002 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, 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* et aux statuts et règlements administratifs de la société.

Pour la vérificatrice générale du Canada

Shahid Minto, CA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 10 mai 2002

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

Bilan

au 31 mars

ACTIF

	2002	2001
À court terme		
Encaisse	2 258 698 $	3 741 012 $
Comptes débiteurs	215 972	220 754
Montant à recevoir du ministère de la Défense nationale (note 5)	3 492 490	2 425 459
Frais payés d'avances et acomptes	199 851	184 146
	6 167 011	6 571 371
Immobilisations (note 3)	1 247 054	1 098 169
	7 414 065 $	7 669 540 $

PASSIF

À court terme		
Créditeurs et charges à payer	1 282 038 $	2 023 791 $
Tranche à court terme de la provision pour avantages sociaux futurs (note 4)	514 533	462 171
	1 796 571	2 485 962
Provision pour avantages sociaux futurs (note 4)	3 013 661	2 593 547
	4 810 232	5 079 509

CAPITAL-ACTIONS ET EXCÉDENT

Capital-actions		
Autorisé - 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale		
Émis - 32 actions ordinaires	32	32
Excédent	2 603 801	2 589 999
	2 603 833	2 590 031
	7 414 065 $	7 669 540 $

Éventualités (note 9)
(Voir les notes complémentaires)

Approuvé par le Conseil :

Un administrateur

Un administrateur

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES RÉSULTATS

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

	2002	2001
Revenus		
Services (note 5)	20 051 955 $	19 409 615 $
Intérêt	102 184	171 365
	20 154 139	19 580 980
Dépenses		
Salaires et avantages sociaux	16 700 368	15 758 078
Dépenses d'exploitation et d'administration	3 004 121	3 256 392
Dépenses recouvrables auprès des clients	1 961 127	2 368 681
Dépenses recouvrées auprès des clients	(1 961 127)	(2 368 681)
Amortissement des immobilisations	435 848	525 013
	20 140 337	19 539 483
Bénéfice net avant le remboursement	13 802	41 497
Remboursement (note 6)	-	(639 331)
Bénéfice net (perte nette)	13 802 $	(597 834) $

ÉTAT DE L'EXCÉDENT

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

	2002	2001
Excédent au début de l'exercice	2 589 999 $	3 187 833 $
Bénéfice net (perte nette)	13 802	(597 834)
Excédent à la fin de l'exercice	2 603 801 $	2 589 999 $

(Voir les notes complémentaires)

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

	2002	2001
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation		
Bénéfice net (perte nette)	13 802 $	(597 834) $
Éléments sans incidence sur l'encaisse		
Provision pour avantages sociaux futurs	659 530	581 332
Amortissement	435 848	525 013
Perte sur aliénation d'immobilisations	2 109	42 800
Augmentation (diminution) nette des soldes du fond de roulement hors caisse liés à l'exploitation	(1 819 707)	119 274
	(708 418)	670 585
Indemnités de cessation d'emploi versées aux employés	(187 054)	(84 115)
	(895 472)	586 470
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Acquisition d'immobilisations	(586 842)	(849 440)
Diminution de l'encaisse au cours de l'exercice	(1 482 314)	(262 970)
Encaisse au début de l'exercice	3 741 012	4 003 982
Encaisse à la fin de l'exercice	2 258 698 $	3 741 012 $

(Voir les notes complémentaires)

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS
DU 31 MARS 2002

1. POUVOIRS ET OBJECTIF

Construction de Défense (1951) Limitée a été constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés* en 1951 et poursuit ses activités en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* en conformité avec les pouvoirs de la *Loi sur la production de défense*. Elle est une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle n'est pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices.

L'objectif de la société consiste principalement à adjuger et à administrer des marchés de services de construction, d'architecture, de génie et environnementaux liés au programme de gestion de l'infrastructure du ministère de la Défense nationale, en vertu d'un *Protocole d'entente* avec ce dernier.

Avant 1997, le ministère de la Défense nationale assurait le financement du coût net d'exploitation et de l'achat d'immobilisations. Depuis le 1er avril 1997, c'est la facturation de frais pour les services spécifiques fournis qui génère tous les revenus.

2. CONVENTIONS COMPTABLES IMPORTANTES

Ces états financiers sont préparés selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Les états financiers reflètent les dépenses engagées pour fournir les services au ministère de la Défense nationale, tel que décrit ci-haut.

IMMOBILISATIONS

Les immobilisations, qui comprennent des améliorations locatives, du matériel informatique (y compris l'équipement, des logiciels et des coûts de développement) et d'autre matériel, sont comptabilisées au prix coûtant et amorties selon la méthode linéaire.

Améliorations locatives	10 ans
Autres immobilisations	5 ans

AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

Avantages non liés à la pension

Les employés bénéficient de certaines indemnités particulières lors de la cessation d'emploi calculées selon les conditions d'emploi. Le passif relatif à ces indemnités est comptabilisé au fur et à mesure que les prestations sont constituées. Le coût des prestations est déterminé selon la méthode actuarielle de répartition des prestations au prorata des services et selon les meilleures estimations de la direction ayant trait aux augmentations salariales prévues, à l'âge de la retraite des employés et aux coûts de santé prévus. Tout gain ou perte actuariel net au-delà de 10% de l'engagement contracté au titre de ces avantages sociaux est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité du groupe de salariés actifs.

Pension

Les employés de la société participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. La cotisation de la société au Régime est présentement déterminée par un multiple des cotisations exigées des employés et peut varier en fonction des aléas du Régime. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la société au titre du régime de retraite et sont imputées aux résultats de façon courante. D'après les lois actuelles, la société n'est pas tenue de verser une contribution au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

Revenus

Les revenus sont constatés au cours de l'exercice où les services sont rendus.

Incertitude des mesures

Pour préparer les états financiers selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des prévisions et des hypothèses concernant les montants déclarés des actifs et des passifs, la déclaration des éléments d'actif et de passif à la date des états financiers et les montants déclarés des revenus et des dépenses au cours de l'exercice visé. Les résultats réels peuvent différer de ces prévisions.

3. IMMOBILISATIONS

	2002			2001
	Coût	Amortissement cumulé	Net	Net
Matériel	831 367 $	638 817 $	$192 550 $	238 211 $
Matériel informatique	5 653 294	4 679 015	974 279	768 676
Améliorations locatives	110 574	30 349	80 225	91 282
	6 595 235 $	5 348 181 $	1 247 054 $	1 098 169 $

4. PROVISION POUR AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

Avantages non liés à la pension

	2002	2001
Indemnités de cessation d'emploi acquises	2 853 148 $	2 477 255 $
Indemnités de vacances et du temps supplémentaire	514 533	462 171
Indemnités d'ancienneté	160 513	116 292
	3 528 194	3 055 718
Moins: tranche à court terme	514 533	462 171
	3 013 661 $	2 593 547 $

La société offre des indemnités de cessation d'emploi à la plupart de ses employés. Ces régimes d'indemnisation ne sont pas financés à l'avance et ne comportent donc pas d'éléments d'actif, ce qui entraîne un déficit budgétaire égal à l'engagement contracté au titre des indemnités constituées. L'engagement projeté au 31 mars 2002 s'établit à 3 622 789 $ (3 190 901 $ en 2001). Le passif relatif à ces indemnités reconnu dans le bilan s'établissait, au 31 mars 2002, à 2 853 148 $ (2 477 255 $ en 2001). La dépense pour l'exercice visé est de 562 947 $ (522 463 $ en 2001). La société a versé, au cours du même exercice, des indemnités totalisant 187 054 $ (87 115 $ en 2001).

Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour la mesure des indemnités de cessation d'emploi à verser par la société sont les suivantes : taux d'actualisation des indemnités prévues de 6 % (6 % en 2001); taux moyen des augmentations de salaire de 2,66 % (2,90 % en 2001); taux d'inflation de 2,16 % (2,4 % en 2001); taux d'augmentation moyen des services complémentaires de santé de 4,16 % (4,4 % en 2001); taux de mortalité tiré de la table GAM 1994 (GAM 1983 en 2001); âge de la retraite moyen de 59 ans (59 ans en 2001).

Pension

Au cours de l'exercice, le Régime de pensions de retraite de la fonction publique (RPRFP) a exigé de la société des cotisations à des taux divers, se situant en moyenne à 2,23 fois (2,14 fois en 2001) les cotisations des employés. Les cotisations de la société au RPRFP au cours de l'exercice visé ont été de 1 318 402 $ (1 204 482 $ en 2001).

5. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

Le ministère de la Défense nationale fournit des locaux à bureaux sans frais à certains employés de la société. Du point de vue de la propriété, la société s'apparente à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Elle conclut des transactions avec ces entités dans le cours normal des affaires. Les revenus de la société proviennent des services fournis au ministère de la Défense nationale.

6. REMBOURSEMENT

La politique de gestion financière de la société est de maintenir des liquidités suffisantes pour les activités et les différents engagements précis. Tout excédent de trésorerie provenant des activités d'exercices antérieurs qui, de l'avis de la direction, dépasse les besoins opérationnels futurs est remis au ministère de la Défense nationale. Aucun excédent n'a été remis au ministère de la Défense nationale au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2002.

7. ENGAGEMENTS EN VERTU DE CONTRATS DE LOCATION

Dans le cadre de ses activités, la société loue des locaux à bureaux en plus de ceux que lui fournit sans frais le ministère de la Défense nationale. Les loyers annuels minimaux à venir s'établissent comme suit :

Exercices se terminant le 31 mars

2003	469,631 $
2004	408,691
2005	264,541
	1,142,863 $

8. INSTRUMENTS FINANCIERS

Le cours normal des affaires génère des comptes débiteurs et créditeurs qui sont essentiellement payables sur demande et ne portent pas intérêt. La valeur comptable de chacun se rapproche de sa juste valeur à cause de son court terme. Mis à part les montants à recevoir du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, il n'existe aucune concentration de comptes débiteurs avec un seul client, donc aucun risque important de crédit.

9. ÉVENTUALITÉS

Des lettres de crédit pour un montant total de 200 000 $ (150 000 $ en 2001) à l'égard d'obligations contractuelles n'ont pas encore été exécutées. La société est présentement partie à des réclamations fondées en droit à l'égard d'obligations contractuelles qui totalisent 6 762 000 $ (7 710 000 $ en 2001). La direction et le conseil juridique sont d'avis que la position de la société est valable, mais l'issue des réclamations reste incertaine. Conformément aux dispositions d'une annexe au Protocole d'entente signé au cours de l'exercice visé, le ministère de la Défense nationale prendra entièrement à sa charge le montant du règlement de toute réclamation fondée en droit, actuelle ou future. Compte tenu de cette annexe, la Société ne considère plus nécessaire de faire figurer dans ses états financiers les passifs éventuels liés aux réclamations fondées en droit. Par conséquent, au cours de l'exercice visé, la société a réaffecté à titre de revenu un passif éventuel de 265 000 $ qui figurait au bilan, en réduisant d'autant ses frais d'exploitation et d'administration.

10. DONNÉES COMPARATIVES

Certains chiffres de l'exercice précédent ont été reclassés pour se conformer au modèle de présentation adopté au cours de l'exercice visé.