CONSTRUCTION DE DÉFENSE CANADA

Résumé du plan d'entreprise

DE 2017-2018 À 2021-2022

ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT POUR 2017-2018

PRÉSENTATION DE CONSTRUCTION DE DÉFENSE CANADA

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

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

À titre de société d'État, CDC doit se conformer aux lois du gouvernement du Canada, notamment la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. La Société est aussi assujettie à des accords commerciaux, comme l'*Accord de libre-échange nord-américain*. Elle dispose de la souplesse voulue pour revoir son effectif à la hausse ou à la baisse en fonction du volume de projets. La Société est rémunérée selon le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit public. CDC fonctionne comme un organisme allégé et efficient, et ses taux de facturation sont presque à moitié moins élevés que ceux des cabinets de génie-conseil comparables du secteur privé en Amérique du Nord, selon le rapport *37th Annual Clarity Architecture and Engineering Industry Study* de Deltek. Le modèle opérationnel de CDC se veut donc un bon alliage de ce que les entreprises des secteurs public et privé ont respectivement de mieux à offrir.

PAGE DE COUVERTURE: Michel Poitras et Michel Lalancette, coordonnateurs, Services de construction à CDC, effectuent une inspection du tarmac nouvellement rénové de la BFC Bagotville, au Québec.

PHOTO CI-DESSUS : Construction des installations de Transport et génie électrique et mécanique (TGEM) à la BFC Bagotville. Le projet d'une valeur de 47 millions de dollars contribue à la modernisation et à la fonctionnalité des opérations et de l'entretien de la base.

Table des matières

3 Sommaire

9 Contexte de planification et enjeux stratégiques
- 9 LE MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE
- 9 RENOUVELLEMENT DE LA DÉFENSE : INFRASTRUCTURE ET ENVIRONNEMENT
- 10 L'INDUSTRIE CANADIENNE DE LA CONSTRUCTION

13 Sommaire du plan stratégique de 2017-2018 à 2021-2022

15 Points saillants de la planification

17 Projets d'infrastructure de défense et d'environnement

23 Stratégie d'entreprise
- 23 VOLETS DE PLANIFICATION, RÉSULTATS, INITIATIVES ET MESURES DU RENDEMENT

25 Initiatives stratégiques et rendement
- 25 VOLET DE PLANIFICATION : GESTION DES ACTIVITÉS
- 27 VOLET DE PLANIFICATION : PRESTATION DE SERVICES
- 30 VOLET DE PLANIFICATION : RESSOURCES HUMAINES
- 33 VOLET DE PLANIFICATION : LEADERSHIP ET GOUVERNANCE

39 Plan Financier
- 39 PROJECTIONS FINANCIÈRES

51 Annexe

Construction du nouvel immeuble administratif de la zone d'entreposage des explosifs. Cette installation est l'un des deux bâtiments en construction à l'appui des unités d'entreposage et de neutralisation des explosifs de la 14e Escadre Greenwood. La structure en acier de ce bâtiment d'une superficie de 280 m^2 est revêtue de panneaux isolants. L'installation accueillera des bureaux, des salles de réunion, un vestiaire et une salle de formation / salle de classe.

Sommaire

Pour la période de planification de 2017-2018 à 2021-2022, CDC continuera de s'investir dans la croissance économique du Canada, l'environnement, la sécurité et la défense ainsi que dans le maintien d'un gouvernement canadien ouvert et transparent.

VOLUME D'ACTIVITÉS

Depuis la fin de 2014, les activités de CDC ont été marquées par une forte hausse de leur volume ainsi que par l'accroissement de la capacité de la Société à réaliser des projets d'infrastructure pour ses clients-partenaires. En novembre 2014, le ministère de la Défense nationale (MDN) a reçu un financement supplémentaire de 452 millions de dollars dans le cadre du Programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure (PIFI), somme qu'il doit affecter à la réparation et à la modernisation des installations des Forces armées canadiennes (FAC) en deux ans. De ce financement, CDC compte avoir utilisé 423 millions de dollars d'ici à mars 2017 pour le compte du MDN. La majeure partie des projets financés par le PIFI visent la remise en état de manèges militaires, la réparation d'aérodromes et de hangars ainsi que la rénovation de logements militaires. En outre, le Budget de 2016 a prévu 263 millions de dollars pour l'infrastructure de défense. CDC estime que, d'ici la fin de 2017-2018, elle en aura utilisé 238 millions pour le compte du MDN. Le financement au titre du PIFI et du Budget de 2016 vient se greffer au financement normal annuel accordé au programme d'infrastructure et d'environnement du MDN.

Depuis l'exercice 2011-2012, les paiements contractuels versés à CDC ont totalisé en moyenne 900 millions de dollars par an. Selon Statistique Canada, le secteur de la construction au Canada représentait 6 % du produit intérieur brut en 2010, et son apport se chiffrait à 73,8 milliards de dollars, dont 10,8 milliards pour le segment de la construction non résidentielle. Comme quoi les projets de construction que réalise CDC pour le compte du MDN contribuent grandement à l'économie du pays. Selon ConstruForce Canada, chaque million de dollars dépensés dans la construction non résidentielle au Canada annuellement crée environ quatre emplois équivalents temps plein directs. Chaque année, CDC participe à la création d'environ 3 600 emplois pour les Canadiens et les Canadiennes.

CDC détient une vaste expérience dans la gestion des fluctuations périodiques du volume de ses activités. Elle peut ainsi s'adapter rapidement au changement, du fait de la souplesse de son modèle opérationnel qui lui permet de rajuster facilement ses effectifs, de la grande compréhension des besoins des clients-partenaires qu'elle a acquise au cours d'une collaboration vieille de plus de 65 ans, d'un système matriciel de prestation des services, et de solides systèmes internes qui lui permettent de travailler de façon souple et efficace.

PROJETS D'INFRASTRUCTURE DE DÉFENSE

Tout au long de la période de planification, CDC entend continuer de gérer l'approvisionnement et la gestion des marchés pour certains projets de grande envergure du MDN, dont l'entretien de l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications (CST), à Ottawa (Ontario), la construction de le nouvelle jetée NJ, à Halifax (Nouvelle-Écosse), et des jetées A et B à Esquimalt (Colombie-Britannique), l'achèvement du regroupement des ateliers de l'Installation de maintenance de la flotte Cape Breton, à Esquimalt (Colombie-Britannique), et la construction de la nouvelle installation maritime de Nanisivik (Nunavut), à 700 kilomètres au nord du cercle arctique.

CDC appuie la conception, la construction, le financement, l'exploitation et l'entretien du centre de données de Services partagés Canada (SPC) à la Base des Forces canadiennes (BFC) de Borden, un projet de partenariat public-privé (PPP) évalué à 330 millions de dollars. Ce bâtiment doit répondre à des exigences de sécurité particulières, car il est situé sur un site militaire. Ce facteur, conjugué aux récentes réussites de CDC en matière de supervision des projets de PPP du CST à Ottawa, a fait de la Société le fournisseur de services de prédilection pour la réalisation de ce projet.

CDC participe à plusieurs projets majeurs visant à appuyer le MDN dans la préservation et la sauvegarde de l'environnement au pays, dont le nettoyage de sites contaminés à la 5e Escadre Goose Bay (Terre-Neuve-et-Labrador) dans le cadre du projet de 239 millions de dollars d'assainissement du site de Goose Bay, la poursuite du Programme des munitions explosives non explosées (UXO) et des anciens sites se trouvant sur des sites du MDN partout au pays, au coût estimé de 10 millions de dollars, et l'exécution du programme de 100 millions de dollars visant l'assainissement du port d'Esquimalt et la réfection des jetées A et B.

La *Stratégie fédérale de développement durable* oblige le MDN à réduire de 40 % ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de son portefeuille immobilier d'ici à 2025. CDC prévoit soutenir cette démarche tout au long de la période de planification.

Déjà, CDC aide des bases et des escadres de partout au pays à améliorer leur efficacité énergétique en fournissant au MDN un soutien dans l'atteinte de son objectif d'établir 20 marchés de services éconergétiques (MSE) en 2017-2018. L'investissement total dans les MSE devrait être de l'ordre de 100 à 175 millions de dollars, et la valeur estimée des marchés, de 5 à 15 millions de dollars chacun. Ces projets d'amélioration viseront notamment les installations militaires de Greenwood (Nouvelle-Écosse), de Bagotville (Québec), de Trenton et Petawawa (Ontario), de Shilo (Manitoba), de Cold Lake (Alberta) et d'Esquimalt (Colombie-Britannique).

Tout au long de son histoire, CDC a maintes fois répondu aux besoins de défense et de sécurité du Canada en faisant profiter aux FAC de son savoir-faire dans le cadre d'opérations de déploiement. À l'heure actuelle, CDC fournit un soutien dans le cadre de l'Opération Impact en Irak, où elle supervise un marché de 2,2 millions de dollars visant la construction de logements, d'immeubles à bureaux, d'ateliers, d'un poste sanitaire et d'une centrale électrique.

UNE SITUATION FINANCIÈRE VIABLE

Les clients-partenaires de CDC constituent son unique source de revenus. La Société facture chaque mois ses services à ses clients-partenaires et ne reçoit aucun crédit du gouvernement du Canada. La situation financière de CDC demeure positive. Pour le premier semestre de 2016-2017, les produits tirés des services facturés s'élèvent à 46,2 millions de dollars. La Société compte avoir dépassé de 4 % son objectif de 92,1 millions de dollars en produits tirés des services facturés à la clôture de l'exercice en cours, pour atteindre 96,1 millions de dollars.

Au cours des dernières années, les soldes de trésorerie de CDC ont dépassé les niveaux ciblés en raison des revenus supplémentaires qui résultent d'une augmentation de la charge de travail par rapport aux prévisions, conjugués à ses démarches d'optimisation des flux de travail menées à bien durant cette période. D'ici à la clôture de 2016-2017, CDC prévoit maintenir son solde de trésorerie au niveau ciblé et verser un dividende de 8,5 millions de dollars au receveur général du Canada. Pour l'ensemble de la période de planification, CDC cherchera à maintenir ses niveaux de trésorerie ciblés par une bonne gestion de ses taux de facturation, tout en continuant à accorder la priorité à une prestation de services efficace.

PRINCIPALES INITIATIVES STRATÉGIQUES

CDC mesure l'efficacité de ses activités à l'aide de son *Cadre de gestion du rendement*. Ses principaux indicateurs de rendement et autres indicateurs qualitatifs l'aident à suivre les progrès marqués et les résultats réalisés pour tous les objectifs stratégiques et toutes les initiatives du Plan d'entreprise. Des activités rigoureuses et régulières de collecte de données, de surveillance, d'établissement de rapports et d'amélioration continue font partie du quotidien à CDC. L'approche de la Société en matière de gestion du rendement s'harmonise avec le concept de « résultologie » lancé par le gouvernement du Canada cette année.

CDC a prévu 12 initiatives pour 2017-2018, dont cinq sont la continuation d'initiatives issues du Plan d'entreprise précédent. Ces initiatives visent le soutien au renouvellement de l'infrastructure de défense du Canada et aux directives du MDN en matière de sécurité industrielle, l'avancement de l'approvisionnement en ligne, la promotion d'un milieu de travail sain et inclusif, le développement de l'image de marque de la Société en tant qu'employeur de choix, et la démonstration de la proposition de valeur de CDC pour ses divers intervenants.

Une nouvelle initiative découle de l'examen spécial que le Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada a fait de CDC à l'exercice 2016-2017. Dans la prochaine année, CDC donnera suite aux recommandations découlant de cet examen spécial. Elles mettent l'accent sur la sensibilisation à la fraude ainsi que sur la détection et la prévention de la fraude,

visent à améliorer le système de gestion des documents en ligne de CDC, à maintenir une fréquence standard pour les vérifications internes des secteurs de services et à achever un registre et des archives en ligne pour le suivi de la formation des employés.

Dans le cadre du présent cycle de planification quinquennal exigé par la loi, des initiatives visent notamment à actualiser deux stratégies internes qui se répercutent sur les activités de CDC au quotidien, à savoir le plan stratégique en matière de technologie de l'information (TI) et le plan stratégique en matière de ressources humaines. Pour s'assurer que CDC soit perçue comme un employeur de choix, la Société s'est engagée à mener un sondage sur le niveau de mobilisation du personnel en 2017-2018.

PRATIQUES EXEMPLAIRES POUR UN MILIEU DE TRAVAIL NUMÉRIQUE

CDC fait un investissement nécessaire au cours de la période de planification pour moderniser son infrastructure informatique. Cette situation est attribuable à la menace universelle que sont les cyberattaques, à l'exigence du gouvernement du Canada relative à l'augmentation des mesures de sécurité ainsi qu'à la nécessité de moderniser l'infrastructure informatique et d'améliorer son rendement.

Afin d'assurer que CDC demeurera en mesure d'appuyer son client-partenaire, le budget de TI actuel augmentera d'environ 3 millions de dollars chaque année au cours des trois premiers exercices de la période de planification, puis passera à environ 2 millions de dollars par année au cours des deux derniers exercices de la période de planification.

La valeur en dollars de ces augmentations annuelles représente environ 7 % des produits totaux de CDC. Selon Gartner, une société-conseil de l'industrie de la TI, les organismes doivent consacrer entre 4 % et 9 % de leurs produits aux systèmes de TI. À l'heure actuelle, les dépenses en matière de TI de CDC représentent environ 4 % des produits totaux. D'après un sondage mené auprès d'autres sociétés d'État, CDC a conclu que la plupart des sociétés consacraient environ 9 % de leurs produits aux dépenses en matière de TI et que certaines y consacraient même jusqu'à 20 % de leurs produits. Cet investissement dans l'infrastructure de TI est important pour la viabilité à long terme des activités de CDC.

UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN, INCLUSIF ET EMPREINT DE RESPECT

Au 30 septembre 2016, CDC comptait à son service 922 équivalents temps plein (ETP), à savoir 137 dans la région de l'Atlantique, 145 dans la région du Québec, 216 dans la région de l'Ontario, 124 dans la région de la capitale nationale, 67 au siège social à Ottawa et 233 dans la région de l'Ouest. En raison de l'évolution de la charge de travail de CDC, qui est caractéristique de l'industrie de la construction, l'effectif des sites doit varier.

La Société a mis en place des mécanismes pour gérer les répercussions des fluctuations de la charge de travail sur son effectif, dont de saines pratiques d'embauche, la capacité de déployer les membres du personnel dans les cinq secteurs de services, ainsi que des politiques de ressources humaines conçues pour faire de la Société un employeur de choix.

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

CDC s'emploie à ce que son effectif reflète la diversité de la société canadienne et à ce que son milieu de travail favorise une culture inclusive. Les politiques et les pratiques de CDC en matière de ressources humaines préconisent des milieux de travail libres de toute entrave pour l'ensemble du personnel et prévoient à cette fin des mesures particulières pour les adapter aux personnes aux prises avec des problèmes de santé physique ou mentale. L'approche de longue date de CDC pour la gestion de ses employés consiste à créer un milieu de travail sain et empreint de respect avec un accent particulier sur la santé mentale et la conciliation travail-vie personnelle. Au cours du prochain exercice, CDC poursuivra son travail de sensibilisation à la diversité de sa main-d'œuvre, à la santé mentale et au bien-être au travail ainsi qu'à l'importance d'un milieu de travail empreint de respect et inclusif.

Compte tenu de ses prévisions quinquennales de charge de travail, CDC s'attend à ce que son effectif en ETP augmente de 3 % en 2017-2018. L'effectif en ETP devrait diminuer de

3,5 % en 2018-2019, augmenter de 1 % en 2019-2020, pour ensuite diminuer de 4 % et de 0,5 % en 2020-2021 et 2021-2022, respectivement. La nature du travail du MDN s'inscrit dans le cadre des préoccupations nationales et internationales en matière de sécurité. Ceci, combiné aux exigences très spécialisées, représente un défi quant à la planification quiquennale. L'un des grands enjeux auxquels devra faire face la Société pendant la période de planification sera de gérer les fluctuations du programme d'infrastructures du MDN ainsi que les répercussions qu'elles pourront avoir sur ses ressources humaines.

OUVERTURE ET TRANSPARENCE

Dans les milieux de la construction, l'éthique et l'intégrité restent, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, de grands sujets de préoccupation pour ce qui est de l'attribution et de la gestion des marchés. Le secteur privé recherche la transparence et veut s'assurer que les processus d'approvisionnement ne sont ni trop restrictifs ni trop coûteux, afin de ne pas décourager des entreprises ou des sociétés-conseils de soumissionner pour des marchés. Au premier semestre de 2016-2017, CDC a attribué 96,8 % de ses marchés dans le cadre d'appels d'offres publics pour lesquels elle a reçu une moyenne de 4,9 soumissions par marché. CDC croit avoir atteint un juste équilibre entre une surveillance diligente et la plus grande efficacité de son *Cadre de gestion de l'intégrité.*

En 2016-2017, CDC s'est engagée à achever l'harmonisation de ses politiques, lignes directrices et pratiques en matière de frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor et à les mettre en œuvre, au besoin. Au cours du premier semestre, CDC a ainsi commencé à publier sur son site Web les frais de déplacement et d'accueil du président et des membres du conseil d'administration, du président et premier dirigeant et des vice-présidents de la Société. L'information publiée rend compte des dépenses engagées depuis 2015-2016 jusques et y compris celles du plus récent trimestre financier. CDC prévoit achever cette hamonisation d'ici au 31 mars 2017.

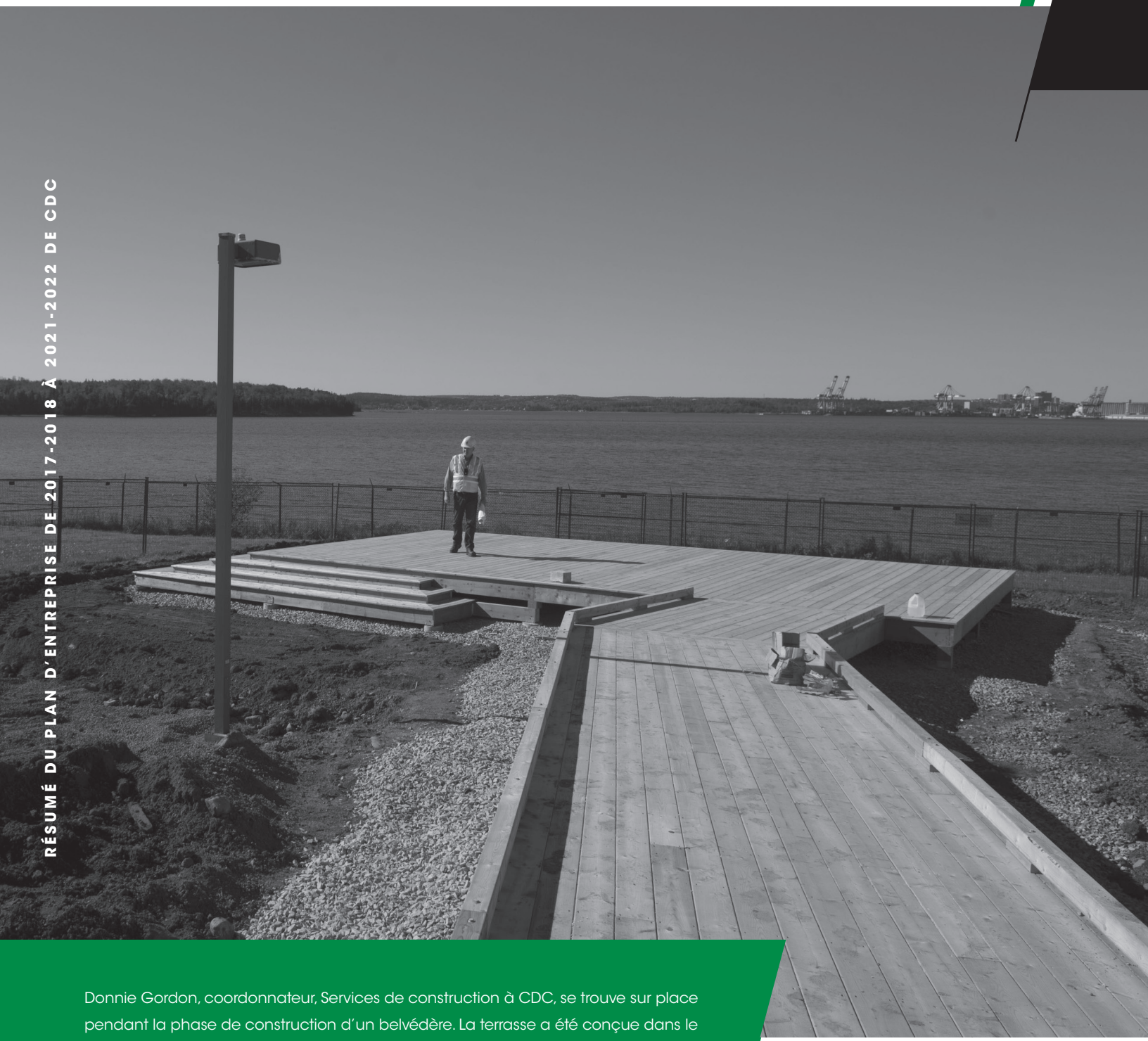
Au premier semestre de 2016-2017, le Bureau du vérificateur général a aussi procédé à un examen spécial; l'information au sujet des recommandations se trouve tout au long de ce plan.

RELATIONS ET DISTINCTIONS DU SECTEUR DE LA CONSTRUCTION

Depuis sa création, CDC entretient des relations étroites avec le secteur de la construction, qui lui permettent de rester au fait des nouvelles tendances et pratiques du milieu. Ces relations lui donnent des occasions de demeurer un chef de file et de resserrer ses liens de collaboration avec les principales associations professionnelles, dont l'Association canadienne de la construction, l'Institut royal d'architecture du Canada, l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils du Canada, l'Institut pour la BIM au Canada, le Lean Construction Institute — Canada et Canadian Construction Innovations.

Au premier semestre de 2016-2017, trois organismes ont souligné la valeur du travail de CDC en lui décernant des distinctions. La revue de sécurité au travail *Canadian Occupational Safety* a reconnu en elle l'employeur faisant le plus preuve de sécurité au pays dans le secteur des organismes publics ou sans but lucratif. Pour la troisième année d'affilée, CDC a reçu le prix *Achievement of Excellence in Procurement* du National Procurement Institute des États-Unis. L'Institut canadien d'approvisionnement et de gestion du matériel a aussi rendu hommage à un employé de CDC, Richard Allie, en lui remettant le *Prix de reconnaissance pour la gestion de projet 2016* pour son leadership dans la mise en œuvre de l'approvisionnement en ligne à CDC.

Adam Welsh, coordonnateur, Services de construction à CDC, dans la salle technique de la nouvelle tour Tribute de la BFC Halifax, Stadacona, en Nouvelle-Écosse. Cette installation d'habitation et de formation certifiée LEED Argent destinée aux caporaux et aux soldats, comptant notamment 300 chambres et une salle à manger, a été construite au moyen d'une approche de conception-construction modifiée. Cette tour de 12 étages, d'une superficie de 21 060 m^2, a été ouverte en 2017.



Donnie Gordon, coordonnateur, Services de construction à CDC, se trouve sur place pendant la phase de construction d'un belvédère. La terrasse a été conçue dans le cadre d'un projet d'aire de jeu pour la 12e Escadre Shearwater, en Nouvelle-Écosse. Ce projet est l'un de quatre visant à actualiser les normes et l'accessibilité des aires de jeu pour les militaires et leurs familles.

Contexte de planification et enjeux stratégiques

LE MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE

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

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

Pour les exercices 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019, les dépenses d'investissement en IE du MDN devraient s'élever à environ 1 milliard de dollars chaque année, investissements qui devraient commencer à diminuer chaque année à 980 millions de dollars à compter de 2019-2020, puis à 930 millions en 2020-2021 et à 920 millions en 2021-2022. Le volume de travail lié au programme du MDN est volatil et peut être appelé à évoluer selon les circonstances, notamment en réaction à des modifications apportées à la procédure interne d'approbation des projets du MDN, ou à une quelconque révision du budget de défense du Canada.

RENOUVELLEMENT DE LA DÉFENSE : INFRASTRUCTURE ET ENVIRONNEMENT

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

Le MDN gère l'un des plus importants portefeuilles immobiliers de l'État, lequel réunit quelque 21 000 bâtiments, 13 500 ouvrages publics (dont 5 500 kilomètres de routes, de jetées, de pistes et de secteurs d'entraînement) et plus de 1 000 parcelles de terre recouvrant une superficie totale de 2,2 millions d'hectares. La gestion de ce portefeuille fait intervenir la gestion de nouveaux projets de construction, la réfection, l'entretien et la réparation de bâtiments existants, ainsi que l'aliénation et l'assainissement d'installations vétustes. Plus de la moitié des biens d'infrastructure du MDN ont plus de 60 ans, et une bonne part de ce portefeuille ne répond plus aux besoins opérationnels actuels en matière de défense.

Au 1er avril 2016, une grande partie de la transformation avait déjà été effectuée avec le concours des services de gestion immobilière du MDN et l'instauration d'un modèle de guichet unique. L'approche de gestion immobilière s'en trouve désormais épurée, plus réactive et plus axée sur les points essentiels au maintien de capacités modernes.

La réalisation de projets de construction est aussi en train d'évoluer. En l'occurrence, l'accent est mis sur le recours à

des modèles de conception uniformisés et à des stratégies d'approvisionnement plus stratégiques visant à éliminer les dédoublements du travail et à employer à meilleur escient les nouveaux financements de construction et de réfection.

Le projet de renouvellement de la défense vise à jeter les bases d'une amélioration continue, à trouver de meilleures façons de faire et à réinvestir les économies réalisées dans l'accroissement des capacités d'intervention du MDN.

Souveraineté du Canada dans l'Arctique

À plusieurs moments de l'année, le passage du Nord-Ouest et ses environs immédiats connaissent des conditions météorologiques inhabituellement clémentes, ouvrant la mer à la circulation plus fréquente de navires étrangers. Aussi le gouvernement du Canada affirme-t-il fermement la souveraineté du pays sur les eaux et les terres de l'Arctique. Une hausse du trafic de la marine marchande pourrait également faire s'accroître la demande de navires de recherche et de sauvetage, surtout en cas d'accidents. Le gouvernement canadien est donc en train de construire une installation maritime à Nanisivik, au Nunavut, à 700 kilomètres au nord du cercle arctique. Le projet devrait être achevé en 2018.

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

Rôle du Canada dans le monde

Outre ses activités dans le Grand Nord canadien, CDC a déployé, au fil des ans, du personnel ailleurs dans le monde en appui aux opérations des FAC. Au cours de la dernière année, CDC a déployé des membres de son personnel en Irak en soutien à l'Opération Impact. Là-bas, CDC supervise un marché de 2,2 millions de dollars portant sur la construction de logements, d'immeubles à bureaux, d'ateliers, d'un poste sanitaire et d'une centrale électrique.

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

Technologie de l'information et cybersécurité

De nouvelles applications informatiques sont en train de voir le jour non seulement dans le secteur de la construction, mais aussi sur les lieux de travail. Aussi CDC doit-elle se tenir au fait des technologies de pointe susceptibles de se répercuter sur son personnel, ses partenaires du secteur de la construction et ses clients-partenaires. Ces innovations vont de la numérisation du travail et de l'environnement de service à la clientèle, à la modélisation des données du bâtiment et l'approvisionnement électronique.

À mesure que progressent les technologies de l'information, augmentent aussi les menaces qui pèsent sur les systèmes de haute technologie d'intérêt crucial. Selon la 11e édition du *Global Risks Report* publiée en 2016 par le Forum économique mondial, les cyber-attaques constituent l'un des principaux risques pour la sécurité en Amérique du Nord. C'est un facteur clé qui influence le besoin qu'a CDC d'actualiser sa stratégie relative à ses systèmes de TI interne, et en fait l'une des grandes initiatives pour la période de planification.

L'INDUSTRIE CANADIENNE DE LA CONSTRUCTION

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

Marché du travail et investissements en construction

Au Canada, selon l'Association canadienne de la construction, le secteur de la construction emploierait un peu plus de 1,3 million de personnes. Or, le marché canadien de la construction n'en connaît pas moins des pénuries de main-d'œuvre. Selon ConstruForce Canada, il faudrait pas moins de 261 400 nouveaux ouvriers de la construction d'ici à 2025, ne serait-ce que pour remplacer les départs à la retraite. Cela est sans compter que de nombreux grands projets de construction sont réalisés en régions éloignées, là où les jeunes travailleurs sont moins susceptibles de se réinstaller. Aussi CDC doit-elle se révéler un employeur de choix sur ce marché hautement compétitif de la main-d'œuvre active ainsi qu'un partenaire commercial privilégié tant pour les entrepreneurs que pour les sociétés-conseils du secteur privé.

Les fusions et acquisitions sont aussi un phénomène qui n'épargnent pas les petites et moyennes entreprises, avec pour conséquence une réduction du bassin d'entrepreneurs indépendants habilités à répondre aux appels d'offres. Tant le gouvernement fédéral que les gouvernements provinciaux et les administrations municipales sont aux prises avec des difficultés financières liées au vieillissement des infrastructures. Ainsi, la formule du partenariat public-privé (PPP) s'impose de plus en plus comme une solution économique et rentable.

Innovation

Devant l'augmentation et l'évolution des besoins des clients, les pressions de la concurrence mondiale et la réduction de la main-d'œuvre disponible, le secteur de la construction doit innover. Les méthodes d'approvisionnement et d'exécution de projets évoluent également, si bien que les clients se tournent de plus en plus vers le secteur privé pour se procurer biens et services. Le gouvernement du Canada, notamment, étudie des stratégies d'approvisionnement où le coût serait réparti sur toute la durée d'utilité des biens, de manière à inclure la maintenance et la réparation des installations à long terme. Nombreuses sont aussi les régions du Canada à adopter des modes et pratiques d'approvisionnement en ligne ainsi que d'autres innovations technologiques. Cette vague d'innovation continue d'influer sur l'approvisionnement électronique à CDC. Entre autres innovations qui ont une incidence sur l'industrie se trouvent des matériaux de construction perfectionnés qui, encore naguère, étaient considérés comme relevant de la science-fiction. La recherche-développement a ainsi donné lieu à la création de matériaux originaux, comme du béton autoréparable, des nanomatériaux ultrarésistants qui pourraient remplacer l'acier, et des innovations dans le domaine des panneaux solaires qui pourraient révolutionner la façon de chauffer et de refroidir les bâtiments. CDC entend donc suivre de près tous les types d'innovations qui pourraient se répercuter sur ses activités. CDC est l'un des membres fondateurs de l'institut Canadian Construction Innovations, créé par l'Association canadienne de la construction dans le but d'instaurer une culture de l'innovation dans le secteur du bâtiment au Canada.

CDC a assuré les services de passation et de gestion des marchés pour une tour de 10 m (32 pi) de hauteur, construite à l'appui de la formation de descente en rappel des réservistes des Forces canadiennes.

Sommaire du plan stratégique DE 2017-2018 À 2021-2022

PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA SOUTENUES PAR CDC

ÉCONOMIE	ENVIRONNEMENT	SÉCURITÉ ET DÉFENSE	OUVERTURE ET TRANSPARENCE
• Croissance économique durable • Ouverture des perspectives pour les Canadiens • Investissement dans les infrastructures	• Engagement du Canada envers un environnement propre • Aide au respect des exigences du Canada en environnement • Réduction des GES	• Renouvellement de la défense et renforcement de la sécurité industrielle • Révision de la politique de défense • Soutien du Canada à l'étranger	• Modernisation des pratiques de passation de marchés • Accent sur les résultats • Gestion prudente des fonds publics

MISSION

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

VISION

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

VALEURS

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

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

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

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

OBJECTIFS ET RÉSULTATS STRATÉGIQUES

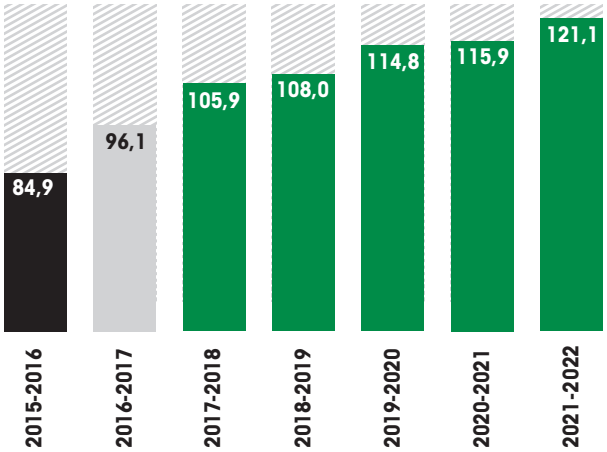
VOLET DE PLANIFICATION	GESTION DES ACTIVITÉS	PRESTATION DE SERVICES	RESSOURCES HUMAINES	LEADERSHIP ET GOUVERNANCE
OBJECTIF STRATÉGIQUE	Établir et maintenir des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités intégrés et adaptés.	Répondre aux exigences des clients-partenaires et offrir le meilleur rapport qualité-prix.	Recruter, former, soutenir et maintenir en poste une main-d'œuvre compétente, mobilisée et diversifiée.	Montrer un solide leadership et satisfaire aux exigences du gouvernement du Canada.
RÉSULTATS STRATÉGIQUES	• L'infrastructure opérationnelle et les cadres de gestion garantissent la prestation efficace des services et une saine gestion des ressources. • L'intégrité des actifs de la Société est protégée par des systèmes et pratiques de contrôle interne rigoureux, et par la surveillance et l'audit de gestion.	• Les secteurs de services assurent la prestation de services optimaux et efficaces tout au long du cycle de vie des biens. • Les relations de travail demeurent solides grâce à l'harmonisation des objectifs et à la mise en commun de l'information. • Une collaboration avec le secteur privé afin d'en mettre à profit les capacités.	• Un milieu de travail sain, productif et empreint de respect. • Une culture de l'innovation. • L'engagement des employés.	• Une culture décisionnelle axée sur les risques. • Des normes élevées en matière d'éthique, d'ouverture et de transparence dans le cadre de la gestion des activités. • La conformité aux politiques et pratiques du gouvernement. • La démonstration d'intégrité auprès des intervenants et des clients-partenaires.
INITIATIVES DU PLAN D'ENTREPRISE 2017-2018	• Actualiser le plan stratégique en matière de technologie de l'information. • Améliorer la structure de classement électronique de la gestion des documents.	• Aider le MDN dans le cadre de ses initiatives de renouvellement de l'infrastructure de la défense. • Étendre la portée de l'approvisionnement en ligne. • Soutenir les clients-partenaires et l'industrie pendant la mise en œuvre des nouvelles directives de sécurité industrielle. • Aider le MDN à atteindre ses objectifs en matière d'environnement.	• Promouvoir la diversité, le bien-être, la santé mentale et un milieu de travail empreint de respect. • Mener un sondage sur la mobilisation du personnel. • Actualiser le plan stratégique de ressources humaines.	• Promouvoir la valeur, l'intégrité et le sens de l'innovation de CDC aux intervenants et aux clients-partenaires. • Donner suite aux recommandations découlant de l'examen spécial de CDC effectué par le Bureau du vérificateur général du Canada. • Soutenir les programmes d'intégrité actuels en mettant l'accent sur la sensibilisation à la fraude et sur sa détection et sa prévention.
PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT	• Résultats opérationnels et mesures du rendement. • Résultats financiers conformes à la politique de gestion financière de CDC.	• Évaluation de la prestation de services. • Résultats liés à l'approvisionnement. • Résultats liés au rendement des secteurs de services.	• Investissements en formation et perfectionnement. • Résultats en matière d'innovation. • Taux de maintien de l'effectif. • Résultats en matière de diversité d'emploi. • Résultats du programme de développement du leadership.	• Résultats en matière d'informations à communiquer. • Résultats globaux en matière de rendement des activités. • Résultats liés au Code d'éthique de CDC. • Résultats liés au Code de conduite en matière d'approvisionnement de CDC. • Résultats en matière d'environnement, de santé et sécurité, et de sécurité industrielle.

Extérieur du module 2 du complexe Sawyer-Girouard de la BFC Kingston, en Ontario. CDC appuie la remise en état du complexe d'enseignement, construit il y a 40 ans, du Collège militaire royal de Kingston. D'importantes améliorations ont été apportées aux systèmes mécaniques et électriques et aux mesures de protection parasismiques à l'intérieur des bâtiments rénovés. L'achèvement de ce projet de gestion de construction d'une valeur de 135 millions de dollars est prévu en 2017.

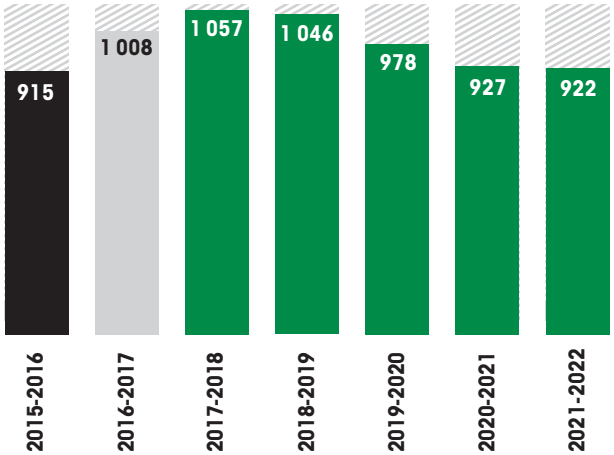
Points saillants de la planification DE 2015-2016 À 2021-2022

Réels Prévus Projetés

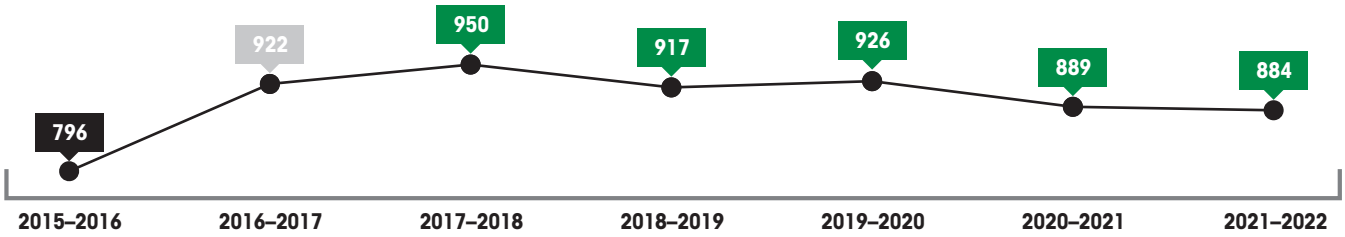
PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS (en millions de dollars)



CHARGES LIÉES AUX MARCHÉS
(en millions de dollars)



EMPLOYÉS DE CDC (équivalents temps plein)



cinq

Le nombre d'initiatives en matière de gestion des talents de CDC, nouvelles ou mises à jour, y compris le bien-être et la santé mentale au travail, et la diversité et l'inclusion

Les entreprises d'A et G sont conscientes du nombre limité de talents disponibles. La gestion des talents représente, pour 62 % des entreprises, le principal défi à relever.*

**Source : Deltek Clarity—2017 Architecture & Engineering Industry Study*

ÊTRE UN EMPLOYEUR DE CHOIX S'INSCRIT DANS LA VISION DE CDC.

Scott Mayoh, coordonnateur, Services de construction à CDC, évalue les progrès du projet de réparation de la porte du Hangar 16 à la 17e Escadre Winnipeg. Ce projet comprenait le remplacement du système à rails de la porte et l'installation d'un système de chauffage hydronique.

Projets d'infrastructure de défense et d'environnement

INVESTISSEMENTS EN INFRASTRUCTURES AU TITRE DU BUDGET DE 2016

EMPLACEMENTS : Bases et escadres à l'échelle du Canada

COÛT DU PROJET : 263 millions de dollars **DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX :** 2016-2018

Dans le Budget de 2016, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il investirait 263 millions de dollars en deux ans dans l'infrastructure des bases des FAC et dans d'autres biens du MDN un peu partout au pays. Ces investissements permettront de réparer des aérodromes, des hangars, des champs de tir réel, des jetées, des manèges et des logements militaires, ainsi que d'apporter des améliorations aux infrastructures dans le Nord.

HANGAR 6

EMPLACEMENT : Trenton (Ontario)

COÛT DU PROJET : 78 millions de dollars

DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX : Décembre 2016

Le hangar 6, une installation à deux baies, a été construit sur une période de quatre années pour la flotte d'aéronefs CC-177 Globemaster et CC-150 Polaris de la 8e Escadre. Le hangar, d'une surface totale de 17 000 m^2, contient plus de 4 000 tonnes d'acier, et les 16 fermes pèsent plus de 50 000 kg chacune. L'installation comprend deux baies d'entretien, des pièces de rechange et des aires d'entreposage ainsi que divers ateliers.

RÉPARATION DE MANÈGES MILITAIRES

EMPLACEMENTS : Manèges un peu partout au Canada

COÛT DU PROJET : 131 millions de dollars **DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX :** Mars 2017

CDC soutient l'initiative du MDN visant à améliorer l'état des manèges militaires dans 57 collectivités du pays. Les travaux comprennent la gestion de marchés pour la réparation des toitures, des bardages, des portes et des fenêtres, des systèmes de plomberie, des revêtements de sol et de la peinture, ainsi que des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation et des systèmes électriques.

RÉNOVATION DES IMMEUBLES SAWYER ET GIROUARD

EMPLACEMENT : Collège militaire royal du Canada, BFC Kingston (Ontario)
COÛT DU PROJET : 127 millions de dollars **DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX :** Septembre 2017

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

SERVICES D'ENTRETIEN DE L'AGENCE DE LOGEMENT DES FORCES CANADIENNES

EMPLACEMENT : Petawawa (Ontario)
COÛT DU PROJET : 18 millions de dollars **DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX :** 2017-2018

L'Agence de logement des Forces canadiennes entretient, gère et affecte les unités de logement résidentiel pour le compte du MDN. La Société et le MDN ont mis à l'essai un nouveau marché de services fusionnés d'entretien et de réparation à la Garnison Petawawa pour faire un usage plus efficace du temps et des ressources financières. Ce nouveau marché a remplacé plus de 30 marchés distincts en les regroupant en un seul marché sur trois ans couvrant la réparation et le remplacement, l'entretien programmé, les prix unitaires et les demandes pour d'autres types de travaux.

INSTALLATIONS DE VÉHICULES DE PATROUILLE BLINDÉS TACTIQUES

EMPLACEMENT : Gagetown (Nouveau-Brunswick), Petawawa (Ontario), Edmonton (Alberta) et Valcartier (Québec)
COÛT DU PROJET : 86 millions de dollars **DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX :** 2018

Ce projet comprend la construction d'installations pour l'entreposage et la maintenance d'un parc de véhicules blindés. CDC gère la construction de ces projets de conception-construction modifiés, qui seront achevés plus rapidement que les installations semblables construites suivant un processus de conception-soumission-construction.

OPÉRATIONS DE DÉPLOIEMENT

EMPLACEMENT : Irak et Koweït
COÛT DU PROJET : 2,2 millions de dollars **DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX :** Continu

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

INSTALLATION MARITIME DE NANISIVIK

EMPLACEMENT : Nanisivik (Nunavut)
COÛT DU PROJET : 56 millions de dollars **DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX :** Septembre 2018

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

JETÉE NJ

EMPLACEMENT : BFC Halifax (Nouvelle-Écosse)
COÛT DU PROJET : 83 millions de dollars **DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX :** 2018

CDC gère la construction de cette nouvelle jetée qui fournit des services complets d'accostage pour les nouveaux navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique (NPEA) et les transporteurs de soutien logistique avancé du Canada, et assure la passation des marchés qui s'y rattachent. Elle occupe l'ancien espace des jetées en bois NJ et NK dans le port de Halifax.

PHASE V DE LA MODERNISATION DE L'INSTALLATION DE MAINTENANCE DE LA FLOTTE CAPE BRETON

EMPLACEMENT : BFC Esquimalt (Colombie-Britannique)
COÛT DU PROJET : 197 millions de dollars **DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX :** Automne 2018

Amorcé il y a 15 ans, ce projet en cinq phases vise à regrouper et à moderniser les installations techniques de l'arsenal maritime de la BFC Esquimalt. La phase V est la dernière phase qui vise à poursuivre le remplacement des installations industrielles vétustes et présentant des lacunes. Elle devrait avoir été achevée d'ici à l'automne 2018.

PROGRAMME D'ASSAINISSEMENT DU PORT D'ESQUIMALT

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

L'assainissement des sols contaminés du port d'Esquimalt est une priorité pour le MDN. CDC collabore avec Services publics et Approvisionnement Canada au soutien des importants travaux d'assainissement des fonds marins, lesquels nécessitent de draguer les zones visées pour en retirer les sédiments contaminés, puis de les recouvrir de matériaux de remblai propres. Cela permettra de réduire considérablement l'exposition du milieu biologique marin aux sédiments contaminés et de fournir un habitat diversifié aux écosystèmes marins.

PROJET DE RÉFECTION DES JETÉES A ET B

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

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

PROGRAMME D'ÉVALUATION ACCÉLÉRÉ

EMPLACEMENTS : Alberta, Colombie-Britannique, Saskatchewan, Manitoba, Ontario et Nouveau-Brunswick
COÛT DU PROJET : 16 millions de dollars **DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX :** 2017-2019

Ce programme national vise à évaluer des sites contaminés en prévision de travaux d'assainissement. Dans le cadre du PIFI et du budget de 2016, le MDN a reçu un financement de 16 millions de dollars sur deux ans afin d'évaluer les sites soupçonnés. CDC participe actuellement à 50 marchés à l'appui de ce programme dans l'ensemble des régions.

PROJET D'ASSAINISSEMENT DE GOOSE BAY

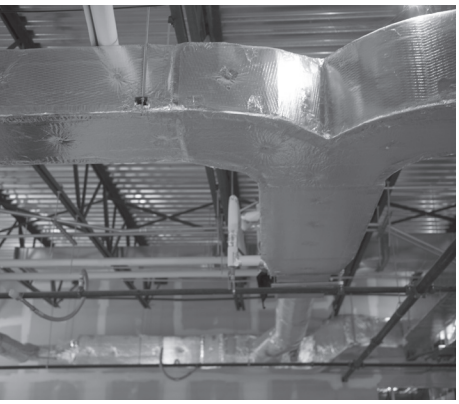
EMPLACEMENT : Goose Bay (Terre-Neuve-et-Labrador)
COÛT : 239 millions de dollars **DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX :** 2020

CDC s'est engagée à exercer ses activités dans une démarche de conservation des ressources et de protection de l'environnement. CDC aide le MDN à gérer les sites contaminés à la 5e Escadre Goose Bay afin de réduire ou d'éliminer les risques potentiels. La plus grande part de la contamination est attribuable aux anciennes méthodes de stockage et de manutention de matières comme des hydrocarbures, des métaux lourds, des biphényles polychlorés (PCB), des pesticides et des déchets domestiques et commerciaux.

PROGRAMME DES UXO ET DES ANCIENS SITES

EMPLACEMENT : Sites un peu partout au Canada
COÛT DU PROJET : 10 millions de dollars **DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX :** En cours

CDC aide le MDN à assurer la sécurité du public sur les terrains où pourraient encore se trouver des munitions explosives non explosées (UXO). CDC fournit des services de planification, des services d'approvisionnement, des services techniques et des services de gestion de marché pour les projets liés aux UXO se trouvant sur des sites militaires actifs et inactifs (les « anciens sites ») en divers lieux au pays. Le MDN ayant dressé une liste de plus de 1 000 sites qui pourraient en renfermer, ces sites sont à divers stades d'assainissement dont bon nombre ont été pris en charge par les équipes internes de gestionnaires de marchés, de géophysiciens, de techniciens en UXO et de spécialistes du Système d'information géographique de CDC.



PROGRAMME DES MARCHÉS DE SERVICES ÉCONERGÉTIQUES

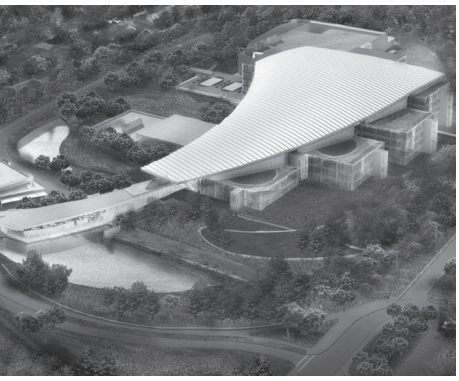
EMPLACEMENTS : Greenwood (Nouvelle-Écosse), Bagotville (Québec), Recherche et développement pour la défense Canada Valcartier (Québec), Trenton (Ontario), Petawawa (Ontario), Cold Lake (Alberta), Esquimalt (Colombie-Britannique) et d'autres sites à déterminer
COÛT DU PROJET : 68 millions de dollars **DATE D'ACHÈVEMENT DES TRAVAUX :** Continu

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

RESTAURATION ET RÉAMÉNAGEMENT DU MANÈGE MILITAIRE DE LA RUE NORTH PARK

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

Le manège militaire de la rue North Park a été désigné édifice à valeur patrimoniale et lieu historique national du Canada par le gouvernement fédéral. Ce projet de restauration et de réaménagement fournira des installations en réponse aux exigences opérationnelles de deux unités de la Réserve, du détachement responsable du magasin d'habillement de la BFC Halifax et de deux unités de cadets.



PROJET D'INSTALLATION À LONG TERME DU CST

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

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

CENTRE DE DONNÉES DE SERVICES PARTAGÉS CANADA

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

L'agrandissement du centre de données d'entreprise de Services partagés Canada permettra de moderniser et d'uniformiser l'infrastructure informatique fédérale. Ce deuxième marché d'approvisionnement en PPP de CDC, d'une valeur de 330 millions de dollars, a été annoncé le 25 mai 2016. Dans le cadre d'un consortium, CDC aidera à la conception, à la construction, au financement ainsi qu'à l'exploitation et à l'entretien du centre de données pendant 25 ans. La première des quatre phases de la nouvelle installation devrait être achevée à l'automne 2017.

L'agrandissement du centre de données d'entreprise de Services partagés Canada permettra de moderniser et de normaliser l'infrastructure de TI du gouvernement fédéral. Il s'agit du deuxième partenariat public-privé d'approvisionnement de CDC : le projet comprend la conception, la construction, le financement, le fonctionnement et l'entretien du centre de données pour une période de 25 ans. L'attribution du marché de construction d'une valeur de 330 millions de dollars annoncée en mai 2016 était la première de quatre phases.

Stratégie d'entreprise

VOLETS DE PLANIFICATION, RÉSULTATS, INITIATIVES ET MESURES DU RENDEMENT

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

Chaque automne, CDC tient une séance de planification stratégique, comportant une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces. Cette séance donne ensuite lieu à une révision du registre des risques de la société, qui met en place un processus décisionnel fondé sur les risques encourus, lequel guide à son tour une prestation des services basés sur des principes. Sont appelés à y participer le conseil d'administration, l'équipe de la haute direction, l'équipe de gestion, les clients-partenaires et des représentants du secteur de la construction, qui présentent une analyse de leur contexte opérationnel résultant de la consultation de leurs intervenants.

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

CDC s'assure de bons rendements en partant d'une approche dite de « résultologie », en l'occurrence en se fixant des critères de résultat dont elle assurera la surveillance. Des objectifs et résultats stratégiques spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et opportuns fournissent une orientation pour chaque volet et s'alignent sur la mission de CDC. La Société ne s'attend pas à modifier ces objectifs au cours de la période de planification de 2017-2018 à 2021-2022. Grâce aux principaux indicateurs de rendement qualitatifs et quantitatifs établis pour chacun de ces objectifs, CDC peut mesurer l'efficacité d'un aspect ou d'un autre de ses activités. Des activités rigoureuses et régulières de collecte de données, de surveillance, d'établissement de rapports et d'amélioration continue font partie du quotidien à CDC.

Bien que la stratégie d'entreprise de CDC n'ait pas beaucoup changé au fil des décennies, le contexte opérationnel dans lequel elle s'inscrit, lui, évolue et influe sur les activités de soutien auxquelles se livre CDC chaque année. Les initiatives dans lesquelles s'engage CDC n'en restent pas moins généralement liées à la gestion de ses ressources humaines, financières et immobilières, et concernent notamment la mobilisation du personnel, la sécurité en matière de la TI et la réduction des coûts opérationnels. Des précisions sur les objectifs particuliers de chaque initiative pour l'exercice en cours figurent dans l'analyse qui suit, sous le volet de planification correspondant.

CDC était chargée de gérer l'installation de deux tours de 25 m et de deux tours de 30 m à l'appui des recherches de Recherche et développement pour la défense Canada sur les effets du mélange air-carburant et d'autres armes explosives. Le projet comprenait la création de deux systèmes de treuils pour soutenir des caméras à haute résolution qui filment 20 000 images par seconde juste au-dessus de l'explosion.

Initiatives stratégiques et rendement

Quatre thèmes orientent l'approche de CDC en matière de planification stratégique, chacun étant assorti d'un ensemble d'objectifs stratégiques, de résultats attendus et de mesures de rendement. Les thèmes que sont la gestion des activités, la prestation de services, les ressources humaines, et le leadership et la gouvernance constituent une manière d'organiser le cheminement de CDC dans l'accomplissement de sa mission. Lors de la séance de planification annuelle, le groupe de direction oriente ses discussions sur ces thèmes. Conjuguées à une analyse du contexte opérationnel, ces discussions aident CDC à tracer la voie à suivre pour le prochain exercice financier. La partie qui suit présente les détails de cette orientation stratégique pour 2017-2018. Le sommaire du plan stratégique est présenté à la page 13.

VOLET DE PLANIFICATION : GESTION DES ACTIVITÉS

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

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

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

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

   Il s'agit là d'un important résultat qui rend compte de la valeur et de l'intégrité du travail de CDC. Les systèmes de contrôle de la Société sont bien établis et se sont révélés fiables. Le vérificateur général du Canada n'a relevé aucune grande lacune dans le cadre de son Examen spécial — 2016 de CDC.

Rapport d'étape : Initiatives de gestion des activités pour 2016-2017

Au dernier exercice, une initiative consistait à donner suite aux recommandations découlant de l'audit interne des mécanismes de planification des activités et de gestion des ressources. Un auditeur indépendant procède régulièrement à des audits internes en vue de favoriser l'amélioration continue. Cet audit a eu lieu au deuxième semestre de 2015-2016. Il a permis d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des systèmes et des processus de gestion des activités en vue de s'assurer qu'ils sont fiables, actuels et efficaces, et qu'ils permettent à CDC de gérer ses activités de manière efficace.

En juin 2016, l'auditeur interne n'avait recommandé aucune mesure corrective. Selon ces conclusions, la structure de gouvernance de CDC, ses processus de planification des activités et de gestion des ressources, sa capacité de gérer des événements imprévus, et ses structures de gestion du rendement ont été estimés à la hauteur des attentes.

Initiatives de gestion des activités pour 2017-2018

À l'instar de bien des entreprises, CDC souhaite avoir des pratiques commerciales modernes et efficaces qui facilitent l'exécution des tâches. Des systèmes informatiques solides, fiables et conviviaux sont essentiels à un bon environnement de travail. Pour 2017-2018, CDC s'est engagée à mettre en œuvre deux initiatives informatiques visant à rendre l'information plus accessible aux employés. Deux résultats sont attendus de ces initiatives : la haute direction disposera à terme d'une stratégie à jour en matière de TI qui lui servira de feuille de route pour la réalisation de la vision de la Société en matière de TI, tandis que le personnel disposera d'un système de classement électronique convivial pour la gestion des documents. À cet égard, CDC souhaite instituer un environnement de travail qui privilégie les moyens numériques. Dans cette optique, elle prévoit aussi fournir aux gestionnaires et aux employés un système en ligne qui suivra l'historique de formation de chaque employé et proposera la formation requise.

Principaux indicateurs de rendement — Initiatives de gestion des activités

RÉSULTATS OPÉRATIONNELS ET MESURES DU RENDEMENT

CDC s'est dotée d'un *Cadre de gestion du rendement* exhaustif qui définit les mesures de rendement appropriées sur les plans de la planification stratégique et de la planification des activités de la Société. Le *Sommaire du plan stratégique* présenté à la page 13 résume les principaux indicateurs de rendement de la Société. En ce qui concerne la planification des activités, une trentaine d'indicateurs tactiques ont été définis qui couvrent des points comme les coûts des services, la rapidité de l'approvisionnement, la qualité, le moment de la perception des créances et le rendement de l'entrepreneur. Tous ces éléments font l'objet d'un suivi chaque trimestre afin de mesurer le rendement réalisé par rapport aux indicateurs ciblés.

TAUX D'UTILISATION DES EMPLOYÉS

À l'échelle de l'entreprise, la saine gestion des activités de la Société passe par le maintien de faibles coûts indirects internes, le maintien de coûts peu élevés pour le MDN et la conformité à sa propre politique financière. Le coût indirect le plus important de CDC, à titre de société de services, est sa masse salariale. À cet égard, la Société se fixe pour objectif de recouvrer 70 % de la masse salariale à même les montants qu'elle facture chaque mois à ses clients-partenaires. Pour le semestre clos le 30 septembre 2016, CDC a dépassé cet objectif, recouvrant 74,5 % de la masse salariale par l'intermédiaire de factures à ses clients-partenaires. Ce résultat est légèrement plus élevé que pour la période correspondante de 2015-2016 (74,2 %).

COÛT DES SERVICES DE CDC POUR LE MDN

L'indicateur des coûts globaux des services assurés par CDC au MDN représente la portion du budget du programme d'infrastructure et d'environnement (IE) du MDN consacré aux services de CDC, autrement dit, ce que coûtent les services de CDC pour la collectivité d'IE du MDN. De manière générale, CDC s'attend à ce que ces coûts soient de l'ordre de 10 % à 15 % du budget pour le programme d'IE du MDN. Pour 2015-2016, le coût de la prestation de services était de 9,3 %. À la fin de 2014-2015, le coût de la prestation de services avait été de 10,2 %. Selon les prévisions de CDC, les coûts des services pour le MDN seront d'environ 10 % à la clôture de 2016-2017.

RÉSULTATS FINANCIERS

CDC s'attend à dégager chaque année des résultats financiers qui cadrent avec sa politique de gestion financière. Cette politique vise à générer et à maintenir une trésorerie suffisante pour répondre aux besoins de fonctionnement et d'investissement, pour s'acquitter des obligations financières à leur échéance et pour faire face aux éventualités. Au 30 septembre 2016, les résultats financiers de CDC correspondaient aux prévisions pour cette période, à l'exception du solde de trésorerie prévisionnel, qui était plus élevé que prévu.

La politique de gestion de la trésorerie de CDC est de maintenir les niveaux de la trésorerie dans une fourchette de 21 millions à 24 millions de dollars. Au 30 septembre 2016, le niveau de la trésorerie de CDC était d'environ 35,9 millions de dollars.

Le principal moyen, pour CDC, de réduire sa réserve de trésorerie consiste à geler ses taux de facturation, et c'est ce qu'elle a fait ces quatre dernières années. Au cours de 2015-2016, sa réserve de trésorerie n'a pas diminué aussi rapidement que prévu, en raison surtout de la charge de travail qui s'est révélée supérieure aux prévisions, conjuguée aux efforts d'optimisation des flux de travail déployés ces dernières années. Les produits tirés des services facturés sont aussi à la hausse, en raison de l'augmentation de la charge de travail associée aux investissements en infrastructures découlant du PIFI et du Budget de 2016. En regroupant davantage ses petits marchés d'entretien, CDC travaille désormais avec plus d'efficacité et moins d'employés.

CDC prévoit atteindre à peu près le niveau de réserve de trésorerie visé d'ici la fin de 2017-2018 en versant un dividende de 8,5 millions de dollars au receveur général du Canada au dernier trimestre de 2016-2017 ainsi que par une gestion améliorée de ses taux de facturation.

VOLET DE PLANIFICATION : PRESTATION DE SERVICES

La viabilité de CDC en tant qu'entreprise dépend de sa capacité de fournir des solutions novatrices, économiques et efficientes. Le présent volet vise à répondre aux exigences des clients-partenaires et à offrir le meilleur rapport qualité-prix.

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

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

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

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

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

3. CDC collabore avec le secteur privé afin d'en mettre à profit les capacités.

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

Rapport d'étape : Initiatives de prestation de services pour 2016-2017

Pour la période de planification 2016-2017, le groupe de direction avait ciblé trois initiatives relevant du volet Prestation de services. CDC aiderait ainsi le MDN dans le cadre de ses initiatives de renouvellement de l'infrastructure de la défense, elle poursuivrait la mise en œuvre de l'approvisionnement en ligne, et elle appuierait la mise en pratique des nouvelles exigences de sécurité industrielle par ses clients-partenaires et leur respect par le secteur privé.

CDC continue de soutenir l'initiative de renouvellement de l'infrastructure de la défense en participant à l'élaboration de plans de gestion de portefeuille et de gestion immobilière, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie d'approvisionnement pour l'amélioration des services d'entretien des infrastructures, et à l'amélioration de la réalisation de projets immobiliers, ce qui passe notamment par la mise au point d'une méthodologie servant à déterminer les solutions d'approvisionnement privilégiées. Plus précisément, CDC participe au projet de Modernisation des activités d'Infrastructure et d'environnement. À terme, CDC disposera d'une plateforme centralisée pour tous les dossiers du MDN liés à la planification de l'entretien, du portefeuille et des investissements immobiliers, à l'intégration des données spatiales et à l'information de gestion. L'autre priorité de CDC dans le cadre de cette initiative consistera à réaliser, pour le compte du MDN, le reste des projets financés dans le cadre du PIFI ainsi que les autres projets visés par des investissements en infrastructures prévus au Budget de 2016, d'ici au 31 mars 2017.

CDC fait souvent le lien entre le secteur privé et le MDN. La Société poursuit son travail dans ce domaine de deux façons, à savoir en menant à bien son projet d'approvisionnement en ligne, qui se révèle être une option plus rapide et moins coûteuse pour l'administration des appels d'offres et l'attribution des marchés de CDC que les processus manuels sur papier actuellement utilisés, et en faisant une analyse préalable des demandes d'attestations de sécurité des entreprises privées et sociétés-conseils. Avant de se voir attribuer un marché, les entrepreneurs principaux et leurs sous-traitants doivent obtenir une attestation de sécurité de la Direction de la sécurité industrielle canadienne et internationale (DSICI). L'aide de CDC a permis de réduire les délais de délivrance de ces attestations de sécurité, qui ont été ramenés de 6 à 4 mois pour les attestations de niveau 1, et de 12 à 9 mois pour les attestations de niveau 2. Ces deux initiatives dirigées par CDC favorisent la concurrence pour l'attribution des marchés dans le secteur.

Initiatives de prestation de services pour 2017-2018

Pour la période de planification 2017-2018, le groupe de direction a déterminé quatre initiatives relevant du volet

Prestation de services, dont plusieurs sont la poursuite de projets amorcés au dernier exercice. Le soutien au renouvellement de l'infrastructure de défense, l'élargissement de la portée de l'approvisionnement en ligne pour qu'il s'applique à d'autres catégories de services que les services de construction, et le soutien des clients-partenaires et de l'industrie à mesure que les nouvelles directives sont mises en œuvre demeurent toutes des initiatives essentielles. La demande pour les Services environnementaux de CDC pouvant augmenter, la Société a lancé une nouvelle initiative visant plus particulièrement à aider le MDN à atteindre ses objectifs environnementaux.

Par exemple, CDC offre du soutien en matière d'approvisionnement pour l'attribution des marchés de services éconergétiques du MDN qui ont le potentiel d'aider le MDN à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 17 %.

Principaux indicateurs de rendement — Prestation de services

ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

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

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

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

En général, la Société recueille, au deuxième semestre de l'exercice, les résultats portant sur la satisfaction des clients à l'égard des services fournis, c'est-à-dire une fois que la plupart des projets sont achevés. En 2015-2016, CDC a mené 99 évaluations de la prestation des services. La Société a pour objectif d'atteindre une note globale de 3 ou plus pour 95 % des évaluations. CDC a atteint ou dépassé cet objectif pour chacun des cinq derniers exercices, dégageant un taux de satisfaction de 97 % en 2015-2016. De ces 99 évaluations, 96 indiquaient que le rendement avait été conforme ou supérieur aux normes de prestation de services, et trois avaient reçu une note insatisfaisante. En règle générale, les problèmes signalés concernent des incidents précis relevant d'une ou de plusieurs catégories, notamment des problèmes de communication, de procédure administrative ou d'affectation de personnel. CDC traite toutes les préoccupations relatives à ses services et donne suite à chacune d'entre elles dans les meilleurs délais.

RÉSULTATS LIÉS À L'APPROVISIONNEMENT

En 2015-2016, CDC a attribué 2 440 marchés d'une valeur totalisant 647 millions de dollars. Au premier semestre de 2016-2017, CDC a attribué 1 180 marchés d'une valeur totalisant 552,5 millions de dollars. D'ici à la fin de 2016-2017, CDC prévoit avoir attribué 2 000 marchés d'une valeur globale d'environ 800 millions de dollars. CDC favorise la compétitivité et l'obtention d'un prix juste dans le cadre de ses processus d'approvisionnement ouverts à la concurrence.

Réussite du processus d'approvisionnement : CDC souhaite que l'approvisionnement pour le compte de ses clients-partenaires se fasse avec rapidité et sans pertes de temps pour les entrepreneurs qui soient attribuables à de faux départs, vu que cela réduit la concurrence. CDC collabore avec les clients-partenaires à ce que chaque processus d'approvisionnement soit le plus viable possible. L'objectif est qu'au moins 95 % de toutes les occasions proposées aboutissent à la passation d'un marché. Au premier semestre de 2016-2017, CDC a attribué des marchés pour 97,0 % des appels d'offres passant par elle.

Accessibilité du public aux occasions d'affaires : CDC veut encourager la concurrence et veiller à ce que toutes les entreprises bénéficient de chances égales de soumissionner dans le cadre des marchés proposés. L'objectif est ici qu'au moins 98 % des marchés de CDC soient attribués par voie d'appel d'offres public. Au premier semestre de 2016-2017, CDC a attribué 99,4 % de ses marchés dans le cadre de possibilités d'affaires accessibles au public. CDC s'occupe de l'approvisionnement dans une industrie connue pour ses cas de fraude. Tous les soumissionnaires retenus font l'objet d'une vérification en fonction du Code de conduite en matière d'approvisionnement de CDC avant l'attribution du marché. Ainsi, le risque de travailler avec des entreprises non conformes s'en trouve réduit.

Approvisionnement concurrentiel : CDC souhaite que le secteur privé la considère comme une entreprise bien informée et équitable avec laquelle travailler, de façon qu'il y ait toujours le plus de soumissionnaires possible qui rivalisent pour l'obtention des travaux. C'est, du reste, ce qui permet à la Société d'obtenir la meilleure valeur possible. La Société surveille le nombre de soumissionnaires par marché, ce qui lui donne une indication de la réputation dont elle jouit auprès des entreprises privées et des sociétés-conseils. L'objectif, en l'occurrence, est de réussir à attirer en moyenne quatre soumissionnaires par marché. Au premier semestre de 2016-2017, CDC a compté en moyenne 4,9 soumissions par marché proposé.

Reconnaissance : La Société collabore régulièrement avec des associations locales et nationales à l'élaboration de normes nationales, et cherche à emboîter le pas aux grandes tendances sectorielles, comme l'approvisionnement en ligne. Au premier semestre de 2016-2017, CDC a reçu le prix *Achievement in Excellence in Procurement* du National Procurement Institute des États-Unis, qui souligne l'excellence dans le domaine des marchés publics. C'est la troisième année de suite que CDC remporte ce prix.

Un groupe de premier plan de l'industrie a souligné le travail réalisé par CDC dans l'introduction du processus d'approvisionnement électronique au sein de la fonction publique fédérale. L'Institut canadien d'approvisionnement et de gestion du matériel a ainsi rendu hommage à Richard Allie, récemment retraité de CDC, en lui remettant le *Prix de reconnaissance pour la gestion de projet 2016*. Ce prix vise à souligner les capacités d'innovation, de réalisation et de leadership d'une personne à mener à terme un projet d'approvisionnement.

RÉSULTATS LIÉS AU RENDEMENT DES SECTEURS DE SERVICES

Le *Cadre de gestion du rendement* de la Société oriente l'élaboration et la mesure des principaux indicateurs de rendement et des autres indicateurs de rendement des activités ainsi que l'établissement de rapports fondés sur ceux-ci. La Société évalue tous les trimestres le rendement de ses secteurs de services en fonction des principaux indicateurs de rendement. Ces indicateurs tactiques sont la rapidité de la publication d'appels d'offres et de l'attribution de marchés, le nombre d'ordres de modification et de modifications apportées, et la rapidité d'achèvement des travaux de construction. CDC surveille ces paramètres tous les trimestres et en rend compte à la haute direction. Elle utilise cette information pour favoriser l'amélioration continue ainsi que pour tenir les clients-partenaires au courant de l'état d'avancement de leurs projets. Au premier semestre de 2016-2017, CDC a établi ces rapports et évaluations trimestriels conformément aux dispositions de son *Cadre de gestion du rendement*.

VOLET DE PLANIFICATION : RESSOURCES HUMAINES

À titre d'entreprise de services professionnels axée sur les connaissances, la Société compte avant tout sur son capital humain. L'objectif est ici de recruter, de former, de soutenir et de maintenir en poste une main-d'œuvre compétente, mobilisée et diversifiée.

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

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

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

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

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

3. CDC obtient un bon niveau d'engagement des employés et est connue comme un employeur de choix.

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

Rapport d'étape : Initiatives en matière de ressources humaines pour 2016-2017

Pour la période de planification 2016-2017, deux initiatives relevaient du volet Ressources humaines, à savoir mettre en œuvre des initiatives de communications internes, et sensibiliser à la diversité, à l'inclusion et au bien-être et à la santé mentale en milieu de travail. Les travaux ont résolument progressé pour ces deux initiatives au premier semestre de 2016-2017.

CDC a mis en œuvre des normes et flux nouveaux pour la diffusion des communications internes. La Société a également mis à jour les modules de formation en ligne pour les communications avec les employés et les gestionnaires. Au second semestre, CDC continuera de promouvoir ces outils et systèmes et d'en surveiller l'utilisation.

Le Service des ressources humaines a alloué des ressources à des initiatives visant à sensibiliser le personnel à la diversité et l'inclusion ainsi qu'à la santé au travail, et engagé des recherches et une planification relatives à ces initiatives. Deux nouveaux employés ont été embauchés, l'un pour le programme de diversité et d'inclusion, et l'autre pour le programme de bien-être et de santé mentale en milieu de travail. Le service est à mener un sondage auprès des employés sur ces thèmes, et à élaborer des stratégies sur trois ans ainsi que des plans d'action pour chacun de ces thèmes.

Initiatives en matière de ressources humaines pour 2017-2018

Pour la période de planification 2017-2018, plusieurs initiatives appuieront la culture organisationnelle de CDC. Les activités de promotion de la diversité et de l'inclusion, du bien-être, de la santé mentale et du respect au travail se poursuivront. CDC s'emploie depuis longtemps à instaurer un milieu de travail qui soit diversifié, sain et empreint de respect. Par une planification et une analyse rigoureuses, cette initiative aidera à déterminer les activités qui fonctionnent bien ainsi que les secteurs où de nouveaux efforts pourraient être déployés pour faire de CDC une entreprise encore plus solide sous ces aspects. Une stratégie en matière de diversité et d'inclusion et une stratégie en matière de bien-être et santé mentale en milieu de travail seront élaborées d'ici à la fin de 2016-2017 et mises en œuvre de 2017 à 2020.

CDC mènera en 2017-2018 un sondage sur le niveau de mobilisation du personnel, visant à mesurer les perceptions de ses employés et à s'assurer que CDC demeure pour eux un employeur de choix. Enfin, une initiative semblable à la planification stratégique mise en œuvre au service de TI de CDC est prévue, au terme de laquelle le Service des ressources humaines fournira à la haute direction un plan stratégique quinquennal en matière de ressources humaines pour le personnel.

Principaux indicateurs de rendement — Ressources humaines

INVESTISSEMENTS EN FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

CDC ne saurait bien répondre aux besoins du MDN sans s'appuyer sur un personnel compétent. À ce titre, le maintien d'une main-d'œuvre qualifiée et professionnelle est un objectif clé de la Société. En 2015-2016, 3,6 % de la masse salariale de base avaient été consacrés au perfectionnement professionnel. Pour 2016-2017, CDC s'est fixé comme objectif global de consacrer 4,0 % de sa masse salariale de base aux dépenses de formation et de perfectionnement. Cet objectif comprend des dépenses relatives à tous les coûts internes et externes liés à la formation et au perfectionnement professionnel.

Pour le semestre clos le 30 septembre 2016, le cumul des dépenses de formation et de perfectionnement s'élève à 4,0 %, ce qui est conforme à la cible visée pour l'exercice, comparativement à 2,8 % pour la période correspondante de 2015-2016. Ce pourcentage plus élevé est attribuable à la hausse de la charge de travail associée au PIFI ainsi qu'à l'augmentation de l'effectif qui en a découlé, ce qui s'est traduit par un plus grand nombre d'employés suivant des formations particulières, comme le module de trois heures de sensibilisation à la sécurité du gouvernement du Canada.

Les dépenses de formation et de perfectionnement varient d'un trimestre à l'autre et d'un exercice à l'autre. Elles sont fonction du travail engagé dans l'offre et le maintien de cours à l'interne, et fonction aussi du calendrier des activités de perfectionnement de chaque région. CDC s'attend à ce que le montant des dépenses affectées au perfectionnement professionnel respecte également la cible de 4,0 % à la clôture de 2016-2017.

RÉSULTATS EN MATIÈRE D'INNOVATION

Le programme innoviCulture de CDC sert à encourager l'innovation au travail et à en faire le suivi. Au premier semestre de l'exercice, le comité responsable d'innoviCulture à CDC a élaboré un nouveau module en ligne appelé inCubateur. Ce système permettra de suivre les idées soumises par des employés tout au long du processus d'évaluation, depuis leur suggestion jusqu'à leur mise en œuvre. Le comité s'est fixé pour objectif que 5 % du personnel aient recours au système. Les premiers résultats seront recueillis au second semestre, une fois que le système aura été installé et qu'il sera opérationnel.

BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

CDC s'emploie à créer un environnement de travail qui encourage ses employés à intégrer les soins personnels ainsi que la santé mentale et le bien-être à leur emploi du temps quotidien et à rechercher un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. La Société se concentre notamment sur des moyens préventifs susceptibles d'atténuer les facteurs de risque pour la santé. Concrètement, cet engagement se manifeste par une aide financière et un accès à des avantages et ressources, tels des programmes liés au changement de mode de vie, un abonnement à des programmes de conditionnement physique, un programme d'aide aux employés, un assouplissement des conditions de travail et une semaine de travail comprimée. De même, le programme de santé et de bien-être de CDC est susceptible de répondre aux besoins des employés souffrant de problèmes de santé physique ou mentale, tout en mettant l'accent sur les mesures préventives.

En 2015-2016, CDC avait déclaré une moyenne de 38,6 heures (5,15 jours) de congé de maladie par ETP. Au premier semestre de 2016-2017, CDC a enregistré en moyenne 19 heures (2,5 jours) de congé de maladie par ETP, contre 17 heures (2,3 jours) pour la période correspondante de 2015-2016. Au cours de la prochaine période de planification, la mise en œuvre de la stratégie sur le bien-être et la santé mentale en milieu de travail de CDC devrait apporter une contribution positive à la gestion des congés de maladie.

TAUX DE MAINTIEN DE L'EFFECTIF

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

En 2015-2016, le taux de maintien de l'effectif de CDC était de 95,3 %, soit plus que l'objectif annuel de 90 %. Pour le semestre clos le 30 septembre 2016, le taux est de 97,7 %, ce qui est légèrement inférieur au taux de 98,1 % constaté pour le semestre correspondant de 2015-2016.

ÉQUITÉ EN EMPLOI

Jusqu'en 2015-2016, CDC évaluait son rendement sur les plans de la diversité et de l'équité en emploi à partir des résultats tirés des notations et de l'indice de conformité du rapport d'Emploi et Développement social Canada (EDSC). En 2015-2016, EDSC a informé CDC qu'il ne recourrait plus à

ces notations et indices pour confirmer que les employeurs satisfont à leurs obligations en matière de rapports.

EDSC n'en continue pas moins de recueillir des renseignements sur l'équité en emploi par l'entremise de son nouveau programme de *Prix de réalisation pour l'équité en emploi*. CDC a présenté une demande à ce programme au premier semestre de 2016-2017 et rendra compte de ses résultats dès qu'ils seront disponibles.

CDC s'emploiera aussi à accroître la diversité de sa main-d'œuvre et à favoriser l'inclusion en milieu de travail. Les prochaines mesures d'amélioration porteront sur l'élaboration d'une stratégie en matière de diversité et d'inclusion et d'un plan d'action, qui comprendront l'élaboration d'outils de recrutement et de documents de formation à l'intention des gestionnaires responsables de l'embauche.

RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT EN LEADERSHIP

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

À cet effet, le Programme de développement en leadership consiste en une série de modules en ligne combinée à une rencontre individuelle tous les deux ans. Il est attendu des employés participants qu'ils réalisent le programme en cinq ans et suivent au moins six modules en ligne par exercice financier. À la clôture du premier semestre de 2016-2017, 51 % des 168 employés inscrits au Programme de développement en leadership étaient en voie de le mener à terme dans les cinq ans alloués.

VOLET DE PLANIFICATION : LEADERSHIP ET GOUVERNANCE

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

Quatre résultats stratégiques sont associés à ce volet.

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

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

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

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

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

   CDC se conforme aux politiques du gouvernement du Canada ainsi qu'à ses exigences réglementaires, notamment en ce qui concerne la diversité et l'inclusion, les langues officielles, la gérance de l'environnement, la santé et la sécurité au travail, la sécurité industrielle, l'accès à l'information, et l'administration financière et la production de rapports financiers.

4. CDC fait preuve d'intégrité auprès des intervenants et des clients-partenaires.

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

Rapport d'étape : Initiatives en matière de leadership et de gouvernance pour 2016-2017

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

Tout au long de la période de planification, la Société a poursuivi ses relations et ses communications avec tous les intervenants en vue de maintenir des relations productives et efficaces dans l'intérêt de CDC. Cette tâche comprenait la gestion des relations avec les clients-partenaires à tous les niveaux, de même que les contacts avec les entreprises locales desservant les chantiers de CDC partout au Canada, particulièrement en ce qui a trait à l'approvisionnement en ligne. CDC a tenu 49 séances publiques d'orientation et de formation à l'intention des entreprises privées à l'échelle du pays.

Le Bureau du vérificateur général a procédé à un examen spécial de CDC, qui a commencé à la fin de l'exercice 2015-2016. Un rapport final a été publié en décembre 2016 et les résultats de l'examen spécial n'ont relevé aucune lacune importante. Le rapport contenait quatre recommandations dans les deux domaines suivants : les pratiques de gestion de la Société liées à la définition des risques de fraude et à la certitude que CDC met en place les systèmes et les processus nécessaires pour évaluer, surveiller et gérer ces risques; la gestion de marchés et de services liés à la saisie de documents, aux vérifications internes des secteurs de services et au suivi de la formation des employés. CDC a déterminé une initiative stratégique d'entreprise en vue de donner suite à ces recommandations.

Conformément aux obligations qui lui sont faites par la loi à titre de société d'État, CDC compte achever comme prévu l'harmonisation de ses politiques, directives et pratiques relatives aux frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements avec celles du Conseil du Trésor. L'équipe de la haute direction et le conseil d'administration de CDC examinent actuellement une version provisoire de la nouvelle politique, que la Société compte toujours finaliser d'ici au 31 mars 2017.

CDC s'est dotée d'une solide politique de gestion des dépenses fondée sur les directives du Conseil du Trésor. Les plafonds de dépense y ont été clairement définis et une procédure d'approbation rigoureuse assure qu'on respecte les différents niveaux de délégation de pouvoir qui peuvent aller jusqu'au président et premier dirigeant, si cela est justifié. Ceux qui détiennent une délégation de pouvoir de signature examinent attentivement les dépenses liées aux voyages, à l'accueil, à la formation et aux événements.

Il y a relativement peu de conférences auxquelles assistent des employés de CDC et, lorsqu'il y en a, l'autorisation d'y assister est seulement accordée si une composante de formation et de perfectionnement y est associée. Ces données font partie intégrante de la formation et du perfectionnement, et ne relèvent pas des frais de conférences.

Les montants prévus pour les frais de déplacement et d'accueil pour 2016-2017 ont augmenté de 28 % et de 41 %, respectivement, en raison de la combinaison des montants budgétaires non dépensés de 2015-2016 et de l'augmentation de 18 % des ETP pour 2016-2017. (Voir Tableau 1)

Trois recommandations ont découlé de l'audit des valeurs et de l'éthique : améliorer les activités de sensibilisation et de formation, accentuer le processus de suivi de divulgation de renseignements faits par des membres du personnel, et étendre les mesures du rendement à la formation sur les valeurs et l'éthique. À la fin du premier semestre de 2016-2017, un mécanisme de rétroaction amélioré a été établi à l'intention des employés signalant un conflit éventuel à leur supérieur. Les activités de formation tout comme les options d'amélioration des mesures du rendement pour la formation font actuellement l'objet d'un examen aux fins d'amélioration.

Initiatives en matière de leadership et de gouvernance pour 2017-2018

Pour la période de planification 2017-2018, le groupe de direction a ciblé trois initiatives relevant du volet Leadership et gouvernance. CDC cherchera toujours à promouvoir sa valeur, son intégrité et son sens de l'innovation auprès de ses divers intervenants et clients-partenaires en établissant des relations de travail; elle donnera suite aux recommandations découlant de l'examen spécial de CDC du Bureau du vérificateur général; et elle soutiendra les programmes d'intégrité actuels en mettant l'accent sur la sensibilisation à la fraude ainsi que sur sa détection et sa prévention.

Les activités supplémentaires à l'appui de la réponse de CDC à l'examen spécial comprendront également la rationalisation du système de gestion des documents en ligne de CDC, le maintien d'une fréquence standard des vérifications internes des secteurs de services ainsi que l'achèvement d'un registre et d'archives en ligne pour le suivi de la formation des employés.

Principaux indicateurs de rendement — Leadership et gouvernance

RÉSULTATS EN MATIÈRE D'INFORMATIONS À COMMUNIQUER

Au nombre des rapports que la Société produit en application de la loi figurent le *Rapport annuel, le Sommaire du Plan d'entreprise*, les rapports financiers trimestriels et les rapports annuels sur la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. CDC fournit aussi des rapports destinés à d'autres organismes publics, comme Emploi et Développement social Canada (EDSC). L'atteinte des objectifs du volet Leadership et gouvernance est fonction de la mesure dans laquelle CDC rend les comptes voulus et publie ses résultats dans les délais impartis. Au 30 septembre 2016, CDC se conformait à l'ensemble des exigences qui lui étaient faites en matière d'informations à communiquer.

En sus des comptes qu'elle doit rendre publics, CDC doit chaque année répondre à une diversité de demandes de renseignements de la part des membres du gouvernement, notamment liées à des questions à inscrire au feuilleton, à des requêtes émanant de commettants et à des questions ministérielles. CDC répond à toutes ces requêtes dans les meilleurs délais. En 2015-2016, CDC a ainsi répondu à 24 de ces requêtes, leur nombre variant selon l'évolution du contexte opérationnel. Au premier semestre de 2016-2017, CDC a reçu 41 requêtes, auxquelles elle a toutes répondu. CDC entend continuer de répondre rapidement aux demandes d'information qui lui sont adressées.

TABLEAU 1 : DÉPENSES ANNUELLES POUR LES VOYAGES, L'ACCUEIL ET LES CONFÉRENCES

	RÉELLES	PRÉVUES	PROJETÉES				
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Voyages	394 000 $	505 000 $	516 000 $	526 000 $	537 000 $	547 000 $	550 000 $
Accueil	22 000 $	31 000 $	31 500 $	32 000 $	32 500 $	33 000 $	33 500 $
Conférences	S.O.	S.O.	50 000 $	52 000 $	53 000 $	54 000 $	54 000 $

RÉSULTATS GLOBAUX EN MATIÈRE DE RENDEMENT DES ACTIVITÉS

Les activités de CDC ont généré des résultats positifs, malgré un environnement où la charge de travail liée aux programmes des clients-partenaires n'a cessé de fluctuer et où le contexte opérationnel n'a cessé de changer. Au 30 septembre 2016, CDC avait été en mesure d'augmenter le volume des projets réalisés pour le compte de son client-partenaire principal, sans augmenter ses taux de facturation ni compromettre la qualité de ses projets — ce qui témoigne de la qualité de sa gestion et de son leadership.

RÉSULTATS LIÉS AU CODE D'ÉTHIQUE

Le *Code d'éthique* est le document à la base des objectifs stratégiques de CDC en matière d'intégrité et de déontologie professionnelle. Les employés sont tenus d'exercer leurs fonctions et d'organiser leurs affaires personnelles de manière à maintenir et à accroître la confiance du public à l'égard de l'intégrité, de l'objectivité et de l'impartialité de CDC.

En se dotant de ce *Code d'éthique* et en veillant à son observance par le personnel, CDC montre bien l'intégrité de sa gestion et de son leadership. La Société exige que tous ses employés revoient le code chaque automne. À la dernière revue de l'automne 2016, l'ensemble du personnel de CDC avait satisfait à cette exigence.

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

Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* de CDC aide à garantir que les entrepreneurs et experts-conseils avec lesquels CDC travaille satisfont aux exigences d'intégrité qui s'imposent lorsqu'ils traitent avec le gouvernement du Canada. Avant d'attribuer un quelconque marché, CDC s'assure que toutes les entreprises et sociétés-conseils candidates se conforment au code. Au premier semestre de 2016-2017, CDC a contrôlé la totalité des soumissionnaires retenus dans le cadre de son processus d'approvisionnement, veillant à ce qu'aucun de ses marchés ne soit attribué à une entreprise non conforme.

Le gouvernement du Canada a mis à jour son Régime d'intégrité le 3 juillet 2015, et l'a fait à nouveau en avril 2016. Au premier semestre de 2016-2017, CDC a entrepris un examen visant à s'assurer que son *Code de conduite en matière d'approvisionnement* s'harmonisait bien avec les modifications apportées au *Régime d'intégrité du gouvernement du Canada*, examen qui devrait avoir été achevé d'ici au 31 mars 2017.

RÉSULTATS EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

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

Pour le semestre clos le 30 septembre 2016, il n'y a eu aucun incident environnemental découlant des activités du personnel de CDC à déclarer. Avec ce résultat, CDC maintient la fiche parfaite qu'elle affiche à cet égard depuis plusieurs années.

RÉSULTATS EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

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

CDC vise à ce qu'il n'y ait aucun accident ou incident lié à la sécurité entraînant une absence du travail. Pour le semestre clos le 30 septembre 2016, il y a eu trois incidents mettant en cause du personnel qui ont entraîné au total la perte de 11 jours de travail. En 2015-2016, il y avait eu quatre incidents, ayant entraîné la perte de 15,5 jours de travail.

La revue *Canadian Occupational Safety*, qui porte sur la sécurité industrielle, a reconnu en CDC l'employeur le plus sûr au Canada dans la catégorie des organismes publics ou sans but lucratif. Le Programme de sensibilisation aux risques et santé et sécurité de CDC a remporté le Prix Or. Les prix *Sécurité au travail au Canada* sont décernés à des entreprises de partout au pays qui se sont distinguées par leurs réalisations dans le domaine de la santé et de la sécurité de leurs travailleurs.

RÉSULTATS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ INDUSTRIELLE

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

Les exigences de sécurité industrielle sont les exigences de sécurité qu'un client-partenaire impose dans le

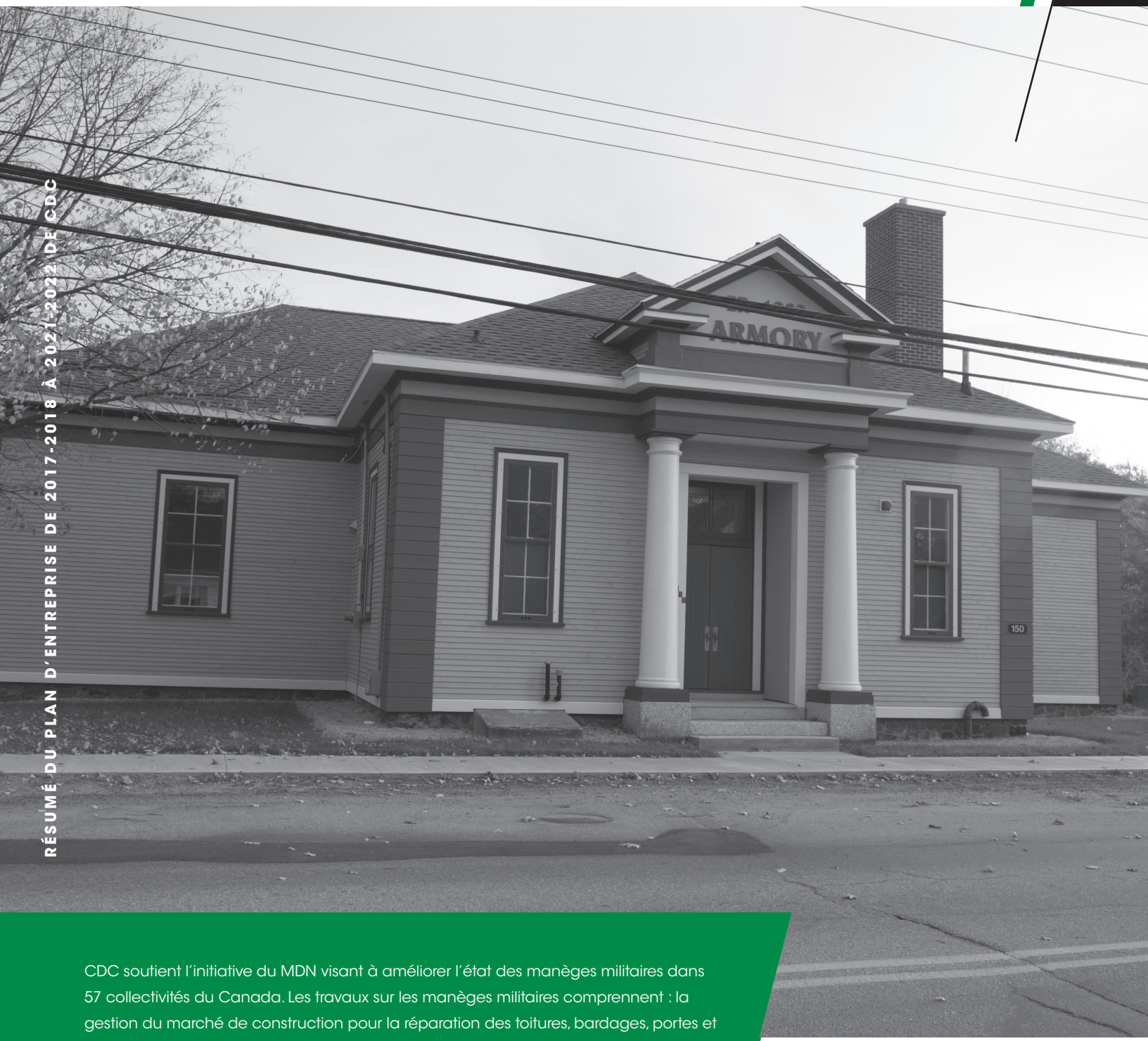
cadre de l'exécution de l'un de ses projets. Les clients-partenaires font part de ces exigences à CDC au stade de l'approvisionnement d'un projet. CDC veille à ce qu'elles soient respectées et gérées adéquatement. La Société recense tous les cas de non-conformité.

En cas de non-conformité, CDC veille à ce que des mesures correctives soient mises en œuvre. La Société coordonne alors tous les efforts avec les intervenants concernés, comme l'adjoint à l'officier de la sécurité, la Direction de la sécurité industrielle canadienne et internationale ainsi que les autres autorités locales en matière de sécurité, s'il y a lieu.

Les exigences de sécurité organisationnelle sont les exigences de sécurité interne que CDC impose relativement à son personnel comme à ses biens et renseignements organisationnels. CDC examine et gère toutes les infractions recensées et prend les mesures correctives qui s'imposent.

CDC vise à ce qu'il n'y ait aucun cas de compromission à la sécurité organisationnelle ni à la sécurité industrielle. Au premier semestre de 2016-2017, il y a eu cinq infractions aux exigences de sécurité organisationnelle et deux infractions aux exigences de sécurité industrielle sans que jamais la sécurité n'ait été compromise.

Deux employés de CDC, Stéphanie Magnan, coordonnatrice, Communications et Alain Schneiter, coordonnateur, Services de construction, sur le chantier de construction du nouveau manège militaire Saint-Hubert d'une valeur de 19,5 millions de dollars à la Garnison Montréal, au Québec.



CDC soutient l'initiative du MDN visant à améliorer l'état des manèges militaires dans 57 collectivités du Canada. Les travaux sur les manèges militaires comprennent : la gestion du marché de construction pour la réparation des toitures, bardages, portes et fenêtres, les travaux de plomberie, l'entretien des systèmes de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air et des systèmes électriques, les travaux sur le revêtement de sol et les travaux de peinture.

Plan Financier

L'approche de gestion financière de la Société repose sur l'hypothèse fondamentale que la Société est apte à poursuivre ses activités et que son mandat continuera à l'avenir. La Société fonctionne sous le régime de la rémunération des services et n'est financée par aucun crédit gouvernemental. Son approche de gestion financière vise à générer et à conserver une trésorerie suffisante pour répondre à ses besoins de fonctionnement et d'investissement, s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance et faire face aux éventualités liées à ses activités (voir *Approche de gestion de la trésorerie,* page 45). La Société établit ses états financiers conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) et elle s'est acquittée de toutes ses obligations d'information financière.

Ce plan contient des renseignements fondés sur les hypothèses les plus à jour en date du 15 janvier 2017. Ces renseignements comprennent les risques connus et inconnus pouvant faire en sorte que les résultats réels soient sensiblement différents des résultats prévus. La haute direction de CDC croit qu'elle a déterminé tous les facteurs de risque importants qui pourraient avoir une incidence sur les résultats réels en ce moment.

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

Les projections financières ci-dessous reflètent le retour graduel prévu de la situation financière de la Société à un niveau légèrement supérieur au seuil de rentabilité au cours des cinq prochains exercices. Avant cette période de planification, la Société a essuyé des pertes de 2012-2013 à 2016-2017 pour deux raisons. CDC s'est engagée à réduire les coûts des services qu'elle fournit au MDN de 2012-2013 à 2014-2015 dans le cadre de sa contribution au Plan d'action pour la réduction du déficit. Le gel des taux de facturation, combiné à l'optimisation des pratiques commerciales de CDC, a permis au client-partenaire d'économiser 9,4 millions de dollars. Le gel des taux de facturation avait aussi pour but de réduire le montant d'argent détenu par la Société aux niveaux ciblés.

Les présentes projections financières visent à faire renouer les résultats d'exploitation de la Société avec la rentabilité. Aussi la Société a-t-elle prévu de majorer les taux de facturation de 4,5 % au cours du premier exercice, et de continuer d'en relever le niveau afin de permettre à la Société d'atteindre une marge brute légèrement supérieure au seuil de rentabilité. Les projections de charges opérationnelles tiennent également compte, pour les deux premiers exercices, d'investissements visant à moderniser son infrastructure informatique, et ce en apportant des améliorations opérationnelles et en accentuant le niveau de sécurité du réseau. Ces investissements en technologie de l'information (TI) réduiront en outre la nécessité d'y investir davantage dans l'avenir.

PROJECTIONS FINANCIÈRES

Les présentes projections rendent compte du scénario actuellement le plus probable en ce qui concerne la demande des clients-partenaires de la Société et les dépenses qui devront y être engagées pour répondre aux besoins opérationnels. Dans le cadre de son approche de gestion de trésorerie, la Société a projeté des pertes pour les exercices 2017-2018 à 2020-2021, de manière à maintenir les réserves de trésorerie à un niveau jugé suffisant pour les besoins de son fonctionnement, tout en majorant progressivement les taux de facturation pour renouer avec la rentabilité au dernier exercice du Plan. La Société prévoit regagner des flux de trésorerie positifs au quatrième exercice du Plan qui devraient l'aider à atteindre ses objectifs opérationnels et de gestion de trésorerie.

ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

Pour les exercices clos le 31 mars 2016, et jusqu'au 31 mars 2022

	RÉEL	PLAN	ESTIMÉ	PROJETÉ				
(en milliers de dollars canadiens)	2016	2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Produits tirés des services facturés	84 905 $	92 123 $	96 117 $	105 908 $	108 027 $	114 779 $	115 927 $	121 144 $
Frais de déplacement et des décaissements recouvrés	2 278	1 703	2 179	2 051	2 072	2 092	2 113	2 134
Produits financiers	788	650	621	475	380	330	340	350
Total des produits	**87 971**	**94 476**	**98 917**	**108 434**	**110 479**	**117 201**	**118 380**	**123 628**
Salaires et charges sociales	82 007	88 947	92 409	99 991	101 025	105 265	106 005	109 349
Charges opérationnelles et frais d'administration	6 776	7 895	7 894	11 323	11 435	10 548	10 153	10 253
Frais de déplacement et décaissements	2 277	1 703	2 179	2 051	2 072	2 092	2 113	2 134
Amortissement des immobilisations corporelles	912	630	967	1 055	1 123	1 134	911	877
Amortissement des actifs loués	110	180	170	180	185	190	195	200
Amortissement des immobilisations incorporelles	226	215	208	215	218	221	120	100
Charges financières	20	28	25	28	30	32	33	35
Total des charges	**92 328**	**99 598**	**103 852**	**114 843**	**116 088**	**119 482**	**119 530**	**122 948**
Résultat net de l'exercice	(4 357)	(5 122)	(4 935)	(6 409)	(5 609)	(2 281)	(1 150)	680
Autres éléments du résultat global								
Gain actuariel sur l'obligation au titre des avantages du personnel	3 906	—	—	—	—	—	—	—
Résultat global	**(451) $**	**(5 122) $**	**(4 935) $**	**(6 409) $**	**(5 609) $**	**(2 281) $**	**(1 150) $**	**680 $**

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Pour les exercices clos le 31 mars 2016, et jusqu'au 31 mars 2022

	RÉEL	PLAN	ESTIMÉ	PROJETÉ				
(en milliers de dollars canadiens)	2016	2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Résultats non distribués à l'ouverture	31 006 $	26 265 $	30 555 $	17 120 $	10 711 $	5 102 $	2 821 $	1 671 $
Résultat net de l'exercice	(4 357)	(5 122)	(4 935)	(6 409)	(5 609)	(2 281)	(1 150)	680
Dividende versé	—	—	(8 500)	—	—	—	—	—
Gain actuariel sur l'obligation au titre des avantages du personnel	3 906	—	—	—	—	—	—	—
Résultats non distribués à la clôture	**30 555 $**	**21 143 $**	**17 120 $**	**10 711 $**	**5 102 $**	**2 821 $**	**1 671 $**	**2 351 $**

Comparaison du plan d'entreprise 2016-2017 aux estimations de résultats pour 2016-2017

Pour 2016-2017, les produits tirés des services facturés sont de 96,1 millions de dollars, comparativement au montant prévu de 92,1 millions de dollars. Entre la période de planification et la fin réelle de l'exercice financier, le gouvernement du Canada a annoncé, dans le budget de 2016, une augmentation des dépenses liées aux projets d'infrastructure de défense. Les types de projets associés aux dépenses supplémentaires comprennent les projets de petite envergure et les activités d'entretien comme la modernisation des services publics, l'installation de systèmes d'extinction d'incendie et le pavage des pistes. Le financement n'était pas destiné à la construction de projets complexes plus importants comme les tours de contrôle ou les arsenaux maritimes. Il s'agit de la principale raison de l'écart de 4,3 % par rapport au montant du plan.

Afin d'exécuter les travaux liés à ce financement supplémentaire, CDC a dû engager plus de personnes que prévu. Par conséquent, les charges estimées sont supérieures de 4,3 millions de dollars (4,3 %) aux prévisions du *Plan d'entreprise*. Cette situation est principalement attribuable aux salaires et aux charges sociales qui sont supérieurs de 3,5 millions de dollars (3,9 %) aux prévisions du *Plan d'entreprise* en raison de la hausse du nombre d'employés.

Il n'y a pas d'écart important concernant les charges opérationnelles, ce qui s'explique par la capacité de CDC à planifier et à gérer les budgets.

La dotation aux amortissements devrait être supérieure d'environ 320 000 $ (31 %) aux prévisions du *Plan d'entreprise*. Cette augmentation de la dotation aux amortissements est attribuable au montant d'immobilisations incorporées à l'actif à l'exercice précédent supérieur à ce qui avait été prévu.

La Société estime que l'exercice se clôturant le 31 mars 2017 se soldera par une perte nette de 4,9 millions de dollars, comparativement aux prévisions de perte nette de 5,1 millions de dollars figurant dans le *Plan d'entreprise*.

Produits tirés des services facturés

La Société prévoit que les produits tirés de ses services facturés s'élèveront à environ 96,1 millions de dollars pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2017, en hausse d'environ 13 % par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est entièrement attribuable à une augmentation de la charge de travail découlant du PIFI et du Budget de 2016, laquelle a fait s'accroître la demande de services de CDC par rapport à l'exercice précédent. Conformément à son approche de gestion de la trésorerie, la Société n'a pas majoré ses taux de facturation en 2016-2017.

Pour la période de planification, la Société a retenu les hypothèses ci-après pour ce qui est des fluctuations prévues des produits tirés des services facturés, compte tenu de ses prévisions à l'égard du volume des programmes des clients-partenaires et des projections de majoration des taux de facturation pour chacun des exercices de 2017-2018 à 2021-2022. (Voir Tableau 2)

Pour le premier exercice du Plan se clôturant le 31 mars 2018, la Société prévoit que la demande à l'égard des services de CDC augmentera par rapport à l'exercice en cours. Cette augmentation se traduira par une hausse de 9,8 millions de dollars (+10 %) des produits par rapport aux estimations pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2017 pour se fixer à 105,9 millions de dollars. En ce qui concerne les exercices restants de la période de planification, la Société prévoit une légère diminution du volume pour 2018-2019, suivie d'une légère augmentation en 2019-2020. En 2020-2021 et en 2021-2022, le volume devrait diminuer au cours des derniers exercices du Plan.

En ce qui concerne l'hypothèse de majoration des taux de facturation, la Société a mis un terme à ses cinq années de gel des taux. La Société prévoit donc une majoration de 4,5 % de ces taux en 2017-2018 et de 5,5 % en 2018-2019 et de 5,25 % en 2019-2020, et de 5,0 % en 2020-2021 et en 2021-2022. Ces majorations sont nécessaires au maintien de la viabilité des opérations. Le gel des taux de facturation de 2012-2013 à 2016-2017 a permis de ramener la marge brute de 38,6 %, au début du gel, à 31,5 % en 2016-2017. La réduction de la marge

TABLEAU 2 : FLUCTUATION DES PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

Pour les exercices clos le 31 mars

	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Fluctuation du volume	13,2 %	5,7 %	-3,5 %	1,0 %	-4,0 %	-0,5 %
Majoration des taux de facturation	0,0 %	4,5 %	5,5 %	5,25 %	5,0 %	5,0 %
Augmentation ou diminution totale prévue	**13,2 %**	**10,2 %**	**2,0 %**	**6,25 %**	**1,0 %**	**4,5 %**

brute de 2012-2013 à 2016-2017, conjuguée à la déclaration d'un dividende de 8,5 millions de dollars en 2016-2017, devrait permettre à la Société de ramener sa trésorerie à un niveau opérationnel adéquat. De plus grandes marges n'en devront pas moins être dégagées à l'avenir en vue de bien asseoir la situation financière de la Société et de lui faire regagner, à terme, une situation opérationnelle légèrement supérieure au seuil de rentabilité. La Société estime que la marge brute requise pour assurer sa viabilité selon les niveaux de produits projetés évoqués plus haut est d'environ 38 %, ce qu'elle compte atteindre d'ici à l'exercice 2021-2022.

Les représentants du client-partenaire de CDC sont conscients des majorations des taux de facturation prévues et les intègrent à leurs plans de projet annuels.

Le tableau ci-après illustre l'incidence du gel des taux de facturation sur le taux de marge brute, sur le résultat net, sur les résultats non distribués et sur le solde de trésorerie et de placements pour les exercices 2013-2014 à 2021-2022. (Voir Tableau 3)

Produits financiers

La Société prévoit que ses produits financiers — qu'elle tire des réserves de trésorerie détenues dans des comptes bancaires et de son portefeuille de placements — atteindront au total environ 621 000 $ pour l'exercice en cours se clôturant le 31 mars 2017, ce qui représente un recul d'environ 21 % par rapport au montant de 788 000 $ gagné à l'exercice précédent. Ce recul est attribuable au repli des produits financiers gagnés sur le solde de trésorerie des comptes bancaires, en raison de la baisse des intérêts perçus et du recul du solde de trésorerie mensuel moyen.

Pour les exercices restants du Plan, la Société prévoit que les produits financiers régresseront chaque année, passant du montant prévu de 475 000 $ au 31 mars 2018 à 350 000 $ au 31 mars 2022. Cette baisse annuelle traduira la diminution prévue des soldes de trésorerie tout au long de la période de planification. Les hypothèses retenues à l'égard des taux d'intérêt applicables aux produits financiers sont de 0,9 % pour la trésorerie détenue dans des comptes bancaires et de 3,0 % pour le portefeuille de placements.

Salaires et charges sociales

Les salaires et les charges sociales devraient totaliser environ 92,4 millions de dollars au terme de l'exercice se clôturant le 31 mars 2017, en hausse d'environ 10,4 millions de dollars (+13 %) par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse de 2015-2016 à 2016-2017 tient compte d'une augmentation d'environ 13 points liée à la croissance de l'effectif attribuable à la demande de services accrue, à laquelle se combinent une hausse de 3,3 points des salaires et une baisse de 3,2 points attribuables au barème salarial et aux gains de productivité. L'effectif prévu pour l'exercice 2016-2017 est de 922 équivalents temps plein (ETP), soit 126 ETP (+16 %) de plus qu'en 2015-2016.

Pour 2017-2018, les salaires devraient augmenter de 8,2 % en raison de majorations salariales prévues de 3,5 % et d'une progression de 5,7 % de la demande de services.

Pour le reste de la période de planification, la Société a présumé que le facteur d'augmentation économique annuelle, compte tenu de la variation de l'indice des prix à la consommation (IPC) prévue d'un exercice à l'autre, sera de 1,0 %. Cette hypothèse pourrait devoir être révisée s'il devait se produire un écart par rapport à la variation réelle de l'IPC. Les majorations salariales au rendement devraient demeurer stables à 2,5 % au cours de la période de planification, si l'on en croit les tendances historiques.

Pour 2017-2018, la Société estime que les produits augmenteront plus rapidement que les charges salariales, du fait que les taux de facturation progresseront à plus grand rythme.

TABLEAU 3 : INCIDENCE DES FLUCTUATIONS DES TAUX DE FACTURATION

Pour les exercices clos le 31 mars

	RÉEL			PRÉVU	PROJETÉ				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Majoration du taux de facturation	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	4,50 %	5,50 %	5,25 %	5,00 %	5,00 %
Taux de marge brute	36,24 %	32,87 %	31,20 %	31,46 %	33,48 %	34,78 %	35,86 %	36,81 %	37,72 %
Résultat global	1 189 $	(5 834) $	(451) $	(4 935) $	(6 409) $	(5 609) $	(2 281) $	(1 150) $	680 $
Résultats non distribués	36 840 $	31 006 $	30 555 $	17 120 $	10 711 $	5 102 $	2 821 $	1 671 $	2 351 $
Trésorerie et placements	39 988 $	38 886 $	38 168 $	27 951 $	21 192 $	18 336 $	17 817 $	19 758 $	20 833 $

L'augmentation plus rapide des produits par rapport aux salaires et aux charges sociales aura pour effet d'accroître la marge brute. Pour les cinq exercices du Plan, les hypothèses partent du principe que les taux de facturation devront augmenter plus rapidement que les charges salariales afin d'accroître la marge brute nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité.

Charges opérationnelles et frais d'administration

Les charges opérationnelles et les frais d'administration devraient totaliser 7,9 millions de dollars pour l'exercice en cours se clôturant le 31 mars 2017, soit une augmentation d'environ 1,1 million de dollars (+16 %) par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation est principalement attribuable aux facteurs suivants : une hausse de 119 000 $ des coûts de maintenance des logiciels en soutien aux projets d'amélioration du stockage et de la productivité; une hausse de 218 000 $ des honoraires surtout liée aux projets de ressources humaines et de TI; une hausse de 351 000 $ des coûts de perfectionnement professionnel, par suite de l'augmentation de l'effectif pour l'exercice courant et des programmes de formation; et une hausse de 210 000 $ des coûts en matériel et en fournitures, dans le cadre du programme de bureaux ergonomiques visant la santé et le bien-être du personnel.

Pour 2017-2018, la Société a prévu une hausse de 43 % des charges opérationnelles, en raison notamment des importants investissements additionnels d'environ 3 millions de dollars qu'elle est en train de réaliser dans son infrastructure informatique au cours des trois premiers exercices de la période de planification. Cet investissement est attribuable à la menace universelle de cyberattaques, à l'exigence du gouvernement du Canada relative à l'augmentation des mesures de sécurité ainsi qu'à la nécessité de moderniser l'infrastructure de TI et d'améliorer son rendement.

La Société est à moderniser le modèle de gestion sur place de son centre de données en faveur d'une « plateforme comme service » (PaaS). Cette transition devrait accroître son efficacité opérationnelle et la sécurité de son réseau informatique par la transformation du modèle réactif de prestation de services existant en un modèle proactif mieux à même de répondre aux exigences opérationnelles de la Société. Cet investissement de la TI dans le modèle PaaS s'échelonnera sur deux ans. Les charges opérationnelles prévues pour 2018-2019 rendent compte des efforts continus réalisés dans ce domaine compte tenu d'une augmentation des charges de 1 % pour tenir compte de l'inflation. Le PaaS vient se substituer au programme continu d'actualisation du centre de données interne, ce qui explique ainsi la baisse prévue des coûts en capital et des charges d'amortissement.

Pour l'exercice 2019-2020, les charges de la Société devraient baisser de 7,8 %, à la faveur de l'achèvement du projet de reconversion du centre de données au modèle du PaaS. Pour 2020-2021, les charges devraient diminuer encore de 3,7 % en raison des gains de productivité amenés par ce projet informatique. Pour le dernier exercice du Plan, les charges opérationnelles augmenteront de 1 % pour tenir compte de l'inflation.

Dotation aux amortissements

La Société prévoit que la dotation aux amortissements — à savoir l'amortissement des immobilisations corporelles, des actifs loués et des immobilisations incorporelles — totalisera 1,3 million de dollars pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2017, soit une hausse d'environ 7,8 % par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est liée à l'augmentation des dépenses d'investissement réalisées à l'exercice précédent pour acquérir surtout du matériel informatique destiné aux nouveaux employés.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2018, la Société prévoit que la dotation aux amortissements sera d'environ 1,5 million de dollars, en hausse de quelque 7,8 % par rapport aux prévisions pour l'exercice en cours. Cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation des achats de matériel informatique et de mobilier de bureau et agencements réalisés en 2016-2017 en réponse aux besoins opérationnels. Pour les exercices ultérieurs, les projections d'investissements annuels, dont il est traité plus amplement à la rubrique *Budget d'investissement*, se répercuteront aussi sur la dotation aux amortissements prévue pour les dernières années du Plan.

Résultat net et résultat global

Tout au long des cinq années de sa période de planification, la Société prévoit un retour graduel à la rentabilité à mesure qu'elle progressera vers un résultat net légèrement supérieur au seuil de rentabilité grâce à son approche de gestion de la trésorerie.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2017, la Société prévoit une perte de 4,9 millions de dollars, correspondant à 5,1 % des produits tirés des services facturés, contre une perte de 4,4 millions de dollars, ou 5,1 % des produits tirés des services facturés, à l'exercice précédent. La perte de 2016-2017 devrait augmenter de 578 000 $. Il s'agit d'une augmentation de 13 % du montant de la perte par rapport à l'exercice 2015-2016. Cette augmentation est attribuable à une hausse de 1,1 million de dollars des charges attribuable à l'augmentation de l'effectif.

La perte globale pour l'exercice en cours a augmenté de 4,5 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent,

en raison surtout du profit de 3,9 millions de dollars lié à la variation des charges sociales comptabilisé en 2015-2016.

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2018, la Société prévoit une perte globale de 6,4 millions de dollars, représentant 6,1 % des produits tirés des services facturés et une hausse d'environ 30 % par rapport aux prévisions de perte globale pour l'exercice en cours. La perte prévue pour 2017-2018 est attribuable à une marge brute inférieure au niveau requis pour atteindre le seuil de rentabilité ainsi qu'à l'augmentation des investissements informatiques dont il est question plus haut. Les pertes devraient se poursuivre de 2018-2019 à 2020-2021 à mesure que la Société majorera ses taux de facturation en vue de regagner la marge brute nécessaire pour parvenir à un résultat légèrement supérieur au seuil de rentabilité. La Société prévoit dépasser légèrement ce seuil de rentabilité au dernier exercice du Plan, à hauteur d'un résultat global de 680 000 $.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Pour les exercices clos le 31 mars 2016, et jusqu'au 31 mars 2022

	RÉEL	PLAN	ESTIMÉ	PROJETÉ				
(en milliers de dollars canadiens)	2016	2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Actif								
Trésorerie	18 378 $	11 821 $	7 941 $	5 672 $	6 801 $	8 072 $	9 807 $	10 683 $
Placements	560	1 500	1 210	2 700	2 500	3 500	500	1 343
Créances clients	15 966	16 696	16 878	19 194	19 578	20 802	20 675	22 304
Autres créances	2 263	—	2 150	2 000	1 850	1 800	1 750	1 700
Charges payées d'avance et autres actifs courants	1 467	3 399	1 661	1 830	1 867	1 984	2 004	2 094
Actifs courants	**38 634**	**33 416**	**29 840**	**31 396**	**32 596**	**36 158**	**34 736**	**38 124**
Placements	19 230	18 671	18 800	12 820	9 035	6 245	9 451	8 807
Immobilisations corporelles	2 383	2 400	2 323	3 101	3 103	3 094	3 108	3 156
Actifs loués	279	300	275	285	290	300	305	285
Immobilisations incorporelles	601	553	457	342	224	103	83	83
Actifs non courants	**22 493**	**21 924**	**21 855**	**16 548**	**12 652**	**9 742**	**12 947**	**12 331**
Total de l'actif	**61 127 $**	**55 340 $**	**51 695 $**	**47 944 $**	**45 248 $**	**45 900 $**	**47 683 $**	**50 455 $**
Passif et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres montants à payer	10 404 $	7 508 $	12 242 $	12 362 $	12 740 $	13 129 $	13 530 $	13 117 $
Partie courante des obligations locatives	93	107	107	107	107	107	107	107
Partie courante des avantages du personnel	946	500	946	950	975	1 000	1 025	1 050
Passifs courants	**11 443**	**8 115**	**13 295**	**13 419**	**13 822**	**14 236**	**14 662**	**14 274**
Obligations locatives	196	250	247	285	320	364	396	401
Avantages du personnel	18 933	25 832	21 033	23 529	26 004	28 479	30 954	33 429
Passifs non courants	**19 129**	**26 082**	**21 280**	**23 814**	**26 324**	**28 843**	**31 350**	**33 830**
Total du passif	**30 572**	**34 197**	**34 575**	**37 233**	**40 146**	**43 079**	**46 012**	**48 104**
Capital-actions autorisé — 1 000 actions sans valeur nominale								
Émis — 32 actions	—	—	—	—	—	—	—	—
Résultats non distribués	30 555	21 143	17 120	10 711	5 102	2 821	1 671	2 351
Total des capitaux propres	**30 555**	**21 143**	**17 120**	**10 711**	**5 102**	**2 821**	**1 671**	**2 351**
Total du passif et des capitaux propres	**61 127 $**	**55 340 $**	**51 695 $**	**47 944 $**	**45 248 $**	**45 900 $**	**47 683 $**	**50 455 $**

Comparaison du plan d'entreprise 2016-2017 aux estimations de résultats pour 2016-2017

La section suivante fournit un contexte pour les variations importantes que l'on retrouve en comparant les montants réels figurant dans l'état de la situation financière du *Plan d'entreprise* de 2016-2017 à l'estimation des montants pour la fin de 2016-2017 :

- La trésorerie et les placements sont estimés à 28 millions de dollars au 31 mars 2017, ce qui représente une baisse de 4,0 millions par rapport aux 32 millions prévus. Le montant inférieur aux prévisions résulte surtout de la décision approuvée par le conseil d'administration de la Société de déclarer et de verser un dividende de 8,5 millions de dollars au receveur général du Canada dans le cadre de son approche de gestion de la trésorerie.

- Les charges payées d'avance et autres actifs courants et les autres créances sont estimées à 412 000 $ de plus que les montants projetés, en raison de l'avance de deux semaines de salaire réalisée par la Société pour la majorité du personnel par suite de la mise en œuvre du système de paie en arrérages pendant l'exercice 2016-2017 et en raison de l'échéancier des paiements liés aux services payés d'avance.

- Les dettes fournisseurs et autres montants à payer sont supérieurs de 4,7 millions de dollars aux montants projetés, en raison de la comptabilisation de salaires à payer liés à l'adoption du système de paie en arrérages et de l'échéancier des paiements.

- Les avantages du personnel sont estimés à 4,4 millions de dollars de moins que les prévisions du Plan, en raison du profit lié aux charges sociales comptabilisé à la clôture du dernier exercice financier, qui a été porté en réduction de l'obligation y relative.

- Le total du passif devrait augmenter de 37,2 millions de dollars à 48,1 millions de dollars pendant la période de planification. Cette situation est attribuable à l'augmentation estimative des avantages sociaux futurs des employés.

Approche de gestion de la trésorerie

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

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

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

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

Besoins et emplois de trésorerie

La Société prend en compte plusieurs facteurs au moment de déterminer le montant des réserves de trésorerie à constituer, notamment les risques liés à la planification et au fonctionnement qui sont inhérents à ses activités. Tout particulièrement, les risques liés aux changements éventuels et imprévus du montant et de l'échéancier des dépenses

liées aux projets de construction du MDN se répercutent directement sur la valeur ou le calendrier des services fournis par CDC et, par ricochet, sur le montant de trésorerie généré.

À l'heure actuelle, la réserve de trésorerie est idéalement de l'ordre de 21 millions à 24 millions de dollars, montant qui est appelé à varier selon l'évolution de la situation financière de CDC. Pour déterminer l'adéquation de ses réserves de trésorerie, la Société tient compte des facteurs suivants :

Fonds de roulement : CDC détient en règle générale de 10 millions à 12 millions de dollars de passifs courants, qu'elle doit gérer en temps utile.

Feuille de paie : La masse salariale de la Société est actuellement de 7,5 millions de dollars par mois. Les réserves de trésorerie suffisent à couvrir environ trois mois de paie — ce qui est considéré comme le montant approprié dont une entreprise doit disposer pour être viable.

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

Élections : En période électorale, le MDN compte sur des mécanismes de financement particuliers (des mandats) qui permettent la poursuite des paiements suivant un cycle de 45 jours. Le moment d'entrée en vigueur de ces mécanismes peut cependant susciter une certaine incertitude. La capacité du MDN de régler ses créances pourrait facilement en subir les contrecoups au cours d'un cycle donné, qui correspond à la moitié de la période de couverture de la paie de 90 jours.

Incertitude des prévisions : CDC n'a toujours pas reçu de prévision ferme en ce qui a trait aux dépenses d'infrastructure pour l'exercice financier 2017-2018 et au-delà. Une telle incertitude accentue le risque d'importantes variations dans la demande de services de CDC, ce qui pourrait l'obliger à engager des investissements imprévus en vue de revoir ses ressources à la hausse ou à la baisse. Ces coûts pourraient notamment venir de frais de recrutement, de réinstallation ou de formation de personnel ou, à l'inverse, d'indemnités de départ et d'autres coûts de cessation d'emploi. Ces coûts sont à la charge de CDC, qui doit les financer à même ses propres ressources et des réserves de trésorerie adéquates.

Obligations à long terme : CDC doit financer au-delà de 22 millions de dollars d'avantages sociaux futurs — ce qui comprend des prestations de retraite, des prestations de santé et des congés de maladie. Ces obligations devraient atteindre 34,5 millions de dollars d'ici cinq ans. La Société doit également s'acquitter d'autres obligations, notamment la location d'installations. CDC ne peut prédire avec certitude le moment où elle pourrait devoir s'en acquitter, d'où la nécessité pour elle de prévoir des liquidités suffisantes à cette fin.

Dépenses d'investissement : CDC doit financer elle-même toutes ses dépenses d'investissement, tels les coûts de modernisation de ses systèmes de gestion de l'information.

Il est peu probable d'avoir à s'acquitter de toutes ces obligations en même temps. Si cela devait advenir, les réserves actuelles de la Société seraient nettement inadéquates. Afin d'atténuer ce risque financier, CDC planifie avec prudence et de manière proactive ses niveaux de ressources et ses activités opérationnelles courantes pour s'assurer qu'elle pourra s'en acquitter. Il s'agit d'un autre élément du programme de gestion des risques de CDC.

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

Soldes de trésorerie et de placements

La situation actuelle de la Société sur le plan de la trésorerie et des ressources en capital, représentées par les soldes de trésorerie et de placements, est saine. La Société a déterminé que ses soldes de trésorerie et de placements excèdent actuellement ses besoins opérationnels. Aussi, conformément à sa politique de gestion financière et à son approche de gestion de trésorerie, CDC ramènera-t-elle le solde de sa trésorerie aux niveaux ciblés pour la période de planification, comme cela est dit plus haut.

CDC adopte une nouvelle approche proactive en ce qui concerne ses ententes continues sur les honoraires pour garantir la gestion de ses niveaux de trésorerie à l'avenir.

Traditionnellement, CDC conclut des ententes sur les honoraires auprès des clients-partenaires au début de chaque exercice par l'intermédiaire de plusieurs centaines d'accords sur les niveaux de service (ANS). Il existe deux types d'ententes sur les honoraires : celles qui sont fondées sur des honoraires fixes et celles qui sont fondées sur des honoraires établis en fonction du temps.

Les représentants du client-partenaire hésitent à revoir ces ententes au cours de l'exercice en raison du fardeau administratif et des coûts liés à la modification éventuelle de ces nombreuses ententes, ainsi que de l'incertitude en ce qui concerne les taux de facturation.

En raison de l'augmentation du volume des services offerts par l'intermédiaire d'un nombre relativement petit d'ententes fondées sur des honoraires fixes (par rapport aux ententes les plus courantes fondées sur des honoraires établis en fonction du temps), il est possible de régler cette question d'une façon moins perturbatrice en adoptant différentes approches pour chaque type d'entente. CDC continuera d'examiner son solde de trésorerie mensuel, son seuil de rentabilité et les résultats de sa marge brute, comme c'est le cas à l'heure actuelle lorsqu'elle détermine les mesures à prendre pour son niveau de la trésorerie.

Ententes fondées sur des honoraires fixes : ces ententes sont assez peu nombreuses (90 ententes sur 550 en 2016-2017). Toutefois, elles représentent environ 50 % des produits des prestations de services. Dorénavant, lorsque CDC approchera de son objectif opérationnel prévu pour l'exercice, elle diminuera la marge brute de ses ententes fondées sur des honoraires fixes en réduisant le facteur de majoration de la paie (coefficient de frais fixes) afin de réduire le montant de trésorerie généré par les produits supplémentaires. Des changements peuvent être apportés rapidement en ne perturbant que très peu les processus en place pour réduire au minimum le fardeau administratif et les coûts de CDC et du client-partenaire.

Ententes fondées sur des honoraires établis en fonction du temps : CDC continuera de maintenir des taux de facturation constants pour les ententes fondées sur des honoraires établis en fonction du temps au cours de l'exercice. Le représentant du client-partenaire pourra ainsi éviter le fardeau administratif, les coûts et l'incertitude associés à la modification de ce type d'ANS au cours de l'exercice. L'approche de CDC visant à geler les taux de facturation au cours des quatre dernières années a permis de retourner à une marge brute gérable qui est proche du seuil de rentabilité requis et de maintenir une stabilité dans les ententes sur les honoraires. Pour chaque exercice subséquent, quand elle fixera les taux de facturation pour les ententes fondées sur des honoraires établis en fonction du temps, CDC déterminera un taux de facturation plus ou moins élevé en fonction de tous les facteurs pertinents pour atteindre les résultats visés. Les facteurs pris en compte comprennent les résultats réels de l'exercice précédent, les prévisions de programme de l'exercice en cours du client-partenaire et la marge brute nécessaire pour financer les exigences en matière d'exploitation et de liquidités de la Société.

La trésorerie et les placements devraient s'élever à 28 millions de dollars au 31 mars 2017 une fois que la Société aura versé un dividende de 8,5 millions de dollars au gouvernement du Canada en mars 2017. La trésorerie et les placements continueront de diminuer au cours des derniers exercices du Plan à mesure que la Société ramènera graduellement sa marge brute à un seuil de rentabilité durable. La trésorerie et les placements devraient s'élever globalement à 20,8 millions de dollars à la fin de la période de planification.

Créances clients

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

Immobilisations corporelles, actifs loués et immobilisations incorporelles

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

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2017, la valeur des immobilisations corporelles, des actifs loués et des immobilisations incorporelles devrait diminuer de 6,4 %

par rapport à la valeur inscrite à l'exercice précédent. Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2018, la valeur des immobilisations corporelles, des actifs loués et des immobilisations incorporelles devrait augmenter de 22 %. Ces fluctuations, de même que celles des autres exercices visés par le Plan, sont directement liées aux niveaux prévus de dépenses d'investissement, comme le souligne la rubrique *Budget d'investissement*, et aux dépenses d'amortissement d'un exercice à l'autre, en fonction des méthodes d'amortissement de la Société décrites dans son *Rapport annuel*.

Dettes fournisseurs et autres montants à payer

La Société prévoit une augmentation de 18 % des dettes fournisseurs et autres montants à payer pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2017 par rapport à l'exercice clos le 31 mars 2016. Cette variation, comme les variations des exercices subséquents, est pour l'essentiel liée à la variation des charges opérationnelles d'un exercice à l'autre et à l'échéancier de remboursement des créanciers.

Avantages du personnel

Les avantages du personnel représentent l'obligation de la Société au titre du coût estimé des indemnités de départ pour son personnel actif et des prestations de soins de santé pour son personnel à la retraite. Cette somme est établie par calcul actuariel et varie d'un exercice à l'autre suivant divers facteurs, dont l'évolution de l'effectif et les hypothèses actuarielles retenues. CDC prévoit que les avantages du personnel, y compris la partie courante, totaliseront 22 millions de dollars au 31 mars 2017, soit environ 11 % de plus qu'à l'exercice précédent, en raison de la comptabilisation des prestations constituées. Pour les exercices subséquents du Plan, CDC prévoit que ce montant augmentera d'un exercice à l'autre de l'ordre de 8 % à 11 %. Bien que les calculs actuariels prévoient un montant courant pour chacun des exercices, le moment exact de ces paiements exigibles ne peut être déterminé d'avance. La Société n'est pas tenue de constituer de provision distincte pour cette obligation et elle ne le fait pas non plus. Toutefois, sa politique de gestion et de planification financière lui impose de prévoir des fonds suffisants pour assurer le paiement futur des prestations aux employés aux moments où elles deviendront exigibles. Les hypothèses retenues par l'actuaire pour le calcul des avantages du personnel sont résumées dans le *Rapport annuel* de CDC.

Obligations locatives

Les obligations locatives devraient varier au cours de la période de planification, en raison des fluctuations prévues du volume d'activités, des besoins supplémentaires en photocopieurs et des renouvellements de la location de photocopieurs. On prévoit que le taux de remplacement augmentera, au besoin, au cours de la période de planification.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour les exercices clos le 31 mars 2016, et jusqu'au 31 mars 2022

	RÉEL	PLAN	ESTIMÉ	PROJETÉ				
(en milliers de dollars canadiens)	2016	2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles								
Résultat net de l'exercice	(4 357) $	(5 122) $	(4 935) $	(6 409) $	(5 609) $	(2 281) $	(1 150) $	680 $
Ajustements de rapprochement du résultat net de l'exercice et de la trésorerie liée aux activités opérationnelles								
Amortissement des immobilisations corporelles	912	630	967	1 055	1 123	1 134	911	877
Amortissement des actifs loués	110	180	170	180	185	190	195	200
Amortissement des immobilisations incorporelles	226	215	208	215	218	221	120	100
Amortissement des primes d'investissement	134	130	130	130	135	140	145	150
Perte à la vente d'immobilisations corporelles	61	—	—	—	—	—	—	—

	RÉEL	PLAN	ESTIMÉ	PROJETÉ				
(en milliers de dollars canadiens)	2016	2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Augmentation (diminution) des éléments hors trésorerie du fonds de roulement opérationnel	3 886	171	2 994	285	2 607	1 598	3 057	419
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	**972**	**(3 796)**	**(466)**	**(4 544)**	**(1 341)**	**1 002**	**3 278**	**2 426**
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Acquisition de placements	(668)	(350)	(350)	4 360	3 850	1 650	(350)	(350)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(1 148)	(675)	(907)	(1 833)	(1 125)	(1 125)	(925)	(925)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(270)	(250)	(64)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	**(2 086)**	**(1 275)**	**(1 321)**	**2 427**	**2 625**	**425**	**(1 375)**	**(1 375)**
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Remboursement d'obligations locatives	(138)	(152)	(150)	(152)	(155)	(156)	(168)	(175)
Dividende versé	—	—	(8 500)	—	—	—	—	—
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	**(138)**	**(152)**	**(8 650)**	**(152)**	**(155)**	**(156)**	**(168)**	**(175)**
Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de la période	(1 252)	(5 223)	(10 437)	(2 269)	1 129	1 271	1 735	876
Trésorerie à l'ouverture de la période	19 630	17 044	18 378	7 941	5 672	6 801	8 072	9 807
Trésorerie à la clôture de la période	**18 378 $**	**11 821 $**	**7 941 $**	**5 672 $**	**6 801 $**	**8 072 $**	**9 807 $**	**10 683 $**

L'état des flux de trésorerie décrit en détail les entrées et sorties de trésorerie liées aux activités opérationnelles, aux activités d'investissement et aux activités de financement de la Société, ainsi que la variation nette globale des soldes de trésorerie de la Société d'un exercice à l'autre. La variation nette de la trésorerie pour chaque exercice correspond au rajout des charges opérationnelles hors trésorerie comptabilisées en résultat (comme la dotation aux amortissements ou la provision au titre des charges sociales) et à la soustraction des décaissements non comptabilisés en résultat (comme les actifs loués, les immobilisations incorporelles, les acquisitions de placements et les acquisitions d'immobilisations corporelles). (Voir Tableau 4)

Exprimé en ETP, l'effectif de la Société devrait être de 922 pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2017, en hausse d'environ 16 % par rapport à l'exercice précédent. CDC s'attend à ce que l'effectif augmente par suite de la hausse du volume d'activités prévue pour l'exercice en cours.

L'effectif en ETP pour le reste de la période de planification devrait varier en raison des fluctuations de la charge de travail.

Budget d'investissement

BUDGET D'INVESTISSEMENT

Pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2017

	ESTIMÉ	PROJETÉ	VARIATION
(en milliers de dollars canadiens)			
Matériel informatique	738 $	600 $	138 $
Immobilisations incorporelles	64	100	(36)
Mobilier et matériel de bureau	159	150	9
Améliorations locatives	10	75	(65)
	971 $	**925 $**	**46 $**

TABLEAU 4 : EFFECTIF

Pour les exercices clos le 31 mars 2016, et jusqu'au 31 mars 2022

	RÉEL	ESTIMÉ	PROJETÉ				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Effectif en ETP	796	922	950	917	926	889	884

Dans l'ensemble, CDC estime que les dépenses d'investissement pour l'exercice 2016-2017 seront de 5 % supérieures aux prévisions du Plan. Les variations et les ajustements sont liés à l'évolution des besoins selon la catégorie des dépenses d'investissement.

CDC fait un investissement nécessaire pour moderniser son infrastructure de TI. Cette situation est attribuable à la menace universelle de cyberattaques, à l'exigence du gouvernement du Canada relative à l'augmentation des mesures de sécurité ainsi qu'à la nécessité de moderniser l'infrastructure de TI de CDC et d'améliorer son rendement global. Par conséquent, on prévoit des dépenses plus élevées pour le matériel informatique, les projets de matériel de TI et de remplacement, et pour que la sécurité du réseau soit plus robuste.

Les coûts des immobilisations incorporelles liés aux projets de TI devraient être inférieurs aux prévisions, du fait de l'évolution des besoins. Les dépenses relatives au mobilier et au matériel de bureau devraient être un peu plus élevées que prévu. Le nombre d'employés a augmenté pour permettre à CDC de réaliser les travaux supplémentaires du client-partenaire associés à l'investissement du budget de 2016 dans l'infrastructure. Le montant supplémentaire prévu de 9 000 $ doit être consacré à répondre aux besoins des nouveaux employés dans les bureaux existants. Les améliorations locatives devraient être inférieures aux prévisions en raison de l'évolution des besoins. (Voir Tableau 5)

La Société s'attend à ce que les dépenses d'investissement pour l'exercice se clôturant le 31 mars 2017 s'élèvent à 971 000 $, en baisse de 447 000 $ (-32 %) par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse tient principalement à la diminution des dépenses en matériel informatique. En 2015-2016, la Société a investi dans son réseau informatique et remplacé un grand nombre d'appareils informatiques personnels pour répondre à l'augmentation de l'effectif découlant du PIFI et du Budget de 2016.

Pour la période de planification 2017-2018 et au-delà, la Société devra continuer de remplacer le matériel informatique et les immobilisations incorporelles qui arriveront à la fin de leur durée d'utilité, et répondre à des besoins opérationnels supplémentaires. La Société prévoit en outre de continuer d'améliorer ses systèmes logiciels de planification des ressources de l'entreprise et de gestion des documents au cours de la période de planification dans le cadre de l'augmentation des immobilisations incorporelles. Les coûts des fluctuations du matériel informatique au cours de la période de planification sont établis en prévision de la reconversion du centre de données de la Société au modèle PaaS, qui permettra de réduire les besoins d'investissement futurs en dépit d'une augmentation des charges opérationnelles en 2017-2018 et 2018-2019.

Au cours de la période de planification, la Société pourrait aussi devoir remplacer du mobilier et du matériel de bureau et rénover des bureaux loués en vue de répondre aux besoins opérationnels. Pour 2017-2018, la Société entend rénover son siège social afin d'en optimiser l'utilisation de l'espace.

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

TABLEAU 5 : BUDGET D'INVESTISSEMENT PRÉVU

Pour les exercices clos le 31 mars 2016, et jusqu'au 31 mars 2022

	RÉEL	ESTIMÉ	PROJETÉ				
(en milliers de dollars canadiens)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mobilier et matériel de bureau	46 $	159 $	781 $	150 $	150 $	150 $	150 $
Matériel informatique	1 049	738	1 042	900	900	700	700
Améliorations locatives	53	10	10	75	75	75	75
Immobilisations incorporelles	270	64	100	100	100	100	100
	1 418 $	**971 $**	**1 933 $**	**1 225 $**	**1 225 $**	**1 025 $**	**1 025 $**

Annexe

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

Mandat

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

CDC est un mandataire de l'État, constitué pour mener à bien l'approvisionnement et l'exécution de projets d'infrastructure de défense. Selon la définition de la *Loi sur la production de défense*, un « contrat de défense » est un contrat conclu avec un mandataire de Sa Majesté, et qui porte de quelque façon sur des ouvrages de défense ou sur la conception, la fabrication, la production, la construction, la finition, l'assemblage, le transport, la réparation, l'entretien, l'entreposage ou le commerce d'ouvrages de défense.

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

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

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

CDC est régie par les dispositions de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le conseil d'administration de CDC se conforme aux pratiques de gouvernance, de planification, de communication d'information et d'audit énoncées dans cette loi. Le conseil d'administration de CDC rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement pour l'exercice de ses activités.

Relations avec le MDN et les FAC

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

CDC a deux principaux clients-partenaires : le groupe d'Infrastructure et Environnement (IE) au MDN et le Centre de la sécurité des télécommunications (CST). La Société a également un protocole d'entente avec Services partagés Canada (SPC) relativement à l'agrandissement du centre de données à la BFC Borden.

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

Structure opérationnelle

CDC a des bureaux de site dans tous les établissements actifs des FAC au Canada et à l'étranger, au besoin, et elle a son siège à Ottawa. La Société compte cinq bureaux régionaux (régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario, de l'Ouest et de la capitale nationale) et 30 bureaux de site, répartis dans les bases, escadres et unités de soutien de secteur des FAC. CDC possède en outre une unité éloignée temporaire à Nanisivik, dans le cadre du projet d'infrastructure de l'installation maritime de Nanisivik, dans le Nunavut.

MODÈLE OPÉRATIONNEL

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

Gestion du rendement de la Société

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

Le *Cadre de gestion du rendement de la Société* a pour objectif principal de fournir une structure d'encadrement des pratiques de gestion du rendement de CDC. L'Équipe de coordination des opérations de CDC dirige et coordonne la mise en œuvre du cycle de gestion du rendement de la Société. Chaque membre de l'équipe se voit attribuer des mesures précises dont il doit assurer la gestion. L'équipe soumet ses statistiques à l'examen et à l'évaluation des vice-présidents et du président de CDC; elle s'assure ainsi que le leadership en matière de gestion du rendement de la Société est clairement établi et directement relié aux dirigeants de la Société qui en sont désignés responsables.

CDC a recours à deux séries d'indicateurs de rendement pour mesurer la réussite. Les principaux indicateurs de rendement permettent d'établir la mesure dans laquelle CDC atteint ses objectifs stratégiques fondamentaux, comme le leadership et la gouvernance. L'équipe de la haute direction est responsable de la gestion des principaux indicateurs de rendement, dont les résultats sont rendus publics dans le *Rapport annuel* et le *Sommaire du Plan d'entreprise*. Les indicateurs de rendement des activités servent, quant à eux, à établir la mesure dans laquelle CDC atteint des objectifs plus tactiques, comme le respect du calendrier de réalisation des marchés et la programmation des vérifications internes des secteurs de services. L'équipe de direction est responsable des indicateurs de rendement des activités, dont les résultats ne sont publiés qu'à l'interne.

Le cycle de gestion du rendement de la Société se déroule sur 24 mois consécutifs, répartis sur trois exercices financiers. Il est mis en œuvre en deux phases : la planification stratégique (10 mois) et la surveillance (14 mois). Au cours de la phase de planification stratégique, CDC définit et met en œuvre sa stratégie, qui part de l'examen des principaux indicateurs de rendement. Deux documents sont produits à la suite de cette phase : le *Plan d'entreprise*, qui met l'accent sur l'aspect stratégique, et le *Plan d'activités* qui lui sert de réponse opérationnelle. Au cours de la phase de surveillance, CDC rend compte de ses résultats, après quoi elle élabore et met en œuvre des mesures d'optimisation destinées à en rehausser la valeur. Divers documents internes sont produits pour rendre compte des résultats de CDC, comme les rapports mensuels sur les activités de l'équipe de la haute direction. CDC rend aussi ces résultats publics dans le *Rapport annuel*, dans ses rapports financiers intermédiaires et dans son *Plan d'entreprise.*

Gestion des risques

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

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

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

Pouvoirs et obligations prévus par la loi

CADRE LÉGISLATIF

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

RÔLE EN MATIÈRE DE POLITIQUE PUBLIQUE

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

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

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

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

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

Même si elles ne sont pas directement assujetties à la Politique sur les communications et l'image de marque du Conseil du Trésor, qui est entrée en vigueur en mai 2016, les activités de communications internes et externes de CDC sont menées dans l'esprit et l'intention de cette politique. En général, les dépenses publicitaires de CDC sont liées aux besoins opérationnels et sont de nature non partisane. Parmi les dépenses publicitaires typiques, nous retrouvons les avis pour le recrutement des employés ou l'approvisionnement des projets.

POLITIQUES SUR L'ATTRIBUTION DES MARCHÉS

CDC s'emploie à assurer la sécurité de la population canadienne et à mettre en œuvre un processus efficace et équitable d'approvisionnement et de gestion des projets d'infrastructure du MDN.

Tout en répondant aux principales exigences opérationnelles de ses clients-partenaires, CDC souscrit à l'objectif d'acquérir des biens et des services d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité, et qui aboutit à l'option la plus avantageuse ou, le cas échéant, à celle qui

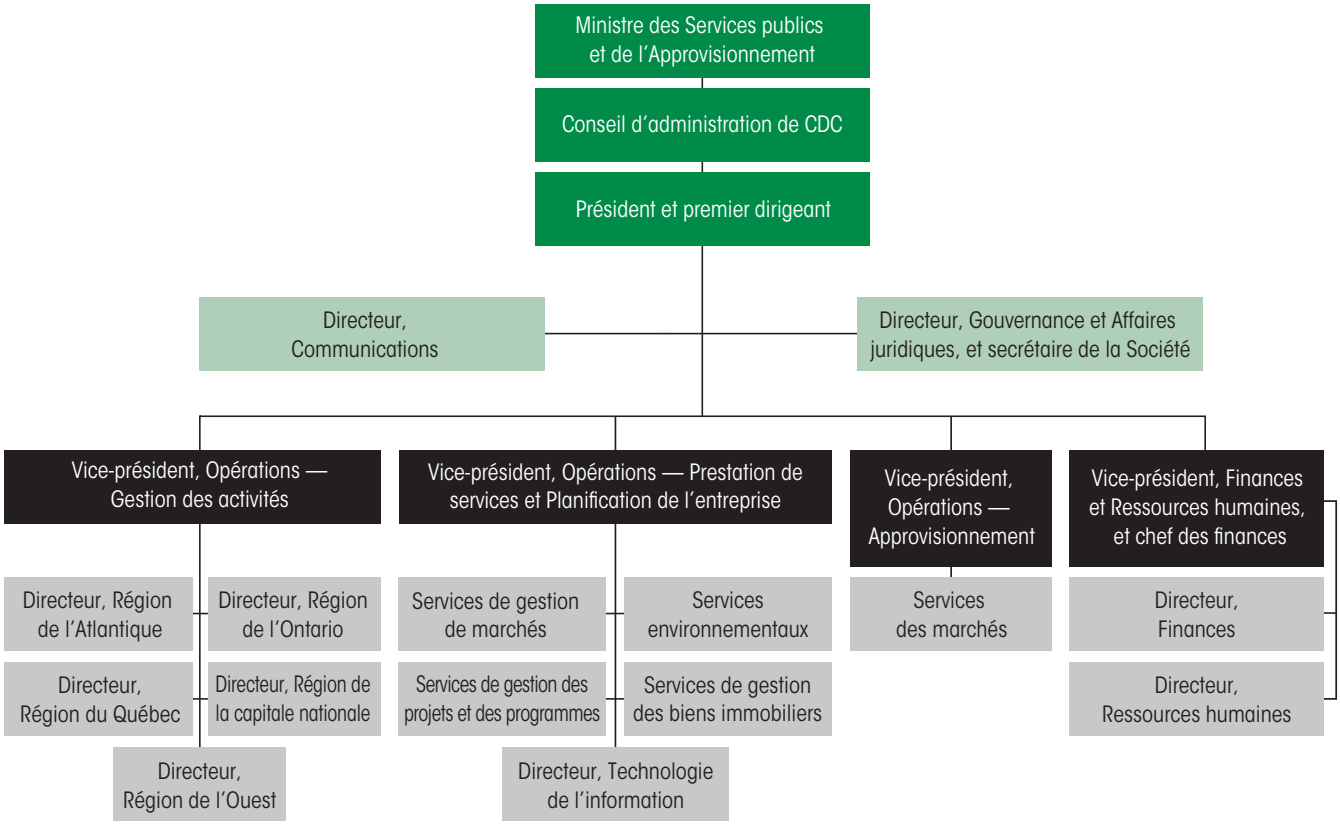
présente le meilleur rapport qualité-prix pour l'État et pour la population canadienne.

LITIGES

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

En 2016-2017, CDC est partie à une réclamation fondée en droit qui a été déposée par un tiers, conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*, concernant l'accès aux dossiers appartenant à un autre tiers. La cause a été entendue par la Cour d'appel fédérale le 1er novembre 2016. Le résultat de cette cause n'a pas été déterminé au moment de la présentation de ce *Plan d'entreprise*. CDC réagira de manière appropriée à la décision de la Cour d'appel.

Gouvernance et structure de la Société



DÉONTOLOGIE PROFESSIONNELLE

CDC exerce ses activités dans une industrie connue pour ses incidents de fraude. Les contrôles internes constituent souvent la première ligne de défense contre les actes répréhensibles, les actes de corruption ou les activités frauduleuses. CDC maintient un système de contrôle interne solide. La Société promeut et surveille l'utilisation de contrôles internes efficaces pour la sensibilisation à la fraude ainsi que la détection et la prévention de la fraude.

Les employés de CDC savent ce qui est attendu d'eux en matière de déontologie, de conflits d'intérêts, de divulgation d'actes répréhensibles et de conformité aux lois et aux politiques gouvernementales. En plus de se conformer à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, CDC s'est dotée de son propre *Code d'éthique* à l'intention de son personnel. Les comptes qui sont régulièrement rendus au conseil d'administration lui permettent de surveiller la conformité au Code ainsi qu'aux politiques et aux lois relatives aux pratiques professionnelles et à la conduite des employés.

Chaque année, les employés de CDC sont tenus de revoir leurs obligations en vertu du Code et de répondre à un questionnaire de rappel électronique portant sur leurs responsabilités. Ce système électronique permet à CDC de

tenir un registre précis des réponses fournies et d'assurer un suivi approprié. Peu de temps après leur embauche, les nouveaux employés de CDC doivent réussir à un test en ligne portant sur le Code. Le président et premier dirigeant rend compte au conseil d'administration des questions soulevées relativement au respect du Code, et fait chaque année le point sur ces questions. Le conseil d'administration s'assure ainsi que CDC est fidèle à ses bonnes pratiques en ce qui concerne les programmes et les politiques liés aux valeurs et à l'éthique. En 2015-2016, tous les membres du personnel de CDC ont satisfait à l'exigence relative à la revue annuelle de leurs responsabilités, et tous les nouveaux employés se sont soumis au test obligatoire.

Les administrateurs de la Société sont tenus de se conformer à la *Loi sur les conflits d'intérêts* ainsi qu'aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour la bonne marche du Conseil. Le conseil d'administration a son propre *Code de conduite* qui rend compte des obligations qui sont faites aux membres nommés par le gouverneur en conseil. Ce code place les administrateurs dans l'obligation de signer une déclaration par laquelle ils affirment connaître les exigences de la loi et s'engagent à continuer de s'y conformer. En septembre 2015, tous les membres du conseil d'administration ont signé cette déclaration.

Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* de CDC établit ce qui est attendu des entrepreneurs pour assurer l'intégrité des marchés d'infrastructures de défense, et décrit les responsabilités éthiques des entrepreneurs qui offrent des biens et des services à la Société. Ce code garantit une plus grande transparence, une meilleure reddition de comptes et les normes les plus élevées de déontologie en ce qui concerne l'approvisionnement de CDC en biens et services.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

CDC possède un *Cadre de gouvernance* qui précise la structure, les principes et les pratiques de gouvernance du conseil d'administration. Servant à définir les responsabilités et les obligations de rendre compte du Conseil, à définir les rôles principaux et à fournir l'orientation nécessaire, ce cadre est un outil fondamental pour le Conseil.

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

Le conseil d'administration de CDC participera au nouveau processus mis en place par le gouvernement du Canada relativement aux nominations du gouverneur en conseil, qui veille à l'ouverture, à la transparence et au mérite des nominations à des commissions, conseils d'administration, sociétés d'État, organismes publics et tribunaux partout au pays.

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

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

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

STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS DU CONSEIL

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

Le Comité d'audit aide le Conseil à assumer ses responsabilités de surveillance, en particulier relativement

à l'information financière de CDC et à ses états financiers annuels, aux contrôles internes, aux principes et méthodes comptables, aux processus d'audit interne et d'audit externe, et aux programmes de conformité. Le comité assure également la supervision de l'information financière, des audits d'états financiers annuels ainsi que des examens spéciaux du Bureau du vérificateur général du Canada, en plus des audits internes de CDC. Conformément à la LGFP, le Comité d'audit est indépendant de la haute direction de CDC en ce sens qu'aucun dirigeant ou membre du personnel de la Société n'est autorisé à en faire partie. Comme le stipulent les *Lignes directrices à l'intention des comités d'audit des sociétés d'État et autres entreprises publiques* du Secrétariat du Conseil du Trésor, le président du Comité d'audit doit être un expert financier et posséder un titre de comptable reconnu, et les membres doivent avoir des connaissances financières.

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

En matière de ressources humaines, ce comité s'assure que les politiques de CDC sont adéquates pour la Société, et que les processus qui s'y rattachent sont bien en place. Il contrôle également le processus de gestion du rendement du président et premier dirigeant de la Société conformément au programme de gestion du rendement du Bureau du Conseil privé, et veille à ce que la Société dispose d'un plan de relève et qu'elle le respecte.

STRUCTURE DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

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

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

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

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

Les membres de l'équipe de gestion sont les directeurs régionaux, le chef national de secteur de services pour les services de Gestion des marchés et de Gestion des biens immobiliers, et les directeurs. Les directeurs régionaux gèrent les activités des régions de l'Ouest, de l'Ontario, de la capitale nationale, du Québec et de l'Atlantique, par l'intermédiaire de bureaux régionaux situés respectivement à Edmonton, à Kingston, à Ottawa, à Montréal et à Halifax. Les directeurs des Communications, des Finances, de la Gouvernance et des affaires juridiques, des Ressources humaines et de la Technologie de l'information sont responsables du leadership stratégique de la Société et de la gestion de leurs fonctions et groupes respectifs.

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