CDC·DCC

CONSTRUCTION DE DÉFENSE CANADA

LA DIVERSITÉ : NOTRE FORCE

RAPPORT ANNUEL 2017-2018

Canada

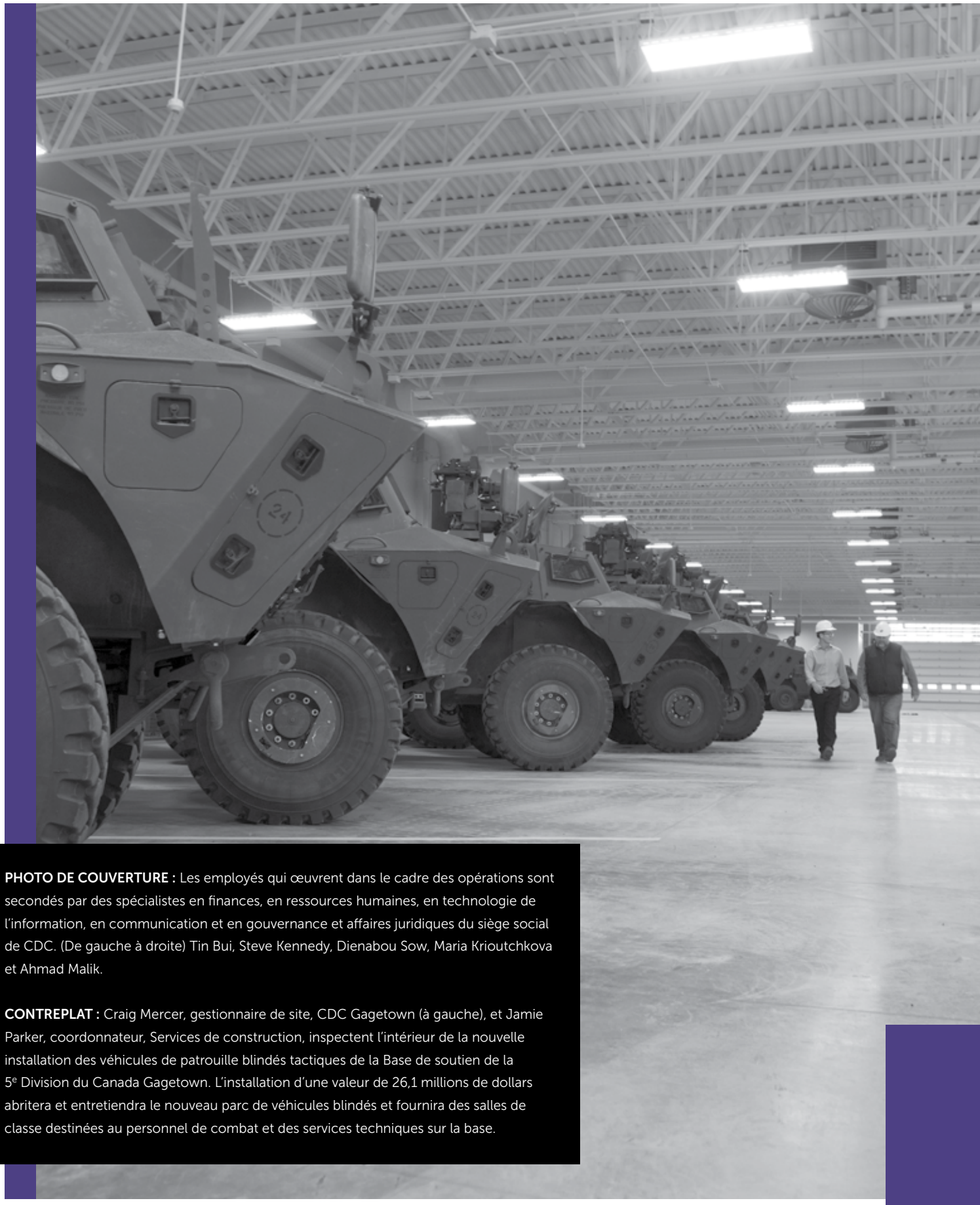
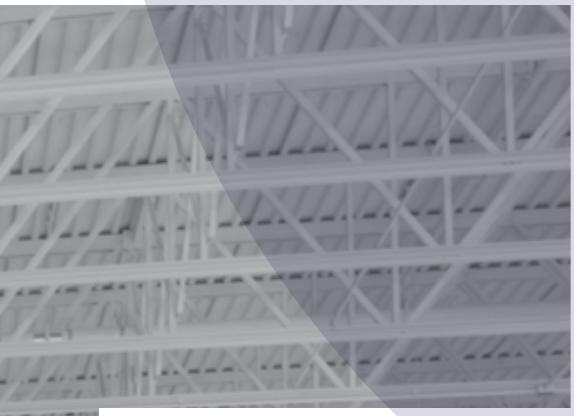


PHOTO DE COUVERTURE : Les employés qui œuvrent dans le cadre des opérations sont secondés par des spécialistes en finances, en ressources humaines, en technologie de l'information, en communication et en gouvernance et affaires juridiques du siège social de CDC. (De gauche à droite) Tin Bui, Steve Kennedy, Dienabou Sow, Maria Krioutchkova et Ahmad Malik.

CONTREPLAT : Craig Mercer, gestionnaire de site, CDC Gagetown (à gauche), et Jamie Parker, coordonnateur, Services de construction, inspectent l'intérieur de la nouvelle installation des véhicules de patrouille blindés tactiques de la Base de soutien de la 5e Division du Canada Gagetown. L'installation d'une valeur de 26,1 millions de dollars abritera et entretiendra le nouveau parc de véhicules blindés et fournira des salles de classe destinées au personnel de combat et des services techniques sur la base.

Canada



PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

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

De la planification des besoins de projets au déclassement d'installations, les activités de CDC recouvrent un large éventail. Les ressources de CDC se ventilent selon les cinq secteurs de service suivants.

SERVICES DES MARCHÉS

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

SERVICES DE GESTION DES MARCHÉS

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

SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

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

SERVICES DE GESTION DES PROJETS ET DES PROGRAMMES

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

SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

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

TABLE DES MATIÈRES

04 | POINTS SAILLANTS
07 | LA DIVERSITÉ : NOTRE FORCE
08 | MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL
09 | MESSAGE DU PRÉSIDENT
19 | LA SOCIÉTÉ
29 | GOUVERNANCE
36 | CONSEIL D'ADMINISTRATION
38 | GROUPE DE GESTION
45 | RAPPORT DE GESTION
70 | ÉTATS FINANCIERS

POINTS SAILLANTS

MESURES DES SERVICES RENDUS

997,4 M$
En paiements contractuels

1,1 M$
Paiements contractuels par employé

727,3 M$
Valeur des marchés attribués

1 827
Marchés attribués

RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

98,9 M$
Produits tirés des services facturés

ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE SERVICES
Objectif = 95 %
100 %

100 %
Évaluation de la prestation de services

913
Employés (ETP)

RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

9,9 %
Coûts de prestation des services

73,0 %
Taux d'utilisation
(% d'heures passées par un employé à des travaux contractuels facturables)

RÉSULTATS LIÉS À LA PASSATION DES MARCHÉS

98,2 %
Marchés dans le cadre d'appels d'offres publics

96,6 %
Aboutissement des marchés

4,4
Nombre de soumissionnaires par marché

Le personnel des Services environnementaux et de la Gestion de projets de CDC à la BFC Halifax aide le MDN à atteindre ses cibles en matière de performance environnementale et fournit des conseils sur des questions telles que la planification des projets, l'établissement des calendriers et le contrôle de la documentation. (De gauche à droite) Nicole Gilmore, Chen Sheng, Alison Rossiter Hartlen et Jordan Mooers.

LA DIVERSITÉ : NOTRE FORCE

APPORTER DES SOLUTIONS ET GARANTIR LE SUCCÈS

Le mandat singulier de CDC, qui consiste à fournir un soutien à l'infrastructure de défense du Canada, requiert la diversité — au sein de notre effectif et dans ce que nous faisons. Notre personnel, nos secteurs de services et nos projets apportent des solutions et garantissent le succès.

Les principaux clients-partenaires de CDC ont des missions spécialisées qui requièrent de la diversité tant dans les modes de pensée que dans les champs de compétence. Le MDN gère le plus important portefeuille d'infrastructures du gouvernement fédéral, en l'occurrence plus de 20 000 bâtiments et de 5 500 km de routes, outre des ports, des pistes et d'autres installations hautement spécialisées. Son personnel peut être appelé à se déployer à n'importe quel moment, au pays comme à l'étranger, au service de la nation. Quant au Centre de la sécurité des télécommunications et à Services partagés Canada, ils doivent être opérationnels de jour comme de nuit, pour pouvoir répondre à des besoins pressants obéissant à des conditions de sécurité et d'exécution de très haut niveau.

Nous sommes fiers de la capacité de CDC à proposer des solutions fiables et souples à ses clients-partenaires dans les délais et les conditions géographiques qui lui sont impartis, comme en témoigne la grande diversité des mandats prioritaires que nous avons été appelés à appuyer en 2017-2018. Nous avons géré des projets de construction sur chacune des côtes canadiennes, de l'Arctique aux côtes est et ouest, tant sur terre que sous les mers. Nous avons supervisé le renouvellement de l'infrastructure de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne. Nous avons réalisé des travaux d'assainissement sur des anciens sites et mis en place des mesures de gérance environnementale qui vaudront pour des décennies à venir. Et nous avons soutenu le MDN à l'étranger, soit en Lettonie et au Koweït.

C'est grâce à notre diversité — au sein de notre personnel, de nos services et de notre expertise — que nous y parvenons. La force et la réussite de notre entreprise, de nos clients-partenaires et, par-dessus tout, du Canada en dépendent.

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL

C'est pour moi un immense honneur que d'avoir rallié CDC à titre de présidente du conseil d'administration. CDC joue un rôle fondamental dans la défense du Canada. Je tire une grande fierté de cette mission ainsi que de la contribution de l'entreprise à la défense de la nation.

Dans le cadre de ce rôle, CDC est avant tout un bâtisseur — et pas seulement de manèges, de jetées et de pistes. Elle fait aussi partie intégrante du pays, de ses collectivités, de ses entreprises et du secteur de la construction dans son ensemble. Les projets de CDC fournissent des possibilités de travail à une multitude de professionnels, dont des entrepreneurs, des ouvriers qualifiés, des fournisseurs, des concepteurs, des ingénieurs, des architectes et des aménagistes paysagers. Toutes ces personnes, tout comme les entreprises auxquelles elles appartiennent, contribuent à la prospérité de la collectivité où elles œuvrent et du pays de différentes manières, soit de par le travail qu'elles effectuent sur le terrain ou de l'argent qu'elles y dépensent pour se loger et pourvoir aux besoins de leur famille.

Cet apport profite à toutes les régions où nous exerçons nos activités ainsi qu'à la sécurité de notre pays tout entier. Vu l'importance de notre mission, il est capital que CDC soit perçue comme un employeur de choix et un de partenaire commercial de prédilection. J'estime que nous renvoyons bien l'image que nous nous sommes bâtie grâce à notre renommée dans le secteur de la construction, à l'efficacité de notre organisme, à notre démarche collaborative et à l'approche respectueuse et équitable que nous avons su adopter vis-à-vis de nos partenaires. Parce que CDC donne priorité à l'équité en emploi, à la santé et à la sécurité au travail ainsi qu'à la bonne gérance environnementale, notre personnel ne se contente pas de faire son travail. Il met en place, au quotidien, une culture axée sur la compétence et le respect.

Avec l'avènement de matériaux de plus en plus perfectionnés, l'intégration accrue des services et l'adoption rapide de nouvelles technologies, le secteur canadien de la construction doit pouvoir compter sur des partenaires et des champions de la trempe de CDC, dont l'approche favorise la diversité des idées et les pratiques novatrices en matière d'exécution. Le leadership qu'assume CDC en matière de partenariats public-privé, d'approvisionnement en ligne ou de réalisation de projet intégrée montre bien qu'elle offre plus que la gestion de marchés et de projets de construction. Elle sert de pont entre les représentants du secteur de la construction et les propriétaires d'infrastructure de défense, répondant ainsi aux besoins en infrastructure, met à son service le potentiel et l'ingéniosité du secteur de la construction, et assure la transparence des communications et garantit des occasions d'affaires à toutes les parties prenantes. C'est en quoi CDC est plus qu'un bâtisseur. Elle est aussi un rassembleur d'idées, de partenaires, d'entreprises et, surtout, de gens.

En conclusion, je tiens à saluer les efforts inlassables de chaque membre du personnel de CDC pour se montrer à la hauteur de la mission capitale qui nous a été confiée. C'est avec honneur que je m'apprête à vous servir et j'espère rencontrer un grand nombre d'entre vous dans l'année qui vient.

Moreen Miller
Présidente du Conseil

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Répondre aux attentes de nos clients-partenaires exige autant d'adaptabilité et d'innovation de notre part qu'ils sont en devoir d'exiger d'eux-mêmes. En retour de quoi notre personnel peut puiser dans leur grand bagage d'expériences, de compétences et d'ingéniosité pour mieux l'insuffler à chacun de nos projets.

La diversité de notre personnel est source d'une approche collaborative qui se manifeste puissamment tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise ainsi qu'entre nos divers secteurs de services, et qui ajoute de la valeur à tout ce que nous entreprenons. C'est du reste cette approche qui contribue au volume croissant de projets du MDN que nous avons été à même de réaliser au cours de l'exercice 2017-2018. Ces trois dernières années, CDC a géré avec efficacité 425 millions de dollars supplémentaires provenant du budget total du MDN, lesquels se sont ajoutés à nos programmes de dépenses courants, ce qui a entraîné des dépenses d'un milliard de dollars au cours de l'exercice écoulé. Nous avons aussi géré des projets d'infrastructure additionnels hérités du Budget de 2016.

Pour accomplir ce travail, nous avons fait nôtres les priorités de nos clients-partenaires tant au Canada qu'à l'étranger, notamment en Lettonie et au Koweït. Nous avons aussi prêté notre soutien à la mise en œuvre de la *Stratégie énergétique et environnementale de la Défense* dans le cadre de projets tels que les marchés de services éconergétiques et l'assainissement environnemental des anciens sites contenant des munitions explosives non explosées à l'échelle du pays. Nous avons participé au renouvellement de l'infrastructure de défense ainsi qu'à la constitution d'un portefeuille immobilier durable dans le cadre de mandats visant la construction de bâtiments pour les sections de transport et de génie électrique et mécanique à Bagotville, au Québec, et la réfection de jetées à Halifax et à Victoria. Enfin, nous avons aidé à renforcer la souveraineté du Canada dans l'Arctique en aménageant la nouvelle installation maritime à Nanisivik.

Il a fallu pour cela faire preuve d'innovation, notamment pour l'actualisation de notre infrastructure informatique en fonction de critères sécuritaires plus relevés que jamais, et montrer notre capacité d'adaptation en matière de prestation de services.

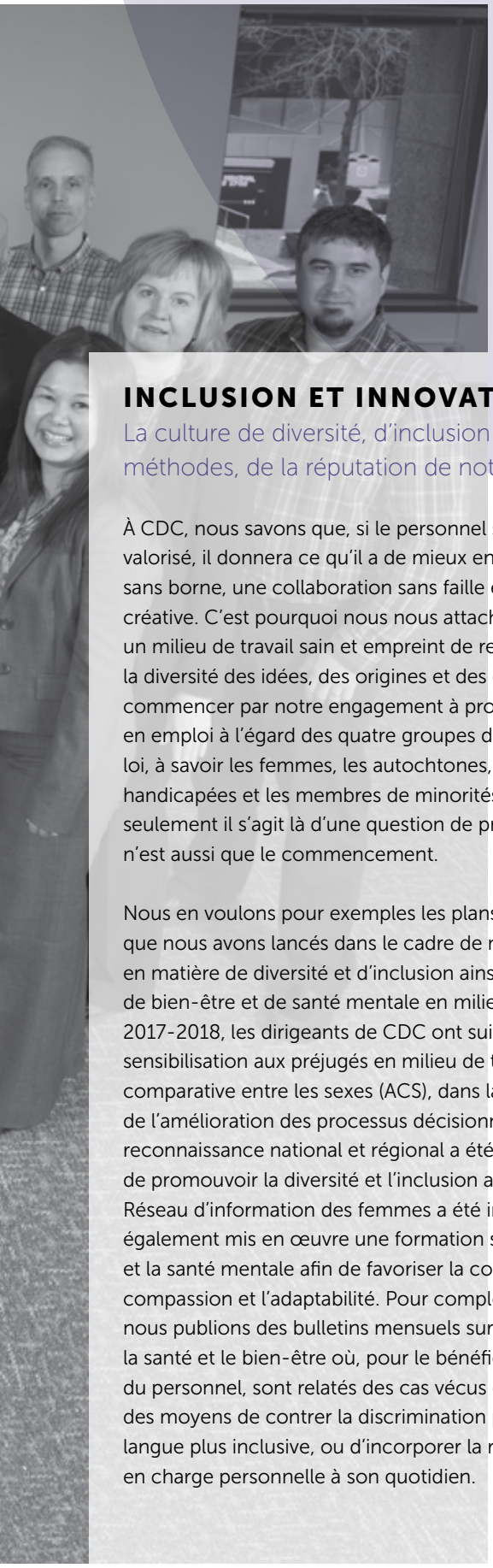
Je suis fier de tout ce que les membres du personnel de CDC ont accompli et, surtout, de la façon dont ils s'y sont pris. Cette année, CDC a lancé des plans d'action visant à mettre à exécution ses stratégies en matière de diversité et d'inclusion, et en matière de bien-être et de santé mentale en milieu de travail. Ces plans traduisent bien notre engagement envers les employés ainsi que l'engagement des employés entre eux, comme en témoignent les résultats de notre sondage sur l'engagement des employés qui dépassent de loin ceux de l'industrie.

Les normes élevées auxquelles CDC souscrit lui ont valu plusieurs distinctions en 2017, dont un prix pour notre engagement envers l'équité en emploi, des prix pour l'excellence en approvisionnement, un prix pour nos pratiques exemplaires en durabilité de l'environnement et, enfin, un prix pour la reconfiguration d'un site Web. Ces distinctions, nous les devons indubitablement au bon travail du personnel de CDC. Je leur adresse donc des remerciements pour leur engagement à faire de CDC une entreprise ouverte à la diversité et à l'inclusion et, à terme, une entreprise qui impose le respect.

Je tiens aussi à remercier notre conseil d'administration pour son orientation éclairée. Pendant que nous accueillons Moreen Miller à titre de présidente du Conseil, j'aimerais remercier Robert Presser, auquel elle succède, pour le travail qu'il a accompli au sein de CDC et pour avoir incarné nos valeurs : dévouement, collaboration, compétence et équité.

James S. Paul
Président et premier dirigeant

Le 2 mai 2018, pour souligner la Semaine de la Santé mentale, les membres du groupe de gestion de CDC se sont engagés à soutenir le bien-être et la santé mentale en milieu de travail à CDC. Tous les employés ont eu l'occasion de s'y engager afin de reconnaître leur responsabilité dans la création d'un milieu de travail sain.



NOTRE CULTURE

INCLUSION ET INNOVATION

La culture de diversité, d'inclusion et d'engagement de CDC est à la base de l'innovation de nos méthodes, de la réputation de notre mode de prestation de services et de notre réussite commerciale.

À CDC, nous savons que, si le personnel se sent intégré et valorisé, il donnera ce qu'il a de mieux en lui : une énergie sans borne, une collaboration sans faille et une pensée créative. C'est pourquoi nous nous attachons à lui fournir un milieu de travail sain et empreint de respect, qui favorise la diversité des idées, des origines et des expériences, à commencer par notre engagement à promouvoir l'équité en emploi à l'égard des quatre groupes désignés par la loi, à savoir les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles. Non seulement il s'agit là d'une question de principe, mais ce n'est aussi que le commencement.

Nous en voulons pour exemples les plans d'action triennaux que nous avons lancés dans le cadre de nos stratégies en matière de diversité et d'inclusion ainsi qu'en matière de bien-être et de santé mentale en milieu de travail. En 2017-2018, les dirigeants de CDC ont suivi une formation de sensibilisation aux préjugés en milieu de travail et d'analyse comparative entre les sexes (ACS), dans la perspective de l'amélioration des processus décisionnels; un prix de reconnaissance national et régional a été créé en vue de promouvoir la diversité et l'inclusion au travail; et un Réseau d'information des femmes a été institué. Nous avons également mis en œuvre une formation sur le bien-être et la santé mentale afin de favoriser la compréhension, la compassion et l'adaptabilité. Pour compléter ces efforts, nous publions des bulletins mensuels sur la diversité et sur la santé et le bien-être où, pour le bénéfice de l'ensemble du personnel, sont relatés des cas vécus et communiqués des moyens de contrer la discrimination par l'adoption d'une langue plus inclusive, ou d'incorporer la résilience et la prise en charge personnelle à son quotidien.

Nous sommes convaincus d'être dans la bonne voie. Fort d'un taux de participation de 88 % et d'un taux de mobilisation global de 82 %, notre Sondage sur l'engagement des employés de 2017 indique que le personnel de CDC réunit des personnes très engagées. Nous nous sommes réjouis devant les réponses favorables obtenues vis-à-vis d'énoncés comme « se sentir accepté et respecté au travail » (90 %) et le sentiment que « la collaboration entre les secteurs de services et les unités fonctionnelles est encouragée » (87 %). Nous avons la conviction qu'en pratiquant l'équité, la diversité et l'inclusion et en faisant sauter les obstacles que rencontrent les personnes éprouvant des problèmes de santé mentale, nous créons un milieu de travail et une culture qui favorisent le bien-être, le rendement et la productivité.

C'est aussi là qu'intervient innoviCulture, notre programme visant à favoriser l'innovation au travail. En 2017, nous avons lancé l'inCubateur : un outil en ligne convivial et amusant conçu pour libérer la créativité. Les employés peuvent y consulter les idées novatrices issues d'un peu partout dans la Société, ou suivre la progression de leurs propres idées, depuis leur soumission initiale jusqu'à leur étude. Initialement, nous avions souhaité un taux de participation de 5 %, mais force a été de constater qu'à la fin de l'exercice, c'étaient presque 22 % du personnel qui s'en étaient prévalus.

C'est ainsi que nous intégrons à notre culture les valeurs de CDC que sont le dévouement, la collaboration, la compétence et l'équité. Le tout permet de créer un milieu de travail propice à la réussite, pour CDC comme pour nos clients-partenaires.

Tejeet Sodhi, chef régional du secteur de services, Services de gestion des projets et des programmes de la Région de l'Atlantique, a reçu le tout premier Prix pour la diversité et l'inclusion lors de la cérémonie de remise des prix nationaux 2018. Le prix est décerné à un employé ayant démontré un leadership exceptionnel dans l'établissement et le maintien d'un effectif diversifié ainsi que dans la promotion d'un milieu de travail inclusif.

NOTRE PERSONNEL

DIVERSITÉ ET RESPECT

La diversité du personnel de CDC crée un cadre de travail progressiste et stimulant, qui est l'un des piliers de notre réussite.

CDC attend beaucoup de son personnel — et ce dernier le lui rend bien. Notre matrice de prestation de services cherche à tirer le meilleur parti de la grande diversité des compétences présentes, laquelle vient à son tour alimenter la matrice, en mettant à profit le large éventail d'expériences et d'antécédents qu'elle recèle.

La place que CDC accorde à la diversité lui a valu d'être reconnue par Emploi et Développement social Canada (EDSC) comme l'une des deux sociétés d'État à mériter le Prix de réalisation pour l'équité en emploi en 2017. Ce prix récompense les efforts déployés par des employeurs sur le plan de l'équité en emploi et, notamment, de l'élimination des obstacles qui sont faites aux membres des quatre groupes désignés. EDSC a souligné la valeur des initiatives propres à CDC, dont la création d'un répertoire de questions neutres et ne reposant que sur les compétences recherchées à utiliser par tous les gestionnaires responsables de l'embauche lors des entretiens d'embauche, des mesures de recrutement ciblées sur les groupes désignés au titre de l'équité en emploi, ainsi qu'une formation à la diversité offerte à l'ensemble du personnel, dont à ceux et celles qui aspirent à un poste d'encadrement.

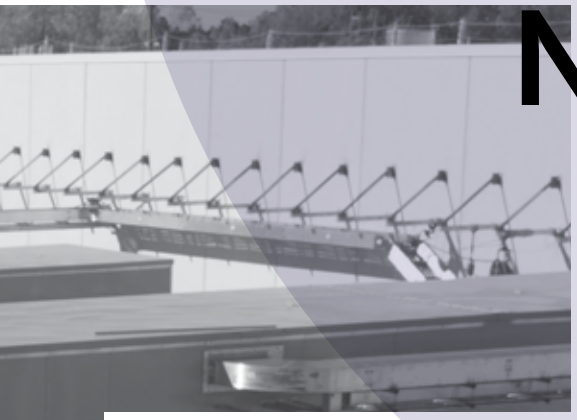
Nous y sommes parvenus en intégrant les principes de diversité et d'inclusion à notre Plan d'entreprise à titre d'initiative stratégique, en obtenant l'adhésion des gestionnaires et membres de la haute direction à ces principes, et en nous dotant d'une stratégie et d'un plan d'action expressément conçus à cette fin. Notre sondage annuel *Soyez du nombre!*, mené dans le cadre de la campagne sur la diversité et l'équité en emploi, est un autre exemple de cet engagement. En 2017, CDC a invité l'ensemble du personnel à répondre à ce sondage sur une base volontaire. Le taux de participation obtenu, de 67 %, indique une mobilisation à l'égard de ces questions, taux sur lequel nous nous appuyons pour mettre en place les ressources et les outils nécessaires pour rendre l'expérience de travail encore meilleure.

Les résultats de la campagne nous ont renseigné sur la diversité culturelle et sociale de notre personnel et, notamment, sur la grande échelle des âges qui le caractérise (ce qui est encourageant, par exemple, du point de vue de la planification de la relève et du soutien que nous serons à même d'apporter à nos clients-partenaires), ainsi que sur la ventilation des quatre groupes désignés au sein du personnel : les femmes (42,1 %), les minorités visibles (10,8 %), les personnes handicapées (5,4 %) et les autochtones (4,5 %).

Nous reconnaissons également la diversité des intérêts personnels de nos employés, qui font souvent du bénévolat pour des causes qui leur tiennent à cœur, en complément du travail de CDC et de ses clients-partenaires. C'est ainsi que Leann Turnbull, coordonnatrice, gestion de projets, a participé à la randonnée à vélo de l'organisme Wounded Warriors Canada sur un circuit de 600 km amenant les cyclistes à sillonner les routes longeant les grands champs de bataille de Belgique et de France de la Première Guerre mondiale — aussi bien en hommage à ceux qui sont tombés au combat que pour célébrer sa propre victoire sur une grave blessure au dos. Aussi, en septembre 2017, des employés de CDC ont pris part à la Course de l'Armée du Canada, tandis que d'autres et leurs proches les ont encouragés en érigeant un poste d'encouragement sur le thème de la construction. L'événement a permis de recueillir des fonds pour deux organismes de bienfaisance venant en aide à des militaires canadiens et à leurs familles.

À CDC, nous célébrons notre diversité sociale et culturelle, car nous savons que nous lui devons notre réussite.

Ryan Maher, coordonnateur, Services de construction, sur le toit du nouveau centre des données électroniques de Services partagés Canada à la BFC Borden. Le projet est un partenariat public-privé d'une valeur de 322 millions de dollars visant à concevoir, à construire, à financer et à entretenir le centre de 10 000 m^2 au cours des 25 prochaines années. Le modèle de passation de marchés en partenariat public-privé offre une grande valeur aux Canadiens.



NOS SECTEURS DE SERVICES

ADAPTABLITÉ ET SAVOIR-FAIRE

L'approche adaptative et axée sur les résultats de CDC se fonde sur une offre de services diversifiée et sur notre grande expérience du domaine des infrastructures, ajoutant de la valeur pour nos clients-partenaires et pour le Canada.

CDC se retrouve à l'avant-garde de l'innovation en raison de la diversité des services qu'elle offre ainsi que de sa longue tradition d'adaptation aux besoins en constante évolution de ses clients-partenaires et de sa capacité à les anticiper. Qu'il s'agisse de répondre à des priorités environnementales, d'intégrer des matériaux d'un type nouveau ou des systèmes de gestion de l'information de dernier cri, ou encore d'adopter des modes inédits de passation de marchés, nos divers secteurs de services assurent la prestation de services efficaces et de qualité suivant une démarche axée sur les résultats et assortie de rigoureux critères de rendement.

Nous en voulons pour preuve l'évolution des mandats d'approvisionnement. Dans ce qui constitue une première pour CDC et le gouvernement fédéral, nous avons recours, pour le MDN, à un marché de réalisation de projet intégrée visant la construction ou la mise à niveau de plusieurs bâtiments de la BFC Petawawa en vue de fournir aux Royal Canadian Dragoons un entrepôt de matériel, des bureaux et un espace d'entretien et d'entreposage des véhicules.

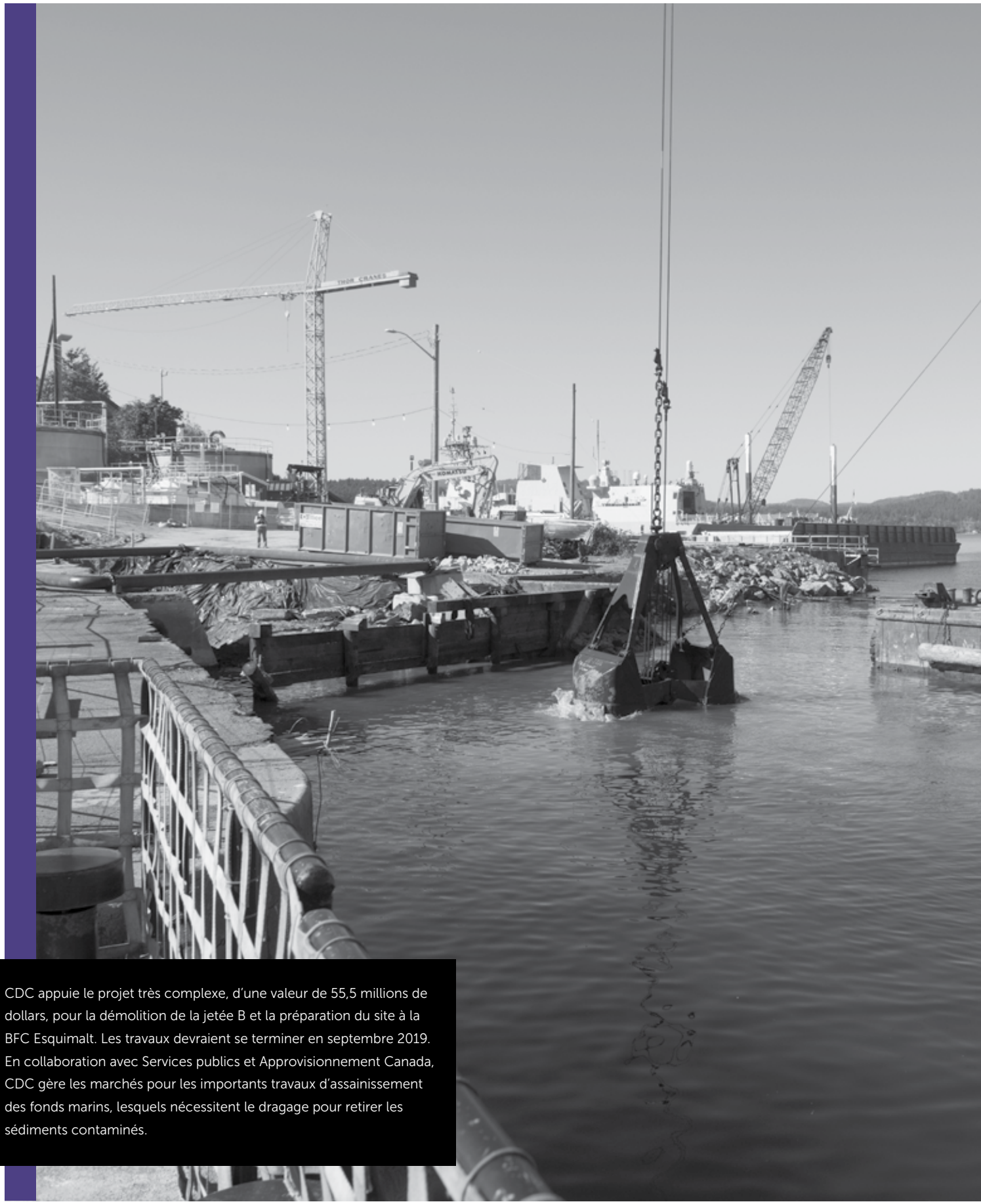
L'approche de construction Lean que permet la réalisation de projet intégrée, qui se décline sur le mode de l'intégration et de la collaboration, contribue à réduire les déchets et à maximiser l'efficience, tout en cherchant à harmoniser les intérêts et le travail de toutes les parties prenantes — constructeur, concepteur, entrepreneurs et propriétaires — dans un effort concerté de gestion du marché et des risques qui s'y rattachent. Elle se révèle aussi un mode d'exécution novateur et évolutif, aux dépenses bien contrôlées, qui, de par sa pleine transparence, donne lieu à moins de différends et de litiges et aboutit à un flux de travail plus prévisible, plus efficace et plus rentable.

Ce mode de fonctionnement inédit a tout naturellement découlé de la quête de nouveaux modes de partenariats public-privé par CDC dans le cadre de deux grands marchés maintenant achevés avec succès, l'un portant sur la maintenance de l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications à Ottawa, et l'autre pour le centre de données de Services partagés Canada à la BFC Borden.

Le passage à l'approvisionnement en ligne est aussi en train de porter ses fruits. À présent que la mise en œuvre est terminée au sein des services des marchés, la prochaine étape consistera à consulter les services professionnels comme l'architecture et l'ingénierie pour voir s'il pourrait s'appliquer à eux. Ce mode collaboratif — où tous les intervenants sont invités à participer à la discussion et à la recherche de solutions convenant à chacun — est le véritable mode de fonctionnement de CDC.

La diversité de nos savoir-faire est également cruciale lorsque vient le temps d'aider nos clients-partenaires et le gouvernement du Canada à atteindre leurs objectifs environnementaux, et de soutenir les priorités du MDN en matière d'efficacité énergétique, de conduite d'activités et de construction d'immeubles sur le mode durable. CDC appuie ainsi le MDN dans son projet de réduire de 40 % les émissions de gaz à effet de serre de son portefeuille immobilier d'ici à 2025, en aidant les bases et les escadres à améliorer leur efficacité énergétique. Nous avons à pied d'œuvre, partout au pays, du personnel qui met en place des marchés de services éconergétiques qui permettent au MDN de mettre à niveau l'infrastructure, travaux qui se paieront, avec le temps, à même les économies énergétiques ainsi réalisées.

À CDC, nous proposons à nos clients-partenaires des solutions aussi diversifiées que peuvent l'être leurs besoins.



CDC appuie le projet très complexe, d'une valeur de 55,5 millions de dollars, pour la démolition de la jetée B et la préparation du site à la BFC Esquimalt. Les travaux devraient se terminer en septembre 2019. En collaboration avec Services publics et Approvisionnement Canada, CDC gère les marchés pour les importants travaux d'assainissement des fonds marins, lesquels nécessitent le dragage pour retirer les sédiments contaminés.

NOS PROJETS

EFFICICATÉ ET ÉQUITÉ

Riche d'un large éventail de projets réalisés avec succès dans divers emplacements, CDC fait des prouesses avec un portefeuille toujours plus diversifié.

Les projets de CDC continuent d'être tout aussi variés que les besoins de ses clients-partenaires, preuve de sa capacité à adapter la taille de l'entreprise à la charge de travail requise pour satisfaire les intérêts de la défense du pays. En témoigne la suite que nous avons donnée au Programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure (PIFI) et au financement d'infrastructures prévu au Budget de 2016, outre les financements que le MDN alloue aux infrastructures et à l'environnement. Ainsi, durant les trois années d'existence du PIFI, CDC a engagé environ 425 millions de dollars du budget de 452 millions affecté au MDN au titre du PIFI dans divers projets, notamment, en 2017-2018, le Centre de formation pour le soutien de la paix à la BFC Kingston (Ontario), un établissement sanitaire à Cold Lake (Alberta) et les réparations du caisson à Esquimalt (Colombie-Britannique).

Nos projets de 2017-2018 traduisent également les priorités du Canada en matière de renouvellement des infrastructures de la défense. Par exemple, le projet de 84 millions de dollars visant l'installation du 5e Régiment du génie de combat dans un nouveau bâtiment de 20 850 mètres carrés est le marché de plus grande valeur jamais attribué à la Garnison Valcartier (Québec). Parallèlement, dans le cadre du renouvellement de l'infrastructure navale canadienne, CDC a été chargée de la passation des marchés et de la gestion de la construction de la nouvelle jetée NJ visant le remplacement des deux jetées en bois vieillissantes dans le port d'Halifax et la réalisation des jetées A et B de la BFC Esquimalt en lieu et place des jetées actuelles vieilles de 70 ans.

La protection de la souveraineté du Canada dans l'Arctique étant une autre priorité du MDN, CDC est responsable de la passation des marchés et de la gestion de la construction de l'installation maritime de 56 millions de dollars à Nanisivik (Nunavut). Une fois opérationnelle, en 2019, l'installation servira de station d'amarrage et d'avitaillement pour les navires militaires et civils ainsi que pour ceux du gouvernement du Canada pendant la saison de navigation dans le Grand Nord.

Sur le plan de l'environnement, CDC appuie le MDN dans l'exécution du programme d'évaluation accéléré de 16 millions de dollars, prévu au Budget de 2016, une évaluation nationale des sites soupçonnés d'avoir été contaminés par des activités militaires passées ou de bases toujours en activité, en vue de dresser la liste d'anciens sites au pays devant être assainis. Autre projet qui progresse bien, l'assainissement, estimé à 239 millions de dollars, des sites contaminés de la 5e Escadre Goose Bay — l'un des plus imposants projets de nettoyage de sites contaminés jamais entrepris par le MDN, qui devrait prendre fin en 2020. La gestion coordonnée et efficace de cette cinquantaine de marchés témoigne de l'engagement de CDC à exécuter ses projets de manière à préserver les ressources et à protéger l'environnement, tout en suivant la réglementation environnementale dans son évolution.

Exécuter des projets d'une aussi grande complexité dans le respect du budget et des calendriers établis demande, à chacun des chantiers, une collaboration de tous les instants entre CDC, ses entrepreneurs et fournisseurs, et ses clients-partenaires. Cette collaboration s'appuie sur des communications régulières entre les spécialistes de CDC dans l'ensemble du pays, et fait appel à la diversité des savoir-faire propres à chacun de nos secteurs de services, quel que soit le lieu où sont réalisés les projets.

À CDC, d'un océan à l'autre, nous allons là où vont nos clients-partenaires.

Delee Johnson, adjointe administrative, à la 4e Escadre Cold Lake. Delee offre des services administratifs de grande qualité, opportuns, efficaces, y compris la gestion des documents et des dossiers, aux employés du bureau de CDC Cold Lake.

LA SOCIÉTÉ

LE PERSONNEL

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

En 2017-2018, CDC a porté son effectif à 913 équivalents temps plein (ETP), contre 899 à l'exercice précédent. Pour atteindre ses objectifs opérationnels, CDC doit continuellement ajuster la taille de son effectif à la demande de services d'infrastructure émanant du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC). Par suite de la révision à la hausse du programme d'investissement du MDN dans les infrastructures et l'environnement, CDC a dû accroître son effectif pour absorber l'alourdissement de la charge de travail découlant de l'augmentation de l'investissement gouvernemental dans l'infrastructure de défense. À la clôture de l'exercice, l'effectif s'élevait à 942 ETP, contre 925 en 2016-2017, et 830 en 2015-2016, pour des hausses de 1,8 % en 2017-2018, et de 11,4 % en 2016-2017. CDC s'attend à ce que son effectif augmente encore au cours de 2018-2019 en vue d'absorber la hausse de la charge de travail qui est prévue.

CDC compte de nombreux employés aux longs et méritoires états de service et, chaque année, elle souligne les grands jalons qui ont été franchis. C'est ainsi qu'en 2017-2018, 45 employés ont fêté leur 5e anniversaire de service à CDC, 53 leur 10e, 10 leur 15e, quatre leur 20e, trois leur 25e, un son 30e et un dernier, son 35e anniversaire de service.

Au cours de l'exercice, grâce aux pratiques internes de cheminement de carrière, 98 employés ont reçu de l'avancement par voie de promotions, de reclassements ou d'affectations intérimaires. CDC et le MDN tirent également profit des détachements entre les différents sites d'opérations, grâce auxquels les employés mutés ont la possibilité de parfaire leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. En 2017-2018, huit employés ont été transférés dans une autre région, alors que 45 autres ont été mutés dans une autre unité fonctionnelle de la même région.

CDC travaille avec le MDN et les FAC non seulement au Canada, mais également ailleurs dans le monde. Notre équipe se tient toujours prête à fournir ses services d'approvisionnement, de gestion de marchés ou de soutien à des projets, à court et à long terme, dans le cadre d'opérations militaires menées à l'étranger. En 2017-2018, 10 employés se sont portés volontaires pour un déploiement, notamment pour des travaux d'infrastructure que CDC exécute en Lettonie en soutien à la Présence avancée rehaussée et à l'opération REASSURANCE. CDC a également déployé des employés de manière continue au Carrefour de soutien opérationnel, au Koweït. Pour l'avenir, CDC pourrait soutenir son client-partenaire dans le cadre de projets de carrefour de soutien opérationnel en divers lieux, notamment en Afrique ou en Amérique centrale, le cas échéant.

ORGANIGRAMME DU GROUPE DE GESTION SUPÉRIEURE

Le président et premier dirigeant de CDC répond de la gestion et du rendement de la Société devant le conseil d'administration, et relève de la présidente du Conseil. L'équipe de la haute direction est composée du président et premier dirigeant et de quatre vice-présidents; ses bureaux sont situés au siège social de CDC, à Ottawa. Outre leurs interactions au quotidien, les hauts dirigeants se réunissent régulièrement au sein du Groupe de gestion supérieure (auquel la secrétaire de la Société fournit un soutien) pour étudier les questions de nature stratégique, opérationnelle

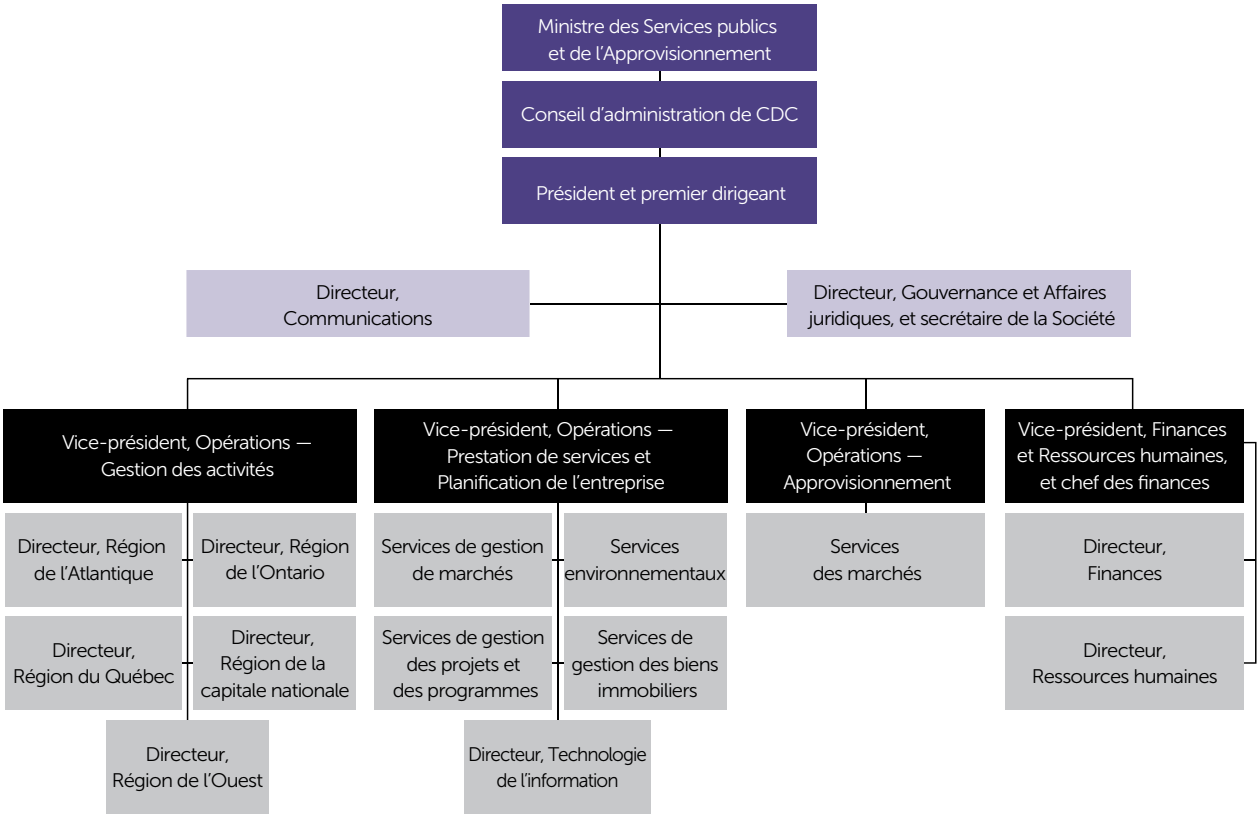
et financière ainsi que les questions de ressources humaines intéressant la Société.

Trois vice-présidents des Opérations sont responsables de la prestation des services, de la planification générale, de la gestion des activités et de l'approvisionnement. Le vice-président, Opérations — Gestion des activités, est chargé de la gestion des activités dans toutes les régions. Le vice-président, Opérations — Prestation de services et Planification d'entreprise, est chargé de la prestation de services pour les secteurs des Services de gestion des marchés, des Services environnementaux, des Services de gestion des projets et des programmes, ainsi que des Services de gestion des biens immobiliers, outre la planification générale en soutien aux initiatives stratégiques énoncées dans le Plan d'entreprise de CDC. Cette personne agit également comme officier de la sécurité de l'entreprise.

La vice-présidente, Opérations — Approvisionnement, est responsable du leadership et de la surveillance générale de la fonction Approvisionnement à l'échelle de la Société. La vice-présidente, Finances et Ressources humaines, et chef des finances, est chargée pour sa part des affaires financières de la Société et de la direction stratégique de la fonction Ressources humaines de CDC.

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

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



PRIX ET DISTINCTIONS

PRIX NATIONAUX

C'est avec fierté que, chaque année, CDC souligne les réalisations remarquables des membres de son personnel ainsi que leur apport à sa réussite. En distinguant ainsi le travail de ces personnes et de ces équipes, CDC tient à faire ressortir l'esprit d'innovation et le professionnalisme de son personnel, qui est sa ressource la plus précieuse. CDC célèbre tous les ans ces distinctions à l'occasion d'une cérémonie nationale qui a lieu à Ottawa. La liste des lauréats des prix nationaux de 2018 figure ci-dessous.

Le Prix du président est remis chaque année à un membre du personnel dont l'apport à la Société s'est révélé constant et exemplaire, et a abouti à des résultats exceptionnels. David Long, chef d'équipe, Services de construction à la BFC Kingston, a reçu ce prix pour souligner les services remarquables fournis à CDC, plus particulièrement son appui à la rénovation en cours du complexe du Collège Militaire Royal du Canada.

Le lauréat du premier Prix pour la diversité et l'inclusion de CDC est Tejeet Sodhi, chef régional du secteur de services, Services de gestion des projets et des programmes, région de l'Atlantique. Ce prix est remis à un employé ou groupe d'employés qui a fait preuve d'un leadership exceptionnel afin de mettre sur pied ou de soutenir un effectif diversifié et qui a défendu un milieu de travail inclusif. M. Sodhi a reçu ce prix pour souligner sa capacité à mettre sur pied et à encadrer une équipe diversifiée, ainsi que pour son engagement personnel envers la diversité et l'inclusion.

Trevor Clark, chef d'équipe, Gestion des programmes de l'équipe de soutien de la gestion des programmes du Nord de la Région de la capitale Nationale (RCN), a reçu le Prix pour le développement des services. Ce prix récompense un employé ou groupe d'employés pour sa contribution remarquable au développement et à la promotion des services à valeur ajoutée offerts aux clients-partenaires. M. Clark a reçu ce prix pour les opérations immobilières — programmes et projets du détachement du Nord (Yellowknife).

CDC remet des Prix de la satisfaction de la clientèle aux membres du personnel qui ont constamment fourni des services exemplaires aux clients. Le grand nombre de candidatures montre clairement l'engagement de CDC envers ses clients-partenaires ainsi que l'importance que la Société accorde à la satisfaction ou au dépassement de leurs attentes. En 2017-2018, CDC a remis le prix individuel à Mélanie Cyr, coordonnatrice, Services de construction à la Garnison Petawawa, pour son service à la clientèle exceptionnel, notamment pour la coordination des marchés de services éconergétiques à la base. Le prix d'équipe a été remis à l'équipe de l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC) de la Garnison Petawawa, composée de Peter Darrah, Bernie Finucane, Kris Gorr, Arne Kristoffersen, Jonathan Lee, Matthew Schimmens et Jeffrey White, pour la mise en œuvre et l'exécution du premier marché de maintenance et de services d'une valeur de 17,9 millions de dollars pour l'ALFC.

Le Prix de l'innovation est remis à un employé ou groupe d'employés ayant contribué de façon déterminante à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une solution novatrice. Le lauréat 2018 de ce prix est Alain Tessier, chef de programme à la Garnison Valcartier. M. Tessier a remporté ce prix pour la mise en œuvre d'un programme logiciel visant à regrouper l'information de planification, ce qui s'est traduit par un gain de temps dans l'établissement de rapports.

L'équipe des Services environnementaux à la BFC Bagotville, composée de Geneviève Gobeil, Josée Hamel, Lisa-Gabrielle Plourde, Jonathan Tremblay et Anne-Marie Vézina, a reçu le Prix commémoratif Robert-Graham pour 2018. Ce prix est décerné à un employé ou à une équipe qui a contribué de façon particulière à l'amélioration de la sécurité au travail ou à la protection de l'environnement. L'équipe a grandement amélioré la qualité et l'éventail de services environnementaux fournis aux clients-partenaires de CDC, ce qui lui a valu ce prix.

Trois Certificats de reconnaissance du président ont été remis en 2018. Ces certificats peuvent être décernés, au gré du président, à un ou plusieurs candidats dont l'apport à CDC s'est révélé exceptionnel. En 2018, des certificats ont été décernés aux personnes suivantes :

- L'équipe responsable des munitions explosives non explosées (UXO), région de l'Ouest et RCN, composée de Maria Drake, Eric Gilbertson, Phil Grandy, Julia Koziell, Kristoffer Seiler, Jennifer Sevigny et Shane Thomas, a été reconnue pour son approche respectueuse et inclusive dans l'accomplissement de son travail avec des groupes des Premières Nations dans le cadre du nettoyage des UXO.
- L'équipe des Communications du siège social, composée d'Yves-Marie Exumé, Lucie Frigon, Erica Lyle, Stéphanie Magnan et Megan O'Meara, a reçu un certificat pour son travail avant-gardiste dans la promotion de la diversité et de l'inclusion dans les processus, procédures et pratiques de communications d'entreprise à CDC pendant nombre d'années.
- L'équipe de gestion du marché DA26 de RDDC Halifax, formée de Darrell Ferguson et Peter Zwicker, a été reconnue pour le développement d'une solution hautement novatrice en réponse à un besoin impérieux de construction d'un client-partenaire, solution qui a entraîné un important gain de temps et d'argent.

PRIX DES AMIS DE CDC

Au cours de la cérémonie de remise des prix nationaux, James Paul, président et premier dirigeant, a décerné le Prix des amis de CDC à Don Chutter. Ce prix vise à distinguer et à remercier officiellement une personne extérieure à l'organisme pour sa collaboration et les solides relations de travail qu'elle entretient avec CDC depuis plusieurs années. M. Chutter, vétéran du secteur, a été un défenseur de CDC pendant son mandat à l'Association canadienne de la construction et lorsqu'il travaillait chez Revay and Associates Limited.

RECONNAISSANCES EXTERNES

PRIX LEADER EXCEPTIONNELLE (CANDIDATE PRÉSÉLECTIONNÉE)

La vice-présidente, Opérations — Approvisionnement de CDC, Mélinda Nycholat, a été choisie parmi les cinq finalistes du Prix leader exceptionnelle du Women's Infrastructure Network (WIN). WIN est un forum dynamique qui aide les femmes dans le secteur de l'infrastructure à établir des liens, à réseauter, à échanger des idées et à influencer les programmes d'infrastructure. Le Prix leader exceptionnelle est décerné à des professionnelles qui exercent une influence notable sur le monde dans lequel nous vivons par leur travail dans le secteur de l'infrastructure, et qui sont des pionnières dans ce secteur.

PRIX SOULIGNANT L'ENGAGEMENT EXCEPTIONNEL ENVERS L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE EMPLOI

Le 5 octobre 2017, CDC s'est vu remettre le Prix soulignant l'engagement exceptionnel envers l'équité en matière emploi de 2017. Décerné par Emploi et Développement social Canada, le prix récompense les efforts déployés par des employeurs pour mettre en œuvre l'équité en emploi, notamment par l'élimination des obstacles que rencontrent les membres des quatre groupes désignés. CDC est l'une des deux sociétés d'État à avoir reçu le prix.

PRIX D'EXCELLENCE EN APPROVISIONNEMENT

La très haute qualité des pratiques d'approvisionnement de CDC a de nouveau été reconnue. Le prix *Achievement of Excellence in Procurement* remis par le National Procurement Institute des États-Unis — que CDC a reçu pour la quatrième année d'affilée — souligne l'excellence dans plusieurs secteurs de l'approvisionnement, dont l'éthique, l'innovation, les qualifications du personnel et l'approvisionnement électronique. CDC a été l'une des cinq organismes canadiens à remporter ce prix en 2017.

PRIX ÉTOILES DES MARCHÉS PUBLICS

CDC a été reconnue en tant qu'une des sept Étoiles des marchés publics de 2017 par la British Columbia Construction Association. C'était la première fois que l'association remettait ces prix visant à souligner l'équité, l'ouverture et le dévouement à la transparence des lauréats dans le secteur des marchés publics. L'équipe de CDC a été reconnue pour ses pratiques d'approvisionnement liées aux projets de la BFC Comox et, notamment, pour l'utilisation de soumissions électroniques, la documentation accessible en ligne et l'excellence dans les réponses aux soumissionnaires durant la phase d'approvisionnement.

PRATIQUES EXEMPLAIRES EN DURABILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

L'Institut des biens immobiliers du Canada a honoré la cuisine et la salle à manger pour tous les grades Curtiss, un projet d'envergure de CDC à la BFC Borden, pour le respect des pratiques exemplaires en durabilité de l'environnement. Cette installation unique d'une valeur de 18,3 millions de dollars a été reconnue pour ses méthodes de réacheminement des ordures, sa gestion des eaux pluviales, son utilisation de matériaux recyclés pendant les travaux de construction ainsi que son rendement éconergétique optimisé. La salle à manger peut accueillir jusqu'à 500 personnes à la fois et est dotée de systèmes de pointe pour la cuisson, le nettoyage et l'enlèvement des ordures par aspiration. Le prix a été remis au MDN, à CDC et à l'architecte du projet lors d'une cérémonie tenue à Ottawa, le 16 novembre 2017.

PRIX FEUILLE D'ARGENT D'EXCELLENCE

CDC a remporté un prix Feuille d'argent d'excellence de l'Association internationale des professionnels de la communication (AIPC) pour la reconfiguration de son site Web en 2016. Ce prix est le plus important programme de prix professionnels au Canada à célébrer l'excellence des communications d'entreprise.

Le 5 octobre 2017, Shirley Cardinal et Robin Fraser, des Ressources humaines, ont reçu le prix soulignant l'engagement exceptionnel envers l'équité en matière d'emploi 2017 au nom de CDC.

LES GRANDS PROJETS DE 2017-2018

OPÉRATIONS DE DÉPLOIEMENT AU KOWEÏT ET EN LETTONIE

CDC contribue à quatre projets de construction au Carrefour de soutien opérationnel du Koweït. Les travaux visés portent sur la construction d'une rampe de lavage des véhicules, de socles pour génératrices ainsi que d'une aire d'entreposage pour produits pétroliers, lubrifiants et huiles. CDC travaille également à un bâtiment d'hébergement et a conclu une offre à commandes portant sur des services de production d'électricité. Les travaux de CDC en Lettonie visent notamment à apporter un soutien aux besoins d'infrastructures dans le cadre de la Présence avancée rehaussée. CDC gère actuellement la construction du poste sanitaire d'unité, tandis qu'elle s'occupe de la passation de marché pour celle du quartier général de la force opérationnelle.

INSTALLATIONS DU NORD : INUVIK (TERRITOIRES DU NORD-OUEST) ET RANKIN INLET ET IQALUIT (NUNAVUT)

En novembre 2017, CDC a ouvert un nouveau bureau à Yellowknife, dans les Territoires-du-Nord-Ouest, en appui aux besoins en infrastructure des FAC dans le Grand Nord. CDC gérera un marché de services d'entretien et de soutien des installations (80 bâtiments situés dans des emplacements avancés et dans les collectivités) sur cinq ans. Elle exécutera également divers projets de construction d'immobilisations et de petites constructions neuves, outre des travaux d'entretien et de réparation et des projets environnementaux.

INSTALLATION MARITIME DE NANISIVIK : NANISIVIK (NUNAVUT)

CDC gère la construction de l'installation maritime située à Nanisivik, au Nunavut, le long de la rive nord de l'île de Baffin, et assure la passation des marchés qui s'y rattachent. L'installation, d'une valeur de 56 millions de dollars, servira de station d'amarrage et d'avitaillement pour les navires militaires et civils ainsi que pour ceux du gouvernement du Canada pendant la saison de navigation dans le Grand Nord. Elle devrait être opérationnelle à l'été 2019.

RESTAURATION ET RÉAMÉNAGEMENT DU MANÈGE MILITAIRE DE LA RUE NORTH PARK, HALIFAX (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Le manège militaire de la rue North Park a été désigné comme 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 de l'Armée canadienne, du détachement responsable du magasin d'habillement de la BFC Halifax et de deux unités de cadets. CDC a passé un marché pour la première phase du projet (restauration du mur ouest), évaluée à 7,9 millions de dollars, qui devrait être terminée en octobre 2019. CDC travaille à l'acquisition des services d'expert-conseil pour la conception de la remise en état complète du reste du bâtiment. La valeur totale de la première phase est évaluée à 25 millions de dollars.

JETÉE NJ : BFC HALIFAX (NOUVELLE-ÉCOSSE)

CDC gère la construction de cette nouvelle jetée qui fournira des services complets d'accostage pour la nouvelle flotte de navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique (NPEA) et de soutien logistique avancé du Canada, et assure la passation des marchés qui s'y rattachent. La nouvelle jetée en béton de 247 mètres sur 29 mètres remplacera deux jetées en bois devenues vétustes dans le port d'Halifax. La jetée devrait être prête en janvier 2019, en prévision de l'arrivée du premier NPEA.

PROGRAMME D'ASSAINISSEMENT DU PORT D'ESQUIMALT : BFC ESQUIMALT (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

L'assainissement des sols contaminés du port d'Esquimalt est une priorité pour le MDN. CDC collabore avec Services publics et Approvisionnement Canada afin de soutenir d'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. Les travaux permettront de réduire considérablement l'exposition des milieux biologiques aux contaminants et de fournir un habitat diversifié aux écosystèmes marins.

PROGRAMME DES UXO ET DES ANCIENS SITES

CDC aide le MDN à assurer la sécurité du public sur les terrains à l'échelle du Canada 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 recensé 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.

CENTRE DE SERVICES DE SANTÉ : SAINT-JEAN (QUÉBEC), PETAWAWA (ONTARIO), COLD LAKE (ALBERTA) ET EDMONTON (ALBERTA)

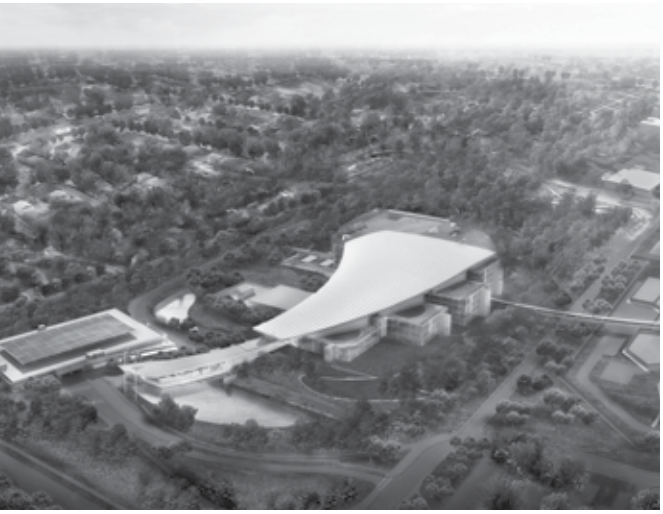
CDC gère les marchés relatifs aux installations de soins de santé qui fourniront des services intégrés en médecine, en dentisterie, en physiothérapie et en santé mentale afin de répondre aux besoins actuels et futurs du personnel des FAC. Conformes au nouveau modèle de soins de santé, ces installations permettront aux membres des FAC d'accéder facilement aux services dont ils ont besoin.

AGENCE DE LOGEMENT DES FORCES CANADIENNES

L'Agence de logement des Forces canadiennes entretient, gère et affecte les unités de logement résidentiel pour le compte du MDN. CDC gère la construction et l'entretien des logements résidentiels pour les membres des FAC et leur famille dans les bases militaires et les escadres de l'ensemble du pays et est responsable de la passation des marchés.

RÉFECTION DE L'AIRE DE TRAFIC OUEST : BFC TRENTON (ONTARIO)

CDC gère le marché visant la réfection de l'aire de trafic ouest et de certains tronçons de la piste 06-24 ainsi que des voies de circulation Foxtrot et Papa, notamment les systèmes de drainage et d'éclairage. Le projet a été divisé en trois phases afin que le terrain d'aviation existant continue d'être fonctionnel. Une fois terminée, l'aire de trafic donnera aussi accès au nouveau hangar n° 6.



INSTALLATION À LONG TERME DU CENTRE DE LA SÉCURITÉ DES TÉLÉCOMMUNICATIONS, OTTAWA (ONTARIO)

Construite dans le cadre d'un PPP, l'installation à long terme du CST, de 4,1 milliards de dollars, a une superficie de plus de 72 000 mètres carrés. Le marché de conception-construction-financement-entretien comprend des modalités uniques en matière de sécurité organisationnelle, d'infrastructure et de financement. CDC participe à l'exploitation et à l'entretien de l'installation dans le cadre d'un marché de 30 ans.

CENTRE DE DONNÉES DE SERVICES PARTAGÉS CANADA, BFC BORDEN (ONTARIO)

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 en mai 2016. Dans le cadre d'un consortium, CDC aidera à la conception, à la construction, au financement ainsi qu'à l'exploitation et à l'entretien du centre de données pendant 25 ans. La première des quatre phases de la nouvelle installation a été achevée à l'automne 2017.

Moreen Miller, présidente du conseil d'administration de CDC, s'entretient avec des intervenants de l'industrie lors de l'Assemblée publique annuelle, qui s'est tenue à Ottawa le 7 juin 2018.

GOUVERNANCE

GÉRANCE

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

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

Le Conseil a institué deux comités — le Comité d'audit et le Comité de la gouvernance et des ressources humaines — qui l'aident à s'acquitter de ses responsabilités. Chacun des comités a sa propre charte.

En novembre 2017, Moreen Miller a été nommée présidente du conseil d'administration de CDC, fonction qu'elle exerce à titre amovible pour un mandat de cinq ans.

PRIORITÉS ET INITIATIVES DU GOUVERNEMENT DU CANADA

CDC veille à ce que ses politiques, directives et pratiques soient harmonisées avec les priorités et initiatives du gouvernement du Canada. Par exemple, conformément à la directive visant les sociétés d'État, CDC s'est assurée que ses politiques et pratiques en matière de frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements étaient conformes aux exigences énoncées dans les documents fournis par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Lorsque le Conseil du Trésor a révisé ses politiques en 2017-2018, CDC s'est assurée qu'elle était en règle avec les révisions apportées. CDC appuie le gouvernement du Canada dans son engagement à être un gouvernement honnête et ouvert, qui est redevable aux Canadiens et Canadiennes, obéit aux plus hautes normes d'éthique et gère les fonds publics avec le plus grand soin et la plus grande diligence. En 2017-2018, les frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements de CDC ont continué d'être gérés avec prudence et probité et représentent l'utilisation la plus économique et la plus productive des fonds. Le Conseil s'est assuré que cette directive avait été mise en œuvre correctement par la Société.

GOUVERNANCE

Aux termes de la *Loi sur la production de défense*, le Bureau du vérificateur général (BVG) est l'auditeur attitré de CDC. Le BVG assure également chaque année l'audit des états financiers de la Société. Dans le cadre de l'examen spécial de CDC réalisé par le BVG en 2016-2017, en application de l'article 138 de la LGFP, le BVG a précisément indiqué avoir constaté que la Société avait mis en place les constituantes d'une bonne gouvernance.

Le conseil d'administration de CDC supervise la gestion par la Société de questions comme l'intégrité, les valeurs et l'éthique, la planification stratégique et la gestion des risques. Il s'assure notamment que les pratiques commerciales de CDC favorisent l'ouverture, la transparence, l'intégrité et l'éthique, il guide l'orientation stratégique de la Société et il évalue l'adéquation du *Cadre de gestion des risques*.

Hormis le président et premier dirigeant, les sept membres du Conseil sont tous indépendants de la direction. En 2017-2018, une nouvelle administratrice, Moreen Miller, a été nommée à la présidence du conseil d'administration de CDC en date du 22 novembre 2017, fonction qu'elle exerce pour un mandat de cinq ans. Les membres du Conseil sont nommés conformément aux dispositions de la LGFP et au processus de nomination institué par le Bureau du Conseil privé (BCP). S'ils souhaitent continuer d'exercer leur fonction au terme de leur mandat, les administrateurs peuvent rester en poste jusqu'à ce qu'un successeur leur soit désigné. Les titulaires des fonctions de président du Conseil et de président et premier dirigeant de CDC sont nommés par le gouverneur en conseil pour des mandats jugés appropriés aux circonstances.

Dans le cadre de son processus de nomination, le Bureau du Conseil privé (BCP) consulte les documents de profil du Conseil (le profil du Conseil), dans lesquels sont précisés les critères auxquels doivent satisfaire les candidats éventuels. Pour créer son profil de Conseil, le conseil d'administration s'est fondé sur les critères du BCP (énoncés dans le document intitulé *Créer des profils pour les administrateurs des sociétés d'État*), ainsi que sur d'autres documents pertinents portant sur la gouvernance d'un conseil d'administration. Le profil du Conseil de CDC stipule que le conseil d'administration de la Société doit réunir un éventail de personnes possédant les qualifications professionnelles ou l'expérience de postes de haute direction ayant un lien avec les rôles exercés par le Conseil et les activités de CDC. Le profil du Conseil définit ce qui est considéré comme la combinaison optimale de compétences, de connaissances et d'expériences particulières dont le Conseil a besoin pour rester pleinement fonctionnel. Le profil du Conseil énonce clairement les exigences particulières auxquelles au moins un membre du Conseil devrait satisfaire et établit notamment qu'on devrait retrouver en son sein une combinaison des qualifications professionnelles, compétences de gestion ou expériences professionnelles suivantes :

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

Outre cette combinaison de qualifications et d'expériences, CDC cherche à former un conseil d'administration qui soit représentatif sur le plan des connaissances et de l'expérience sectorielles, et qui reproduit parmi ses membres la diversité et la représentativité de la population canadienne, particulièrement du point de vue des sexes, des langues, de l'équité en emploi et des régions géographiques du Canada. Le Conseil est actuellement formé de quatre administrateurs et de trois administratrices.

Les membres du Conseil disposent de divers outils pour les aider dans l'exercice de leurs fonctions. Notamment, un encadrement de base leur est donné dès le départ, particulièrement important pour l'accueil des nouveaux membres du Conseil. Par la suite, une formation continue leur est aussi offerte pour les aider à mieux comprendre leurs rôles et responsabilités. À sa nomination, un nouveau membre du Conseil reçoit une formation détaillée sur le mode fonctionnement de la Société, sur le rôle et les attributions qui lui reviennent et sur ce qui est attendu de lui ou d'elle au sein du Conseil. Des spécialistes de chaque grand domaine d'activité renseignent les nouveaux administrateurs sur CDC et sur ses activités. Outre cet accueil initial, les administrateurs sont également invités à suivre des formations ou des cours sur les différentes fonctions propres à la gouvernance au sein du Conseil, notamment, sur les sociétés d'État fédérales, et à se tenir au fait des questions concernant tout particulièrement CDC. Par exemple, CDC est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés, et tous les administrateurs ont l'occasion de participer aux diverses activités de cet institut organisées dans leur province de résidence.

Le Questionnaire d'évaluation du rendement du Conseil de CDC est un autre outil important dont disposent les membres du Conseil pour réfléchir au bon fonctionnement du Conseil et de suggérer des améliorations à tout aspect lié à son fonctionnement ou à la gouvernance. Ce questionnaire les invite aussi à évaluer leur propre rendement, tout comme celui du président du Conseil. Toutes les réponses sont consignées et passées en revue par le Comité de la gouvernance et des ressources humaines, qui est responsable d'en mettre en œuvre les éventuelles recommandations. La

ministre des Services publics et de l'Approvisionnement reçoit également l'analyse de cette évaluation.

INTÉGRITÉ ET ÉTHIQUE

La *Loi sur les conflits d'intérêts* s'applique aux membres du Conseil de CDC. Pour les aider les membres du Conseil à se conformer en tout temps à l'esprit de la loi, tous les membres du Conseil doivent signer chaque année une déclaration par laquelle ils attestent avoir lu la loi et en comprendre l'application à l'exercice de leurs fonctions. Ils doivent également y confirmer avoir fait les déclarations appropriées et pris les mesures d'atténuation nécessaires pour se conformer à cette loi. De plus, les membres du Conseil sont assujettis au *Code de conduite du Conseil* de CDC, lequel prescrit les règles de déontologie auxquelles ils doivent se soumettre dans l'exercice de leur fonction d'administrateur.

Outre la loi et le *Code de conduite du Conseil*, CDC s'est dotée de systèmes et de pratiques visant à l'aider à exercer l'ensemble de ses activités dans le respect des normes d'éthique et d'intégrité du plus haut niveau, et pour aider le Conseil dans l'exercice de son mandat. C'est ainsi que le Conseil surveille les cadres d'exercice et les politiques de CDC en matière de valeurs et d'éthique, dont le *Cadre de gestion de l'intégrité*, qui réunit le *Code d'éthique* à l'intention du personnel et le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* à l'intention des fournisseurs.

CDC exige de ses employés, comme condition d'emploi, qu'ils prennent acte du *Code d'éthique* de CDC et s'y conforment. Le Code décrit les attentes, intègre les dispositions de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et définit clairement la procédure à suivre pour la divulgation d'actes répréhensibles prévues par la loi. Chaque année, les employés de CDC sont tenus de revoir leurs obligations et responsabilités à la lumière du Code et de déclarer officiellement qu'ils continuent de s'y conformer. Ce processus annuel est assuré par voie électronique. CDC envoie à chaque employé un rappel par courriel et suit les réponses données grâce à un système automatisé qui permet d'en conserver des registres exacts et d'assurer le suivi approprié. Après leur embauche, tous les nouveaux employés doivent se soumettre à un test en ligne sur le Code. En 2017-2018, l'ensemble du personnel de CDC y a répondu, et toutes les nouvelles recrues ont passé le test exigé.

Les entités qui font affaire avec CDC doivent se conformer au *Code de conduite en matière d'approvisionnement* à l'intention des fournisseurs. Ce document décrit la ligne de conduite que doivent adopter les fournisseurs dans leur réponse aux appels d'offres de manière honnête, équitable et transparente. Les fournisseurs doivent se conformer à ce code tout au long du processus d'approvisionnement, mais aussi pendant l'exécution des travaux proprement dite. Pour les aider à s'y conformer, les prescriptions du code ont été incorporées à tous les documents de marché de CDC. Dans ses communications au Conseil, le président et premier dirigeant rend régulièrement compte des questions liées à l'observance du *Code de conduite en matière d'approvisionnement* par les fournisseurs et du *Code d'éthique* par les employés de CDC.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

En application de la LGFP, CDC doit présenter chaque année à la Ministre un Plan d'entreprise. Pour respecter le calendrier et produire les documents auquel doit aboutir le processus, CDC a recours à une grille de planification générale et stratégique. Dans le cadre de ce processus, à chaque séance du Conseil, les membres du Conseil reçoivent un rapport sur l'avancement des initiatives stratégiques de CDC et, notamment, sur les mesures prises et les progrès réalisés dans l'atteinte des indicateurs de rendement. De plus, hors de ses séances habituelles, le Conseil peut réserver du temps pour des discussions, lorsqu'il le juge utile. Le Conseil désigne un membre pour participer à la rencontre de planification stratégique annuelle avec le Groupe de gestion de CDC. D'autres représentants des intervenants peuvent aussi y être conviés, dont des représentants du gouvernement et du secteur de la construction.

Une des principales responsabilités du Conseil est d'examiner, de commenter et d'approuver le Plan d'entreprise de CDC. Pour la période de planification de 2018-2019 à 2022-2023, le Conseil a amorcé ses discussions à sa séance de juin 2017. Il a également tenu une séance de planification stratégique distincte en août 2017. En outre, un administrateur a participé à la séance de planification stratégique régulière de septembre de la direction de CDC. À la séance du Conseil de décembre, les membres ont examiné et approuvé la version préliminaire du *Plan d'entreprise 2018-2019 à 2022-2023*. Dans le cadre de son mandat, le Conseil s'est tout particulièrement assuré que le Plan d'entreprise proposé abordait adéquatement les priorités et les attentes du gouvernement du Canada. Plus particulièrement, CDC a appuyé l'engagement du gouvernement à promouvoir un milieu de travail sain et une main-d'œuvre diversifiée qui représente mieux la population canadienne et améliore la prise de décisions. Par ailleurs, le Conseil a cherché à confirmer que CDC continuait de fournir des services efficaces et répondant à des normes élevées, et que ses processus de passation de marchés suivaient des pratiques exemplaires modernes et répondaient aux attentes du public en matière de transparence, d'ouverture et d'équité.

GESTION DES RISQUES

Le Conseil est régulièrement informé des pratiques de CDC en matière de gestion des risques. Dans le cadre de ses responsabilités, il revient au Conseil de s'assurer que les plus grands risques sont bien cernés et priorisés, et que des systèmes et processus internes adéquats sont en place pour les gérer. Le Conseil examine régulièrement et approuve le *Cadre de gestion des risques* de CDC et traite à chaque séance des divers risques encourus énoncés dans son registre des risques. Le Conseil fait régulièrement des contrôles diligents pour évaluer les risques et surveille les résultats et rendements financiers de l'entreprise par rapport aux cibles établies pour chaque grande initiative.

RELATIONS ET COMMUNICATIONS

Il importe que le Conseil entretienne des relations suivies avec ses intervenants externes comme avec les membres du personnel de CDC. Tous les ans, à la faveur de l'assemblée générale annuelle de CDC, les membres du Conseil viennent répondre aux questions du public, des intervenants externes et du personnel. CDC a tenu son assemblée générale annuelle de 2017 le 6 juin 2017, après en avoir donné préavis de 30 jours sur son site Web, comme elle est tenue de le faire en application de la LGFP. Afin de favoriser la collaboration avec les intervenants, des dirigeants et membres d'associations sectorielles y ont été conviés, tout comme l'ensemble du personnel de CDC. Le président du Conseil, les membres du Conseil ainsi que le président et premier dirigeant de CDC étaient présents à l'assemblée pour répondre aux questions. En outre, le président du Conseil ainsi que le président et premier dirigeant ont rendu compte des activités et résultats financiers de CDC, et sollicité les commentaires des participants. Le compte rendu de cette assemblée figure sur le site Web de CDC.

Autre moyen pour les aider à s'acquitter de leurs fonctions, les membres du Conseil sont appelés à visiter les bureaux et les chantiers de CDC. Ces visites les aident à mieux comprendre et juger le travail accompli par CDC au nom de ses clients-partenaires. Le Conseil siège généralement deux fois par cycle dans l'une ou l'autre des régions de CDC au pays (Atlantique, Québec, Ontario, capitale nationale et Ouest), ce qui lui donne l'occasion de se familiariser avec toute la gamme des prestations de services de CDC. À chaque séance du Conseil, un représentant de CDC est invité à lui présenter un exposé sur un sujet d'intérêt, tandis que les membres du Conseil sont invités à rencontrer des membres du personnel de CDC de façon informelle. En 2017-2018, des vice-présidents, des directeurs régionaux et d'autres membres du personnel de CDC ont ainsi présenté des exposés devant le Conseil dans le cadre de séances tenues un peu partout au Canada. En septembre 2017, le Conseil a siégé dans les locaux de la 8e Escadre de la BFC Trenton.

RENDEMENT DU PREMIER DIRIGEANT

CDC adhère au processus établi par le BCP dans son Programme de gestion du rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État, dont les objectifs sont de :

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

Le président du Conseil de CDC suit les directives du BCP et, de concert avec les membres du Comité de la gouvernance et des ressources humaines et les autres administrateurs, il s'assure que des objectifs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et à délai déterminé sont établis pour le président et premier dirigeant de CDC. De plus, le Conseil examine ces objectifs pour s'assurer qu'ils cadrent avec le Plan d'entreprise de CDC et les priorités du gouvernement du Canada qui sont énoncées par le BCP.

En ce qui concerne 2017-2018, ces priorités du BCP étaient de promouvoir un milieu de travail sain et une main-d'œuvre diversifiée. Il a notamment été demandé au président et premier dirigeant de CDC de s'engager ouvertement à l'édification et au maintien d'un milieu de travail sains et de montrer son leadership en précisant les objectifs particulièrement visés par CDC en la matière, ainsi que de mobiliser l'ensemble du personnel dans la promotion de saines pratiques de vie au travail.

Il a en outre été demandé au président et premier dirigeant de CDC de déterminer les activités de recrutement et de formation susceptibles d'accroître la diversité sociale et culturelle de l'effectif de CDC, de manière à y assurer une plus grande représentativité de la population canadienne et à améliorer le processus décisionnel — ce qui passe par l'énonciation d'objectifs de diversité qui soient rattachés aux besoins de CDC, la mise en œuvre d'activités de recrutement et de formation appropriées, et l'évaluation des progrès accomplis à ces égards.

On trouvera un complément d'information sur les démarches engagées par CDC relativement à ces deux priorités gouvernementales sous le volet *Ressources humaines*, sous la rubrique *Bien-être du personnel*.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil compte deux comités pour l'aider à s'acquitter de ses obligations, à savoir le Comité d'audit et le Comité de la gouvernance et des ressources humaines. Tous les membres du Comité d'audit sont indépendants de la direction de CDC, en ce que, comme le prescrit la LGFP, aucun d'entre eux ne peut être ni un dirigeant ni un employé de CDC. Le Conseil et ces comités cernent les responsabilités qui leur incombent au titre de leur charte et de leur plan de travail respectif et s'en acquittent à chaque séance. Suit le résumé des principales activités de ces comités pour 2017-2018.

COMITÉ D'AUDIT

Présidente : Lori O'Neill
Membres : Paul Cataford, Shirley McClellan et Marc Ouellet
Le Comité a siégé à trois reprises en 2017-2018.

En application de sa charte, le Comité d'audit aide le Conseil à superviser le maintien, par la direction de CDC, de contrôles et systèmes d'information financière et d'information de gestion appropriés. Il s'assure que les systèmes et pratiques en place fournissent l'assurance raisonnable que les biens de CDC sont protégés et contrôlés, et que ses transactions sont réalisées en conformité avec la LGFP et ses règlements d'application, ainsi qu'avec les statuts de CDC et les pratiques exemplaires du secteur.

Conformément aux *Lignes directrices à l'intention des comités d'audit des sociétés d'État et autres entreprises publiques* du SCT, la présidence du Comité d'audit doit être assurée par un expert des questions financières détenant un titre de comptable reconnu. Ses membres doivent aussi avoir des compétences financières. À chaque séance, le Comité d'audit siège à huis clos (membres du Comité seulement), et il tient des séances distinctes avec des représentants du Bureau du vérificateur général (BVG) ainsi qu'avec les auditeurs internes, la chef des finances et le premier dirigeant de CDC. De plus, avant chaque séance, la présidente du Comité a des entretiens téléphoniques individuels avec un représentant du BVG ainsi qu'avec les auditeurs internes, la chef des finances et le premier dirigeant de CDC.

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

FAITS SAILLANTS

En 2017-2018, le Comité d'audit a révisé sa charte et son plan de travail, examiné et approuvé les révisions au plan d'audit interne, revu les recommandations formulées dans l'audit annuel de l'exercice précédent mené par le BVG ainsi que dans l'examen spécial de CDC mené en 2016 par le BVG, et appuyé l'adoption par la Société des Normes internationales d'information financière (IFRS). Le Comité s'est assuré que CDC s'était conformée à l'exigence de la LGFP en matière de présentation de rapports financiers intermédiaires ainsi qu'à la *Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État* du SCT. En outre, le Comité tient une rencontre à huis clos à chaque séance.

COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES

Président : John Boyd
Membres : Marc Ouellet et James Paul (membre d'office)
Le Comité a siégé à quatre reprises en 2017-2018.

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

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

Le Comité tient une rencontre à huis clos à chaque séance.

FAITS SAILLANTS

En 2017-2018, le Comité de la gouvernance et des ressources humaines a révisé sa charte et son plan de travail, examiné diverses stratégies de CDC en matière de ressources humaines, étudié les amendements proposés aux politiques de l'entreprise et assisté la Ministre dans le cadre du processus de nomination des administrateurs préconisé par le BCP.

PRÉSENCES AUX SÉANCES DES COMITÉS ET RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Présences : Le tableau 1 rend compte des présences des membres des comités aux séances de leur comité. Il ne tient pas compte des présences d'administrateurs ayant agi à titre d'observateurs seulement.

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

TABLEAU 1

PRÉSENCE

	Conseil	Comité d'audit	Comité de la gouvernance et des ressources humaines
Miller, Moreen*	0/1	–	–
Presser, Robert**	2/2	–	2/2
Boyd, John	2/3	–	3/4
Cataford, Paul	3/3	2/3	–
McClellan, Shirley	3/3	3/3	–
O'Neill, Lori	3/3	3/3	–
Ouellet, Marc	3/3	3/3	4/4
Paul, James	3/3	–	4/4

TABLEAU 2

RÉNUMÉRATION

	Conseil	Comité d'audit	Comité de la gouvernance et des ressources humaines
Miller, Moreen*	0/1	–	–
Presser, Robert**	2/2	–	2/2
Boyd, John	2/3	–	3/4
Cataford, Paul	3/3	2/3	–
McClellan, Shirley	3/3	3/3	–
O'Neill, Lori	3/3	3/3	–
Ouellet, Marc	3/3	3/3	4/4
Paul, James	3/3	–	4/4

* Mme Miller a été nommée présidente du Conseil de CDC à compter du 22 novembre 2017.
** Le mandat de M. Presser a pris fin le 22 novembre 2017.

James Paul, président et premier dirigeant, présente des renseignements sur les initiatives de la Société, les résultats financiers et les projets de CDC lors de l'Assemblée publique annuelle le 7 juin 2018.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

MOREEN MILLER,
PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Mme Miller est actuellement présidente de Fowler Construction, entreprise de matériaux de construction civile lourde et d'agrégats. Elle compte une trentaine d'années d'expérience au sein de l'industrie minière, de l'extraction d'agrégats et de la construction, et y a occupé des rôles divers. Mme Miller a fait partie de plusieurs commissions et siégé à divers conseils d'administration. Elle possède une formation universitaire en géologie et en architecture paysagère. Mme Miller a travaillé au Canada et à l'étranger dans les domaines de la construction, des initiatives de réhabilitation, des activités communautaires et du développement durable.

JOHN BOYD

Après une carrière de 35 ans dans le domaine du génie-conseil, M. Boyd s'est tourné vers l'offre de formation et de consultation en gestion de cabinet de génie-conseil. Il siège à plusieurs conseils, agit à titre de conseiller auprès de divers comités sectoriels et universitaires, et est régulièrement invité à s'exprimer sur des questions liées au rôle des ingénieurs dans la société.

PAUL CATAFORD

M. Cataford est président et chef de la direction de Zephyr Sleep Technologies Inc. et siège aux conseils de plusieurs sociétés ouvertes et fermées. Il possède une vaste expérience en gestion financière, en évaluation des risques et en évaluation du rendement. Il a obtenu un titre professionnel de l'Institut des administrateurs de sociétés.

SHIRLEY McCLELLAN

Mme McClellan a occupé de multiples postes supérieurs de cabinet, dont ceux de vice-première ministre et de ministre des Finances, au cours de ses six mandats consécutifs à l'Assemblée législative de l'Alberta entre 1987 et 2007. Mme McClellan est une chercheuse invitée distinguée à l'Université de l'Alberta et est membre de plusieurs conseils d'administration. Elle est aussi directrice générale de l'organisme Horse Racing Alberta.

LORI O'NEILL

Mme O'Neill est administratrice de société et experte-conseil auprès d'entreprises en croissance. Comptable agréée comptant 24 années d'expérience dans un cabinet comptable international, elle y a travaillé à titre d'associée chargée de divers champs d'activité jusqu'à sa retraite en 2012. Mme O'Neill siège à plusieurs conseils d'administration de sociétés ouvertes, de sociétés d'État et d'organismes sans but lucratif, et elle préside plusieurs comités d'audit.

MARC OUELLET

Retraité de l'Aviation royale canadienne (ARC), M. Ouellet est maintenant consultant en aérospatiale et sécurité auprès de la société CIRRUS Research Associates Inc. Au cours de ses 32 années de carrière à l'ARC, il a occupé plusieurs postes de commandement et d'état-major, et a été membre du conseil des gouverneurs du Collège militaire royal du Canada. Il est membre associé du corps enseignant du Centre pour les relations civilo-militaires de Monterey, en Californie, depuis 2006.

JAMES PAUL

M. Paul compte une trentaine d'années d'expérience des affaires et de la gouvernance au sein de plusieurs multinationales. Il est diplômé en common law de l'Université d'Ottawa. Avant sa nomination à CDC, M. Paul a assuré la direction générale d'une société technologique canadienne ainsi que la présidence du conseil d'administration de la Société des musées de sciences et technologies du Canada.

GROUPE DE GESTION

ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION

JAMES PAUL, J.D.

Président et premier dirigeant

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

DANIEL BENJAMIN, P.ENG., ING.

Vice-président, Opérations — Prestation des services et Planification d'entreprise

M. Benjamin est entré au service de CDC en septembre 2011, à la suite d'une carrière de 35 ans au sein des Forces armées canadiennes (FAC). M. Benjamin a accédé aux postes de chef du Génie militaire pour les FAC et de chef d'état-major (Infrastructure et environnement). Dans le cadre de ces fonctions, il a participé à la conception et à la construction d'infrastructures ainsi qu'à la gestion d'installations pour l'ensemble des installations militaires au Canada et à l'étranger. M. Benjamin était major-général lorsqu'il a pris sa retraite. Il est titulaire d'une maîtrise en génie du Collège Militaire Royal du Canada et représente CDC au Conseil consultatif sur les biens immobiliers du gouvernement fédéral et de l'industrie.

MÉLINDA NYCHOLAT, P.ENG.

Vice-présidente, Opérations — Approvisionnement

Mme Nycholat a rallié CDC en 1988, où elle a exercé diverses fonctions dans les régions de l'Ouest et de l'Atlantique, ainsi qu'au siège social. Elle est titulaire d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Laval et a obtenu la certification de professionnelle en gestion de projet. Mme Nycholat siège au conseil d'administration du Conseil canadien des marchés publics, elle est déléguée des maîtres d'ouvrage au Comité canadien des documents de construction, et elle fait partie du comité directeur de l'Institut pour la modélisation des données du bâtiment du Canada. Elle a été membre du Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les marchés de construction.

ROSS WELSMAN, P.ENG.

Vice-président, Opérations — Gestion des activités

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

JULIET WOODFIELD, CPA, CA

Vice-présidente, Finances et Ressources humaines, et chef des finances

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

DIRECTEURS RÉGIONAUX

NICOLAS FORGET, M.SC.

Directeur, Région du Québec

M. Forget, qui est titulaire d'une maîtrise ès sciences de l'Université de Montréal, est entré au service de CDC en 2001 à titre de coordonnateur, Services environnementaux, Bureau régional du Québec. Grâce à la certification de technicien en UXO de niveau 1 qu'il détient, M. Forget a également joué un rôle déterminant dans le développement du secteur d'activité des UXO de CDC. En 2008, M. Forget a assumé les fonctions de gestionnaire des opérations (Groupe des opérations du Québec), puis de chef régional du secteur des Services de gestion des projets et des programmes et du secteur des Services de gestion des biens immobiliers. En 2017, il a été promu directeur régional, Région du Québec et, en 2018, nommé chef national du secteur des services, Services de gestion des projets et des programmes.

JOHN GRAHAM, P.ENG., PMP

Directeur, Région de l'Ontario

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

ELIZABETH MAH, P.ENG., CSO, PMP

Directrice, Région de la capitale nationale

Mme Mah est entrée au service de CDC en 1998 après avoir obtenu un baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba. Après avoir travaillé aux bureaux d'Edmonton et d'Esquimalt, elle a rallié Ottawa en 2011. Elle a été promue en novembre 2015 au poste de directrice régionale de la RCN. Mme Mah est membre du conseil d'administration de l'Institut des biens immobiliers du Canada et siège au comité directeur du Women's Infrastructure Network (chapitre d'Ottawa). Elle possède la certification de professionnelle en gestion de projet ainsi que la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.

GRANT SAYERS, C.E.T.

Directeur, Région de l'Ouest

M. Sayers est entré au service de CDC en 2003 à titre de coordonnateur des marchés à la BFC Suffield, après quoi il a occupé les postes de gestionnaire, Opérations, à Comox, et de chef régional du secteur des Services des biens immobiliers, à Edmonton. M. Sayers a été promu directeur régional, Québec en 2012, après quoi il a été muté à la Région de l'Ouest en 2017, dont il assume la direction régionale. M. Sayers est technicien-spécialiste agréé en génie et a une formation en mécanique.

GEORGE THEOHAROPOULOS, P.ENG.

Directeur, Région de l'Atlantique

M. Theoharopoulos a pris la direction de la Région de l'Atlantique en juillet 2011. Il a rallié CDC en 2004 après 14 années passées dans les secteurs public et privé, où il a rempli diverses fonctions, dont celles de gestionnaire des Services environnementaux et de gestionnaire des opérations d'affaires de la Région de l'Atlantique. Il est le chef national du secteur des Services environnementaux. M. Theoharopoulos est titulaire d'un baccalauréat en génie de la Technical University de la Nouvelle-Écosse.

CHEFS NATIONAUX DES SECTEURS DES SERVICES

DAVID BURLEY, CSO

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

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

MÉLANIE POULIOT, P.ENG.

Chef nationale du secteur des Services des marchés

Mme Pouliot s'est jointe à CDC en 2007 en tant que coordonnatrice des marchés pour la région de la capitale nationale à Ottawa. Elle a ensuite dirigé une équipe responsable des plans d'approvisionnement pour le programme d'immobilisations du MDN. Par la suite, Mme Pouliot a été mutée au siège social où son travail se concentrait sur la réalisation de projets en partenariat public-privé. Elle a été promue au poste de chef nationale du secteur des Services des marchés en 2017. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès sciences appliquées en génie chimique de l'Université d'Ottawa.

DIRECTEURS

RICHARD M. DANIS, CPA, CA

Directeur, Finances

M. Danis détient un baccalauréat en commerce de l'Université Laurentienne et une maîtrise en administration des affaires de l'Université d'Ottawa. Il s'est joint à CDC en 2009 en provenance du secteur privé, où il a occupé divers postes d'auditeur et de directeur des finances pendant 10 ans. Il est membre des Comptables professionnels agréés de l'Ontario.

DAN FORTIER

Directeur, Technologie de l'information

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

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

Directrice, Gouvernance et affaires juridiques, et secrétaire de la Société

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

STEPHANIE RYAN, B.A. (AVEC SPÉCIALISATION), ABC

Directrice, Communications

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

ELAINE WARREN, CHRL

Directrice, Ressources humaines

Mme Warren a rallié CDC en 1998 après avoir passé 14 ans dans les secteurs des infrastructures et des services. Elle est titulaire d'un diplôme en administration des affaires (ressources humaines) du Collège Algonquin et a suivi le programme en gestion des ressources humaines de la Queen's School of Business. En 2006, elle a obtenu un certificat de direction en leadership stratégique en ressources humaines de la Sprott School of Business de l'Université Carleton. Elle possède la désignation de conseillère en ressources humaines agréée de la Human Resources Professionals Association.

Mariclaire Monton, coordonnatrice, Services de construction, à la 17e Escadre Winnipeg. Mariclaire est responsable de la gestion des marchés de construction, des marchés de services professionnels et des marchés de services durant les projets de construction pour s'assurer que les travaux sont conformes aux exigences contractuelles.

CDC appuie l'Agence de logement des Forces canadiennes pour ce qui est de l'entretien et de la gestion des unités de logement résidentiel pour le MDN. Michael Savard, coordonnateur, Services de construction, BFC Bagotville, aide à gérer les marchés pour la construction et l'entretien des logements destinés aux militaires et aux membres de leur famille à l'escadre.

RAPPORT DE GESTION

1.0 PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

1.1 PROFIL

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

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

1.2 MISSION, VISION ET VALEURS

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

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

Valeurs : Les valeurs de CDC permettent à la Société de continuer à satisfaire aux exigences de ses clients-partenaires au Canada et à l'étranger. Ces valeurs sont les suivantes :

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

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

Compétence : CDC a créé un milieu de travail dynamique et inclusif où l'expérience, l'expertise et la diversité de son personnel rendent possible 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 avec équité et éthique, sur la base du respect mutuel et du professionnalisme.

1.3 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE

CDC a des bureaux dans tous les établissements actifs des FAC au Canada et à l'étranger, selon les besoins. Son siège social est à Ottawa. La Société compte cinq bureaux régionaux (Ouest, Ontario, capitale nationale, Québec et Atlantique) et 31 bureaux de site dans les bases, escadres et unités de soutien de secteur des FAC. En novembre 2017,

CDC a ouvert un nouveau bureau à Yellowknife, dans les Territoires-du-Nord-Ouest, pour soutenir les besoins en infrastructure des FAC dans le Grand Nord. En outre, CDC maintient un bureau temporaire à distance à Nanisivik, dans le cadre du Projet d'installation maritime de Nanisivik, au Nunavut.

En plus d'effectuer des travaux dans le Grand Nord canadien, CDC a déployé du personnel dans le cadre d'opérations avec les FAC au fil des ans. Au cours de la dernière année, CDC a déployé du personnel en Iraq en soutien à l'opération IMPACT ainsi qu'une équipe qui épaule trois autres projets au Carrefour de soutien opérationnel au Koweït. Le succès des travaux réalisés en Iraq et au Koweït a valu à CDC l'obtention d'une autre mission outre-mer, en l'occurrence en Lettonie, en soutien aux besoins d'infrastructure des FAC dans le cadre de l'opération Présence avancée rehaussée. En Jordanie, CDC appuie également la Force opérationnelle Moyen-Orient des FAC.

1.4 CLIENTS-PARTENAIRES DE CDC

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

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

1.5 ENTREPRENEURS ET EXPERTS-CONSEILS

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

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

En 2017-2018, CDC a attribué 1 827 marchés à des entrepreneurs, des experts-conseils et d'autres fournisseurs. La Société cherche à vérifier toutes les entreprises intéressées avant que ne leur soient attribués des marchés, pour s'assurer que les entrepreneurs et les experts-conseils se conforment bien au *Code de conduite en matière d'approvisionnement*. Toutefois, ces vérifications ne sont pas requises pour les marchés dont la valeur estimée est inférieure à 10 000 $, ou pour les marchés accordés en vertu d'un répertoire de fournisseurs agréés ou d'une offre à commandes. Ainsi, en 2017-2018, CDC a soumis 1 196 demandes de vérification, et vérifié la totalité des soumissionnaires retenus pour des marchés, conformément à son processus d'approvisionnement.

Comme la Société collabore étroitement avec des entrepreneurs et des experts-conseils du secteur privé, il

est essentiel qu'elle se tienne au courant des tendances qui ont cours dans le secteur de la construction et s'y assure une présence. Outre les relations officielles qu'ils entretiennent avec l'Association canadienne de la construction et ses homologues provinciales, les employés de CDC traitent quotidiennement avec des entrepreneurs sur les chantiers. Ces relations, ainsi que la participation à plusieurs comités d'associations du secteur de la construction, permettent à CDC de suivre l'évolution du milieu et lui servent de forum utile où resserrer les liens avec ses partenaires. Notamment, CDC a noué des relations avec des groupes tels que l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils, l'Institut royal d'architecture du Canada, le Conseil consultatif sur les biens immobiliers du gouvernement fédéral et de l'industrie, l'Institut de Lean Construction — Canada, le Conseil canadien des marchés publics, le Comité consultatif de l'industrie de la construction et l'Institut canadien de conception-construction. Elle communique par ailleurs avec des organismes du secteur privé au sujet de divers services d'infrastructure.

2.0 VALEUR AJOUTÉE POUR LE CANADA

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

Gestion et mesure du rendement de la Société : Cette approche comprend la fixation de cibles au titre des coûts de prestation de services et la réalisation d'analyses comparatives dans le secteur. CDC est exploitée en tant qu'organisme allégé et efficace, et, selon la 38e étude annuelle de Deltek, *Clarity Architecture and Engineering Industry Study*, ses tarifs de facturation représentent presque la moitié de ceux des entreprises de génie nord-américaines comparables du secteur privé. Ainsi la Société garantit une prestation de services plus économique.

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

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

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

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

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

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

Innovation : CDC est un chef de file du secteur de la construction et sait innover dans de nombreux domaines qui ajoutent de la valeur pour les clients-partenaires en recourant notamment à des modèles d'approvisionnement novateurs, comme les partenariats public-privé, les marchés de rendement énergétique, la modélisation des données du bâtiment, les marchés de conception-construction modifiés, la réalisation intégrée de projets ou encore l'approvisionnement en ligne, lequel ouvre davantage le marché aux entreprises du secteur, accentue la compétitivité et contribue à l'amélioration de la prestation des services.

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

3.0 INITIATIVES STRATÉGIQUES

CDC a fondé sa stratégie d'entreprise sur quatre volets de planification, soit la gestion des activités, la prestation de services, les ressources humaines, ainsi que le leadership et la gouvernance. Les priorités stratégiques de CDC relativement à ces volets sont de se doter de solides outils de gestion des activités, de répondre aux exigences des clients-partenaires, de mobiliser l'effectif et d'exercer un leadership fort. Suit le résumé des progrès accomplis par CDC en 2017-2018 au titre des initiatives relevant de ces volets.

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

À l'instar de bien des organismes, CDC souhaite avoir des systèmes actualisés, fiables, exacts et efficients pour gérer ses activités. Des systèmes informatiques solides, sûrs et conviviaux sont essentiels à un bon environnement de travail. Pour 2017-2018, CDC s'était engagée à mettre en œuvre deux initiatives informatiques visant à rendre l'information plus accessible aux employés.

Dans un premier temps, la Société est en train de réaliser les investissements qui s'imposent pour mettre à niveau son infrastructure informatique, en raison de la menace universelle que font planer les cyberattaques, de l'exigence du gouvernement du Canada relative à l'augmentation des mesures de sécurité ainsi que de la nécessité de moderniser cette infrastructure. Au cours de l'année, CDC a apporté des améliorations à son infrastructure informatique partout au pays afin d'offrir une technologie de cybersécurité de pointe et un environnement avant tout numérique rendant possibles des pratiques commerciales modernes et efficaces et susceptibles de faciliter le travail des employés.

CDC a terminé l'actualisation de son plan stratégique en matière de TI, a réalisé une évaluation des répercussions sur les activités et a développé une vision, et engagé le processus d'approvisionnement visant à faire passer son informatique d'un réseau à serveur interne à un réseau infonuagique. CDC a établi une liste restreinte de fournisseurs potentiels au quatrième trimestre de 2017-2018, et la migration vers un système infonuagique devrait être achevée en 2019-2020. En juin 2017, la Société a également achevé la mise en ligne d'un système lui permettant de suivre l'historique de formation de chaque employé, ce qui optimisera l'accès aux données des employés.

Dans un deuxième temps, comme suite à une recommandation découlant du rapport d'examen spécial effectué par le Bureau du vérificateur général du Canada, CDC s'est engagée à améliorer la structure de classement pour la gestion des documents électroniques. Une analyse des lacunes a certes révélé des faiblesses dans la structure de classement, mais il s'est révélé que les difficultés sur le plan de la gestion des documents électroniques tenaient plutôt au comportement des utilisateurs. La lacune initiale qui était liée à la gestion des documents électroniques a donc été définie d'une manière plus générale comme une lacune de gestion de l'information. Un comité de 12 membres utilisateurs du système a participé à l'élaboration d'une formation des administrateurs, à la correction des problèmes relevés au fur et à mesure de leur signalement, et à la vérification finale du système. La formation en ligne qui a été élaborée devrait être mise en œuvre en 2018-2019. De plus, les mises à niveau du système de gestion des documents se poursuivent, ce qui devrait permettre aux utilisateurs d'obtenir une structure rationalisée pour une gestion exacte et uniforme de l'information.

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

Pour la période de planification 2017-2018, quatre initiatives se trouvaient au titre du volet Prestation de services, dont trois consistaient à poursuivre des projets amorcés au cours de la période de planification précédente, à savoir : le soutien au renouvellement de l'infrastructure de défense, l'élargissement de la portée de l'approvisionnement en ligne pour qu'il s'étende au-delà des services de construction, et le soutien des clients-partenaires et du secteur de la construction à mesure que de nouvelles directives en matière de sécurité seraient mises en œuvre. La Société a lancé une nouvelle initiative visant plus particulièrement à aider le MDN à atteindre ses objectifs environnementaux.

CDC continue à appuyer l'initiative de renouvellement de l'infrastructure de défense en fournissant un soutien aux activités suivantes : élaboration de plans de gestion du portefeuille et des biens immobiliers; élaboration et mise en œuvre d'une stratégie d'approvisionnement pour une prestation de services d'entretien des infrastructures améliorée; et amélioration de la réalisation de projets immobiliers. Plus précisément, CDC soutient les travaux réalisés dans le cadre du système intégré de rapports pour l'infrastructure et l'environnement (SIRIE), anciennement le projet de modernisation des activités en matière d'infrastructure et d'environnement (MAIE). Au terme de ce projet, il y aura centralisation dans un guichet unique de tous les documents du MDN concernant l'entretien des biens immobiliers, la planification du portefeuille et des investissements, l'intégration spatiale et l'information de gestion.

Compte tenu de la démarche de centralisation du groupe du sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) — ou groupe du SMA(IE) — du MDN, les demandes pour les services de CDC dans la gestion des projets et des programmes, la gestion des installations, la gestion du portefeuille et la gestion de l'énergie ont augmenté tant à l'échelle nationale que régionale. CDC a livré avec succès au MDN le reste des projets financés au titre du *Programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure* (PIFI) ainsi que les autres projets d'investissement en infrastructures financés au titre du Budget de 2016. À la clôture de l'exercice financier, les dépenses d'investissement engagées par CDC pour le compte du MDN dans le cadre du PIFI depuis le début du programme en 2015-2016 totalisaient 425 millions de dollars, soit 99 % du montant initial affecté au MDN dans le cadre du programme. Au 31 mars 2017, la Société avait par ailleurs livré 85,9 %, soit 157,7 millions du financement de 183,7 millions de dollars prévu au Budget de 2016 pour 2017-2018. CDC reportera donc à 2018-2019 environ 25 millions de dollars des dépenses dans le cadre du financement des investissements en infrastructures prévu au Budget de 2016.

L'approvisionnement en ligne est désormais offert pour les marchés de construction d'une valeur pouvant aller jusqu'à 10 millions de dollars, et CDC a étendu l'approvisionnement en ligne aux marchés de biens et de services jusqu'à concurrence de 5 millions de dollars. En 2018-2019, CDC prendra la mesure de cette initiative avant de relever la valeur en dollars des marchés de biens et de services, et prévoit entamer des consultations auprès des secteurs de l'architecture et du génie pour étendre l'approvisionnement en ligne aux services professionnels.

L'initiative visant à soutenir les clients-partenaires dans la mise en œuvre des exigences de sécurité est maintenant achevée. Les entrepreneurs principaux et leurs sous-traitants doivent s'être fait délivrer une cote de sécurité par la Direction de la sécurité industrielle canadienne et internationale (DSICI) avant qu'un quelconque marché ne leur soit attribué. Une nouvelle unité au sein du bureau de la Région de la capitale nationale de CDC facilite le filtrage préliminaire des demandes de cote de sécurité présentées par des entrepreneurs et experts-conseils, et près de 500 cotes de sécurité ont été délivrées en 2017-2018. Compte tenu du resserrement des exigences de sécurité, on assiste à une recrudescence du nombre d'entrepreneurs et d'experts-conseils à demander une cote de sécurité de niveau Secret, laquelle prend beaucoup de temps à délivrer. Depuis février 2017, la Gendarmerie royale du Canada (GRC) a instauré une nouvelle procédure en la matière, qui prescrit notamment la prise d'empreintes digitales électroniques pour tous les Canadiens devant obtenir une cote de fiabilité minimale. CDC travaille en étroite collaboration avec le MDN, la DSICI et la GRC à la mise en place de cette nouvelle exigence et à l'atténuation des risques liés à la délivrance d'autorisations de sécurité à des entreprises externes et à leur personnel.

CDC aide également ses clients-partenaires à répondre aux exigences de la *Stratégie énergétique et environnementale de la Défense*, qui vise à assister le MDN dans l'amélioration de son efficacité énergétique, dans la pratique d'activités durables, dans la réduction de l'empreinte écologique de ses processus d'approvisionnement par l'élargissement du cadre d'application de l'approvisionnement en ligne, ainsi que dans la construction de biens immobiliers durables.

La Société apporte également son soutien au MDN dans le déploiement de son programme novateur de marchés de services éconergétiques, au titre duquel les économies amenées par les améliorations éconergétiques réalisées sont réinvesties dans leur financement. Un certain nombre de marchés visent à aider des installations de tout le pays à améliorer leur rendement énergétique et à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. Au nombre des projets ultérieurs pourraient figurer le soutien à la démolition ou à la remédiation d'immeubles dans le cadre de la démarche de réduction de l'empreinte carbone du MDN, ainsi que le remplacement de la chaufferie centrale de Halifax dans le cadre d'un marché éventuel en PPP.

Volet : Ressources humaines
Objectif : Recruter, former, soutenir et maintenir en poste une main-d'œuvre compétente, mobilisée et diversifiée.

En 2017-2018, plusieurs initiatives sont venues étayer la culture organisationnelle de CDC. Notamment, CDC a cherché activement à promouvoir la diversité et l'inclusion, le bien-être, la santé mentale et le respect au travail. Plus particulièrement, la Société a lancé sa *Stratégie en matière de diversité et d'inclusion* et sa *Stratégie en matière de bien-être et santé mentale en milieu de travail* à la fin de 2016-2017. Dans les deux cas, des plans d'action triennaux ont été bien engagés en 2017-2018. Parmi les travaux réalisés à ce jour, figurent l'achèvement des stratégies et des plans d'action, la formation des dirigeants de CDC sur l'existence de préjugés et l'analyse comparative entre les sexes (ACS) pour une prise de décisions améliorée, la proposition de prix de reconnaissance, à l'échelle nationale et régionale, faisant la promotion de la diversité et de l'inclusion au travail, ainsi que le lancement du Réseau d'information des femmes pour la diversité et l'inclusion. La formation en matière de santé mentale et de bien-être (en l'occurrence les programmes *L'esprit au travail* et *La santé mentale au travail*) va bon train et se poursuivra tout au long de 2018-2019. Ces deux stratégies s'inscrivent dans le cadre plus large d'un plan stratégique

quinquennal en matière de ressources humaines dont l'élaboration se poursuivra durant l'exercice 2018-2019.

Un sondage sur le niveau d'engagement des employés a été mené à l'automne 2017 pour aider CDC à mesurer les perceptions de ses employés et à s'assurer qu'elle demeure pour eux un employeur de choix. Les premiers résultats — un taux de participation au sondage de 88 % et un taux de mobilisation global de 82 % — révèlent que les employés de CDC sont des professionnels très engagés. Afin de mieux comprendre les résultats du sondage, CDC a constitué des groupes de discussion dans chaque région ainsi qu'au siège social. Les résultats sont très positifs. Néanmoins, une analyse plus complète des résultats du sondage auprès des employés et des groupes de discussion, qui sera menée au premier trimestre de 2018-2019, devrait permettre d'en dégager des recommandations et un plan d'action s'y rattachant.

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

Pour la période de planification 2017-2018, le groupe de gestion avait ciblé trois initiatives relevant du volet Leadership et gouvernance. Notamment, CDC chercherait toujours à promouvoir sa valeur, son intégrité et son sens de l'innovation auprès de ses divers interlocuteurs et clients-partenaires en établissant avec eux de bonnes relations de travail; elle donnerait suite aux recommandations découlant de l'examen spécial de CDC du Bureau du vérificateur général; et elle soutiendrait les programmes d'intégrité actuels en mettant l'accent sur la sensibilisation à la fraude ainsi que sur sa détection et sa prévention.

CDC a continué de maintenir des relations suivies avec ses intervenants, dont certains ont connu, au cours de l'année écoulée, plusieurs remaniements organisationnels. CDC n'en arrive pas moins à garder une mémoire institutionnelle dans de telles situations et à assurer la stabilité des relations. En 2017-2018, la Société a renforcé ses liens de collaboration avec le groupe SMA(IE) du MDN ainsi qu'avec le nouveau premier dirigeant de l'Agence de logement des Forces canadiennes, et a amorcé des consultations trimestrielles entre CDC et le Groupe des opérations immobilières des Forces canadiennes.

Le président et premier dirigeant de CDC — de concert avec le président du Conseil et le chef de l'approvisionnement de CDC — ont comparu devant le Comité permanent des comptes publics pour répondre aux questions du comité sur le plan d'action de CDC dans la foulée des résultats de l'examen spécial de 2016. Le Bureau du vérificateur général n'a trouvé aucune anomalie significative dans le cadre de l'examen spécial.

Les mesures prises par CDC en réponse à l'examen spécial portent notamment sur la rationalisation de son système de gestion électronique des documents, l'instauration d'intervalles fixes pour l'exécution des audits internes des secteurs de services, et l'achèvement d'un registre électronique pour l'archivage et le suivi en ligne de la formation du personnel.

Par ailleurs, CDC a mené des recherches et des consultations sur l'utilisation de logiciels et d'outils analytiques judiciaires numériques en vue de faire ressortir les tendances habituellement révélatrices de cas de fraude ou de collusion en matière d'approvisionnement. Forte de cette information et du fruit de ses consultations avec SPAC et le Bureau de la concurrence, CDC a mis au point des processus et outils particuliers pour surveiller et détecter les cas de truquage d'offres, et déterminer l'opportunité d'en référer au Bureau de la concurrence pour enquête. La surveillance et la détection se font principalement par des analyses de données, en l'occurrence par l'application d'une série de tests statistiques axés sur le comportement concret des entreprises. Au premier trimestre de 2018-2019, CDC introduira le processus d'analyse de données dans son *Cadre de gestion de l'intégrité* ainsi que dans son *Manuel des politiques de passation marchés*.

CDC est actuellement à négocier un protocole d'entente avec le Bureau de la concurrence afin d'instituer une collaboration continue, et de permettre à l'Association canadienne de la construction et au Bureau de mener à l'échelle nationale une formation de sensibilisation pour le secteur.

4.0 INDICATEURS DE RENDEMENT OPÉRATIONNEL ET STRATÉGIQUE

4.1 RÉSULTATS D'EXPLOITATION ET MESURES DU RENDEMENT

TAUX D'UTILISATION DU PERSONNEL

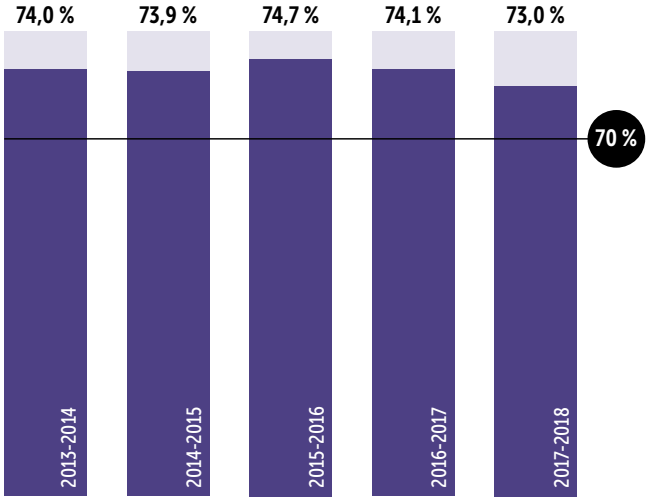
Le taux d'utilisation renvoie au pourcentage d'heures directement consacrées par le personnel à des fonctions liées à la prestation de services facturables aux clients, par opposition aux heures consacrées à des initiatives stratégiques d'entreprise et à des fonctions administratives considérées comme du soutien auxiliaire ou des congés payés. Il s'agit là d'un important indicateur d'efficacité et de productivité, et d'un outil clé de gestion financière. En 2015-2016, la Société avait reconnu que le taux d'utilisation de 74,7 % dépassait nettement l'objectif de 70 %. Aussi CDC s'est-elle efforcée de réduire ce taux de manière à aider les

employés à se concentrer davantage sur la mise en œuvre des grandes initiatives de CDC. En conséquence, le taux d'utilisation a baissé au cours des deux derniers exercices, s'établissant à 74,1 % en 2016-2017 et à 73,0 % en 2017-2018.

TAUX D'UTILISATION

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

Objectif = 70 %

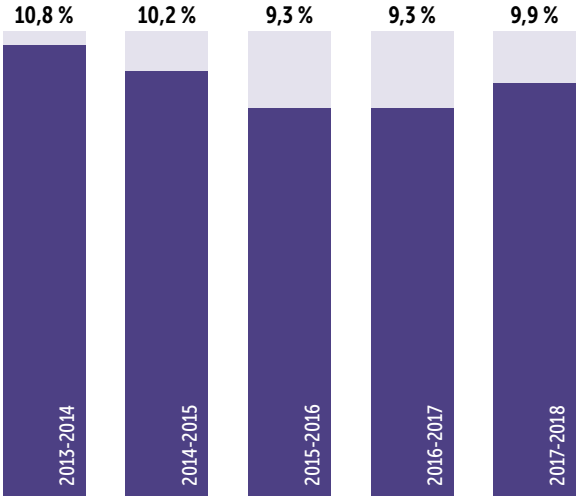


COÛTS DE PRESTATION DES SERVICES

L'indicateur du coût global de prestation des services de CDC au MDN rend compte du pourcentage du budget du programme d'Infrastructure et d'Environnement (IE) du MDN consacré aux services de CDC — ou, autrement dit, ce qu'il en coûte au groupe IE du MDN pour s'assurer les services de CDC. Habituellement, CDC s'attend à ce que ces coûts représentent de 10 % à 15 % du budget d'IE du MDN. Pour 2017-2018, les coûts de prestation des services ont représenté 9,9 % du budget, en hausse de 6 points par rapport à 9,3 % pour 2016-2017.

COÛT DE PRESTATION DES SERVICES

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



RÉSULTATS FINANCIERS

Chaque année, CDC cherche à dégager des résultats financiers conformes à sa *Politique de gestion financière*. L'objectif consiste, en l'occurrence, à générer et à maintenir une trésorerie suffisante pour répondre à ses besoins de fonctionnement et d'investissement prévus, s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance et faire face aux éventualités. Au 31 mars 2018, les résultats financiers de CDC étaient légèrement inférieurs aux prévisions en raison d'une baisse de la demande de services de la part des clients-partenaires de CDC. En matière de gestion de la trésorerie, l'approche de CDC vise à maintenir sa trésorerie dans une fourchette allant de 21 à 25 millions de dollars. À la clôture de l'exercice, la trésorerie et les investissements de CDC s'élevaient à quelque 22,7 millions de dollars.

4.2 PRESTATION DE SERVICES

ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

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

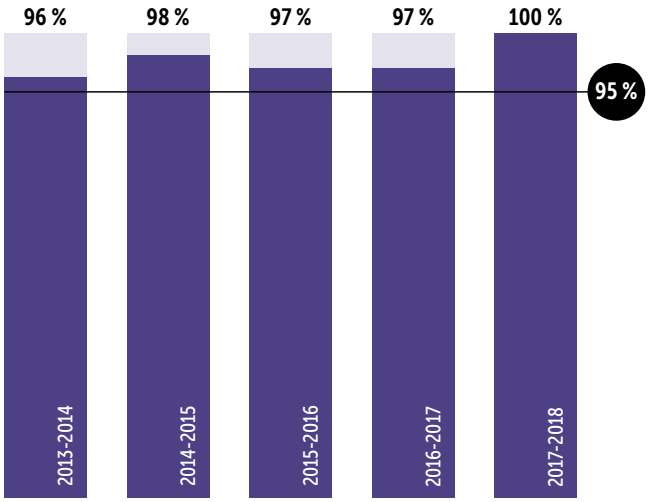
Les représentants sont appelés à évaluer la prestation des services de CDC à partir de cinq critères : la qualité des services, la valeur ajoutée, le respect des délais, la réactivité et les communications — l'objectif premier étant de mesurer le niveau de satisfaction de nos clients. La note globale est mesurée selon une échelle de 1 à 5. Une note de 3 signifie que CDC a atteint les normes en matière de prestation de services, et une note de 4 ou 5, qu'elle est allée au-delà des attentes. Les notes sont pondérées en fonction de la valeur de chaque ANS.

En 2017-2018, CDC a effectué 106 évaluations — soit 88,5 % des services assurés — pour des services d'une valeur globale de 87 millions de dollars, avec l'objectif que 95 % des évaluations obtiennent une note globale de 3 ou mieux. Dans l'ensemble, la totalité des notes ont atteint voire dépassé les attentes. Toutefois, des 530 facteurs, huit ont obtenu une note insatisfaisante. En général, les cas signalés concernent des dysfonctionnements relevant de catégories données, dont des problèmes de communication, d'administration ou d'affectation de personnel. CDC répond avec diligence à chaque difficulté qui lui est signalée relativement aux services qu'elle assure.

ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

(taux de satisfaction de la clientèle)

Objectif = 95 %



PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS SECTORIELLES

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

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

CDC est un membre fondateur de l'Institut pour la modélisation des données du bâtiment (BIM) du Canada, qui conçoit des outils et élabore des normes pour en faciliter et en coordonner l'usage au Canada. La Société est aussi cofondatrice du Conseil canadien de l'innovation en construction (CCIC), un institut de recherche et d'innovation axé sur la recherche de solutions aux problèmes du secteur de la construction. CDC collabore avec le CCIC à la promotion de l'innovation dans le secteur de la construction. En 2016-2017, le gouvernement avait défini son plan pour faire du Canada un chef de file de calibre mondial de l'innovation et, dans son Budget de 2018, il a réaffirmé son engagement à l'égard de la recherche, des compétences et de l'innovation, l'accent étant mis sur la croissance économique. CDC appuie cet engagement en restant à l'affût d'innovations dans le secteur de la construction et en recherchant de nouveaux moyens d'en faire profiter ses clients-partenaires.

Par exemple, CDC fait actuellement partie d'un groupe de travail mixte (formé de représentants de SPAC, de CDC et de l'Association canadienne de la construction) sur la divulgation publique des paiements contractuels. Le groupe de travail poursuit actuellement son plan d'action, qui permettrait notamment d'accélérer les paiements dans la chaîne de rémunération. Le 30 janvier 2018, le gouvernement a lancé un processus de consultation sectorielle visant à recueillir les commentaires et recommandations des intervenants sur la future loi fédérale sur les paiements sans délai — consultation à laquelle CDC a pris une part active. Les recommandations des intervenants du secteur devraient être connues d'ici à juin 2018, l'objectif étant l'entrée en vigueur de la loi d'ici la fin de l'automne 2018.

De même, le Conseil consultatif sur les biens immobiliers du gouvernement fédéral et de l'industrie (dont CDC est membre) cherche à savoir comment l'industrie canadienne pourrait appliquer la modélisation des données du bâtiment de la même façon que cela se pratique déjà dans d'autres pays. CDC participe également à d'autres groupes de travail, sous l'égide d'organisations du secteur de la construction, sur des initiatives telles que des directives visant les services de gestion de projet. CDC siège aussi au Comité canadien des documents de construction (CCDC), qui élabore, produit et révise des documents types pour des marchés de construction au Canada. Ce comité mixte national a notamment terminé l'élaboration d'un contrat type pour un nouveau mode d'exécution de projets de construction dit de « réalisation intégrée de projets », à la conception duquel CDC a pris une part active. En 2018-2019, CDC aidera également à organiser des séminaires sectoriels pour mieux faire connaître la réalisation intégrée de projets ainsi que les nouveaux documents du CCDC.

CDC participe également à la rencontre annuelle mixte de l'Association canadienne de la construction et du gouvernement du Canada, qui a habituellement lieu au lac Meech, au Québec. Cette rencontre est l'occasion pour des hauts fonctionnaires de l'État et des dirigeants d'entreprise de discuter des problèmes d'intérêt commun actuels ou émergents dans le domaine de l'immobilier.

RÉSULTATS LIÉS À LA PASSATION DES MARCHÉS

ABOUTISSEMENT DES MARCHÉS

CDC cherche à assurer à ses clients-partenaires des approvisionnements rapides qui n'entraînent pas, pour les entreprises du secteur de la construction, de contretemps attribuables à de faux départs. CDC collabore avec les clients-partenaires pour que chaque approvisionnement soit le plus viable possible. L'objectif est qu'au moins 95 % des demandes de travaux aboutissent à la passation d'un marché. À la clôture de l'exercice, 96,6 % des appels d'offres de CDC avaient abouti à un marché, en légère hausse par rapport aux 96,3 % de l'exercice précédent.

OCCASIONS D'AFFAIRES ACCESSIBLES AU PUBLIC

CDC encourage la concurrence et veille à ce que toutes les entreprises puissent jouir de chances égales d'accéder à ses appels d'offres. L'objectif visé en l'occurrence est qu'au moins 98 % des marchés de CDC soient attribués par voie d'appels d'offres ouverts au public. En 2017-2018, CDC a attribué 98,2 % de la valeur globale des marchés dans le cadre d'appels d'offres publics, soit 1,3 point de moins que les 99,5 % de l'exercice précédent, en raison de la nécessité pour CDC de répondre à une situation d'urgence dans le Nord.

CONCURRENCE DANS L'ATTRIBUTION DES MARCHÉS

CDC souhaite être considérée par le secteur de la construction comme une société avec laquelle il est intéressant de travailler, de façon qu'il y ait toujours plusieurs soumissionnaires à rivaliser pour ses mandats. C'est aussi là un moyen pour la Société d'obtenir la meilleure valeur possible. CDC suit attentivement le nombre effectif de soumissionnaires par marché, ce qui la renseigne sur la réputation dont elle jouit auprès des entrepreneurs et des experts-conseils. L'objectif, en l'occurrence, est d'attirer en moyenne quatre soumissionnaires par marché. CDC en a obtenu en moyenne 4,4 en 2017-2018, en baisse par rapport à 5,1 à l'exercice précédent. Cette baisse était attendue en raison du resserrement des exigences de sécurité du MDN, les soumissionnaires étant obligés de déployer plus d'efforts pour obtenir des autorisations de sécurité.

RÉSULTATS DE LA GESTION DES MARCHÉS

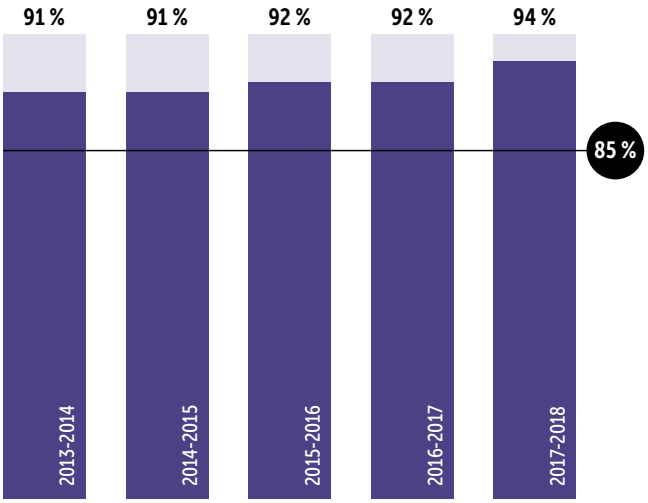
RESPECT DES CALENDRIERS DE CONSTRUCTION

L'achèvement des projets selon le calendrier prévu est une dimension essentielle de la satisfaction de la clientèle. CDC veille donc au respect des délais d'achèvement des travaux de construction et collabore avec les clients et les entrepreneurs à la réduction des retards au minimum. Si retard il y a, CDC s'assure que le MDN en connaît les raisons, et met tout en œuvre pour que le projet soit achevé dans les meilleurs délais et de manière à atténuer le plus possible les répercussions que ce retard pourrait avoir pour le MDN. En 2017-2018, 94 % des marchés de construction ont été achevés dans les temps impartis, soit une hausse de 2 points par rapport à l'exercice précédent.

RESPECT DES CALENDRIERS DE CONSTRUCTION

(projets réalisés dans les délais)

Objectif = 85 %



NÉGOCIATION D'ÉCONOMIES À LA MODIFICATION DE MARCHÉS

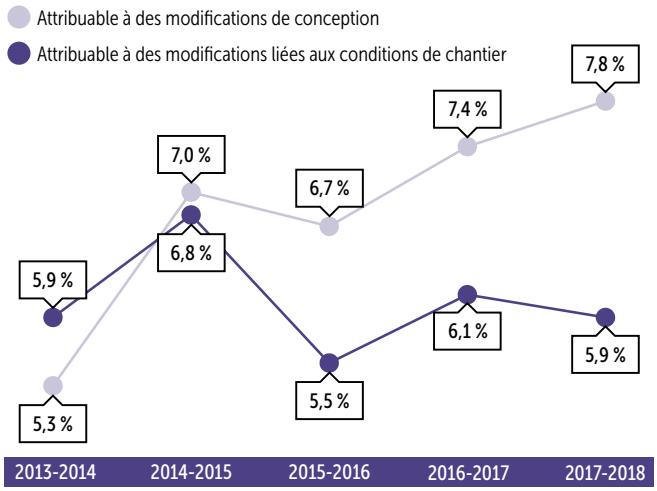
Au cours du cycle de vie d'un projet, il est possible que soit présentée une demande visant l'ajout ou la suppression de tâches dans le cahier des charges initial. Le plus souvent, un ordre de modification est motivé par des révisions apportées à la conception initiale d'un projet ou par une évolution imprévue des conditions existant sur le chantier. Selon le volume, la portée et le coût des ordres de modification, la valeur initiale du marché et sa date d'achèvement prévue pourraient devoir être révisées. CDC négocie les demandes d'ordres de modification avec les entrepreneurs. CDC vérifie aussi les coûts associés à un ordre de modification afin de déterminer si la demande s'inscrit dans les conditions prévues au marché ou si elle les modifie. En 2017-2018, CDC a examiné 13 034 demandes d'ordre de modification de marché présentées par des entrepreneurs. Grâce à la négociation avec ces derniers, la différence entre les montants initialement demandés dans les soumissions et les règlements convenus à terme a totalisé 32,3 millions de dollars.

VALEUR DES ORDRES DE MODIFICATION DE MARCHÉS DE CONSTRUCTION

La variation de la valeur initiale des marchés de construction découlant d'ordres de modification subséquents est de 13,7 % pour 2017-2018, en légère hausse par rapport aux 13,5 % de 2016-2017. De cette variation de valeur de 13,7 %, 7,8 points sont attribuables à des modifications de conception, et 5,9 points, à des changements de conditions sur les chantiers. Bien que CDC ne se fixe aucun objectif officiel pour cet indicateur, elle n'en surveille pas moins l'évolution pour tenir le client informé de l'état d'avancement des projets et de son budget. De plus, cette information aide CDC et le client à prévoir l'effet que pourraient produire sur le calendrier divers risques liés aux travaux de construction.

VALEUR DES ORDRES DE MODIFICATION

(en pourcentage de la valeur globale des marchés attribués)



LITIGES

Le nombre et la valeur des actions en justice intentées à l'encontre de la Société aux termes de dispositions contractuelles illustrent bien les efforts que déploie la Société pour régler les différends. Au 31 mars 2018, huit réclamations étaient en cours d'une valeur globale de 2,26 millions de dollars. Ces chiffres sont comparables à ceux de l'exercice précédent, où huit réclamations d'une valeur globale de 1,94 million de dollars étaient en cours. Il n'y a pas eu de réclamations ou de contestations devant le Tribunal canadien du commerce extérieur liées à l'approvisionnement.

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

4.3 RESSOURCES HUMAINES

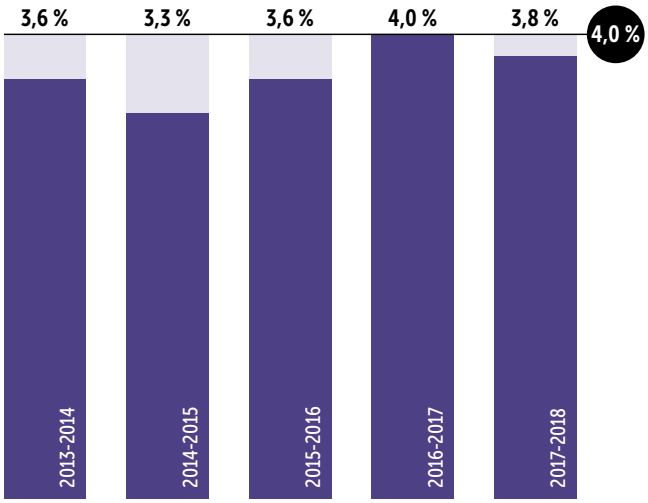
INVESTISSEMENT EN FORMATION ET EN PERFECTIONNEMENT

La capacité de CDC à servir le MDN dépend beaucoup des compétences de son personnel et du maintien à son service d'une main-d'œuvre qualifiée et professionnelle. L'indicateur de rendement de CDC en matière de formation et de perfectionnement est établi à partir du budget annuel de perfectionnement professionnel, lequel représente la somme des charges directes et des charges liées aux heures que consacre le personnel à des activités de formation et de perfectionnement, exprimée en pourcentage de la masse salariale de base. Pour 2017-2018, CDC s'était fixé pour objectif global de consacrer 4,0 % de ses charges salariales de base à la formation et au perfectionnement.

Le pourcentage réel a diminué de 0,2 point, passant de 4,0 % en 2016-2017 à 3,8 % en 2017-2018. Le budget alloué à la formation et au perfectionnement varie d'année en année en fonction du travail requis pour élaborer et proposer des cours à l'interne, et du calendrier des activités de perfectionnement des régions.

RATIO DES CHARGES DE PERFECTIONNEMENT À LA MASSE SALARIALE

Objectif = 4,0 %



RÉSULTATS EN MATIÈRE D'INNOVATION

Le programme innoviCulture est le moyen que CDC a choisi pour favoriser l'innovation au travail et en assurer le suivi. Pour évaluer le niveau d'adhésion au programme, CDC fait le suivi de la participation des employés à celui-ci. En février 2017, le comité innoviCulture a lancé un nouveau module en ligne appelé inCubateur. Ce système fait le suivi des idées proposées par les employés, depuis leur évaluation initiale jusqu'à leur mise en œuvre. En 2017-2018, les employés ont soumis 269 idées. CDC en a mis en application 39, tandis que 31 autres sont au stade de la mise en œuvre et 98, au stade de l'étude.

L'objectif du comité était que 5 % du personnel aient recours au système. À la clôture de l'exercice, le taux de participation était de 22 %, une augmentation remarquable par rapport aux 8,1 % de 2016-2017. Ces résultats encourageants témoignent de la valeur des efforts déployés par le comité ainsi que par les représentants régionaux et de sites pour promouvoir innoviCulture et favoriser une culture de l'innovation à CDC. Le bulletin trimestriel *innovInfo* fait également la promotion des innovations et des idées issues de tout le pays.

BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Le personnel de CDC est sa ressource la plus précieuse. La Société encourage vivement son personnel à intégrer le bien-être dans son emploi du temps au quotidien et à rechercher un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. CDC se concentre sur des interventions et moyens préventifs susceptibles d'atténuer les facteurs de risque pour la santé, ainsi que sur la prestation d'un programme de santé et de bien-être visant à répondre aux besoins particuliers des employés éprouvant des ennuis de santé physique ou psychologique. En mars 2018, CDC a mis en place une politique concernant la consommation d'alcool et de drogue sur les lieux de travail, qui vise à procurer un milieu de travail sûr et sain, et libre de tout abus d'alcool et de drogues.

Concrètement, cet engagement se manifeste par des aides financières, un accès à des avantages et à des ressources tels des programmes liés au changement d'habitudes de vie, des abonnements à des programmes de conditionnement physique et d'activités récréatives, un programme d'aide aux employés, un programme de soutien en cas d'absence, des horaires plus souples et une semaine de travail comprimée. Les politiques et les pratiques de CDC en matière de ressources humaines préconisent des milieux de travail libres de toute obstacle 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. À terme, la réussite de CDC passe par un personnel en bonne santé et apte à s'acquitter de ses fonctions au quotidien.

Au cours de l'exercice, CDC a déclaré une moyenne de 46,9 heures (6,25 jours) de congé de maladie par ETP, en hausse par rapport à 43,6 heures (5,81 jours) par ETP à l'exercice précédent.

TAUX DE MAINTIEN DU PERSONNEL

La réussite de CDC dépend aussi de sa capacité de maintenir à son service une main-d'œuvre qualifiée, professionnelle et motivée, apte à répondre aux besoins opérationnels. D'où la nécessité de recruter et de retenir le personnel disposant des qualités voulues pour garantir à la clientèle un niveau de service élevé. Il est normal que CDC connaisse un certain roulement en raison de la nature cyclique de ses activités tant du point de vue saisonnier que du point de vue géographique. Pour 2017-2018, CDC a atteint un taux de maintien du personnel de 93,8 %, dépassant à nouveau son objectif de 90 %, comme pour chacun des cinq derniers exercices.

DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN EMPLOI

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

Le 5 octobre 2017, CDC a reçu le *Prix de réalisation pour l'équité en emploi* 2017. Décerné par Emploi et Développement social Canada, le prix récompense les efforts

déployés par les employeurs pour mettre en œuvre l'équité en emploi, notamment par l'élimination des obstacles pour les membres des quatre groupes désignés. Le *Programme légiféré d'équité en matière d'emploi* et le *Programme de contrats fédéraux* s'appliquent à ces employeurs. CDC est l'une des deux sociétés d'État à avoir reçu le prix.

CDC s'est aussi distinguée par ses initiatives particulières relativement à l'équité en emploi, dont le répertoire de questions d'entretien d'embauche fondées sur les compétences recherchées à utiliser par tous les gestionnaires responsables de l'embauche, des mesures de recrutement ciblées sur les membres des groupes désignés au titre de l'équité en emploi et le programme de formation sur la diversité de Harvard ManageMentor auquel tous les employés peuvent accéder.

Le programme d'équité en emploi de CDC repose sur des bases solides. La diversité et l'inclusion en constituent des priorités stratégiques, et CDC peut compter sur l'adhésion de ses cadres supérieurs et de la haute direction à l'égard du programme. La Société a élaboré une *Stratégie en matière de diversité et d'inclusion* et un plan d'action triennal dans le but de l'aider à tenir son engagement d'avoir une main-d'œuvre diversifiée et représentative des collectivités au sein desquelles CDC est présente, et d'offrir des chances égales à l'ensemble du personnel.

En octobre 2017, la Société a mené sa campagne annuelle *Soyez du nombre!* Tous les employés de CDC ont été invités à remplir en ligne un questionnaire amélioré sur la diversité et l'équité en emploi qui comprenait des descriptions plus détaillées pour aider les employés à mieux s'auto-identifier. Les données recueillies permettront à CDC de rehausser l'exactitude de ses données sur l'équité en emploi et d'orienter plus particulièrement ses efforts sur l'élimination des obstacles éventuels dans le cadre de ses pratiques de recrutement, d'embauche, de formation, de maintien et de promotion du personnel.

Les résultats de CDC se comparent favorablement à la disponibilité sur le marché du travail (DMT), au sens de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, des groupes désignés dans le secteur de la construction. Dans les quatre cas, la représentation des groupes désignés au sein de l'effectif de CDC atteint ou dépasse la DMT du groupe en question.

REPRÉSENTATION AU SEIN DE L'EFFECTIF DE CDC

Au 31 mars 2018

Groupe désigné	Pourcentage de l'effectif de CDC	Disponibilité sur le marché du travail (DMT) dans le secteur de la construction
Femmes	42,1 %	12,5 %
Personnes handicapées	5,4 %	4,9 %
Autochtones	4,5 %	4,5 %
Minorités visibles	10,8 %	9,6 %

CDC soutient le gouvernement du Canada dans son action visant à intégrer l'analyse comparative entre les sexes (ACS). Au premier semestre de 2017-2018, les cadres supérieurs de CDC ont reçu une formation sur l'ACS. La Société s'est également associée au Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI) pour donner à tous les employés accès aux modules de formation du CCDI. Lancé le 8 mars 2018, le Réseau d'information des femmes de CDC est une nouvelle tribune qui permet aux membres du personnel de se concentrer sur la diversité et l'inclusion, et encourage la progression de la carrière et le développement professionnel aussi bien des femmes que des hommes à CDC.

En mars 2017, CDC a mis à jour sa Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation à l'intention de ses employés et candidats à l'emploi, l'objectif étant en l'occurrence d'offrir un environnement de travail inclusif, accessible et non discriminatoire.

RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT EN LEADERSHIP

CDC s'est dotée d'un programme de développement en leadership destiné à préparer la relève. 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. On attend des participants et participantes qu'ils réalisent le programme en cinq ans. Pour être considérés comme étant en bonne voie pour terminer le programme, ils doivent suivre au moins six modules en ligne par exercice financier. À la clôture de l'exercice, 82 % des 188 employés inscrits au programme étaient en voie de le mener à terme dans les cinq ans alloués.

4.4 LEADERSHIP ET GOUVERNANCE

RÉSULTATS LIÉS À LA COMMUNICATION D'INFORMATION

CDC rend compte de ses activités au gouvernement fédéral ainsi qu'au Parlement, en application de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), qui décrit le cadre de contrôle et de responsabilisation des sociétés d'État. CDC doit donc présenter son plan d'entreprise, dont ses budgets de fonctionnement et d'investissement et son rapport annuel, conformément à la réglementation. CDC a soumis à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement son *Plan d'entreprise 2018-2019* dans les délais prévus aux articles 122 et 125 de la LGFP.

Parmi les autres lois majeures auxquelles CDC est assujettie se trouvent la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur le multiculturalisme canadien*. En 2017-2018, CDC s'est conformée à l'ensemble des exigences légales concernant la présentation de ses résultats.

En sus des comptes qu'elle doit rendre publics, CDC doit chaque année répondre à une diversité de demandes de renseignements de la part de 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 2017-2018, CDC a ainsi répondu à 42 requêtes, leur nombre variant selon l'évolution de la conjoncture. CDC entend continuer de répondre rapidement aux demandes d'information qui lui sont adressées.

RÉSULTATS LIÉS AU RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

CDC a dégagé des résultats positifs en dépit d'un contexte où le volume des programmes des clients-partenaires a fluctué et où les conditions opérationnelles ont changé. Au 31 mars 2018, CDC avait réussi à accroître le volume de projets livrés à son principal client-partenaire sans engager de coûts supplémentaires ni sacrifier à la qualité — témoignage de son bon leadership et de sa saine gestion.

RÉSULTATS LIÉS AU *CODE D'ÉTHIQUE*

Comme cela a été dit plus haut à la rubrique *Gouvernance* (page 31), le *Code d'éthique* précise ce qui est attendu du personnel de CDC sur le plan de la conduite des affaires. Il traite des pratiques éthiques, de la conformité aux lois et de l'observance des politiques de CDC. En 2017-2018, tous les employés de CDC ont passé en revue le *Code d'éthique*, comme ils sont tenus de le faire chaque année, et toutes les nouvelles recrues ont passé le test exigé sur ce code.

RÉSULTATS LIÉS AU CODE DE CONDUITE EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT

Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement*, qui se veut un complément au *Code d'éthique*, permet à CDC de s'assurer que, dans le cadre des activités exercées pour le compte du gouvernement du Canada, ses partenaires du secteur de la construction satisfont aux exigences d'intégrité. Par le passé, CDC visait à soumettre toutes les entreprises à des contrôles préalables pour s'assurer qu'aucun marché ne serait attribué à une entreprise déjà reconnue coupable d'une infraction, et que les entrepreneurs et les experts-conseils se conformaient bien au code. En 2017-2018, CDC a soumis à une vérification 1 196 entreprises, à savoir toutes les entreprises qui devaient l'être. Toutefois, SPAC n'exige plus désormais de CDC qu'elle soumette à une vérification les entreprises qui présentent des soumissions pour des marchés de moins de 10 000 $.

RÉSULTATS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Afin d'atténuer l'impact des activités de CDC sur l'environnement, le conseil d'administration et le groupe de gestion de CDC ont adhéré aux principes de durabilité et de la gérance de l'environnement, notamment aux principes de développement durable, de prévention de la pollution, de protection et d'amélioration de l'environnement, et de diligence raisonnable. CDC contribue à la durabilité de l'environnement au Canada en appuyant les efforts de ses clients-partenaires 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. Ces efforts sont étayés par une série de politiques et de lignes directrices, notamment la *Stratégie fédérale de développement durable*, la nouvelle *Politique de défense* du Canada et la *Stratégie énergétique et environnementale de la Défense*.

Les politiques et procédures opérationnelles de la Société sont conçues de manière à atténuer le plus possible l'impact environnemental que pourraient avoir ses activités sur les chantiers quels qu'ils soient, et elles précisent l'importance relative des incidents environnementaux devant être signalés par le personnel. CDC met tout en œuvre pour qu'aucun incident ne résulte de l'exercice de ses activités. En 2017-2018, aucun incident environnemental n'est survenu sur les chantiers qui ait résulté des activités de son personnel. Au total, 10 incidents environnementaux concernant des fuites de réfrigérant, des déversements ou l'élimination de déchets contaminés ont été signalés — dont trois résultant des activités de l'entrepreneur et sept, de fuites de réfrigérant découlant de l'usure du matériel. Aucun de ces incidents ne

résultait de l'exercice des activités de CDC. Les dix incidents ont été rapidement signalés par des employés de CDC, et des correctifs appropriés ont été apportés. Ce nombre est légèrement supérieur aux incidents environnementaux survenus au cours des exercices précédents, à savoir sept en 2016-2017 et sept en 2015-2016.

CDC s'est également engagée en faveur de la protection et de la durabilité de l'environnement lorsqu'elle mène à bien des projets d'infrastructure et d'environnement pour la défense du Canada. Cet engagement figure dans le nouvel énoncé de *Politique de gestion environnementale* de CDC ainsi que le *Cadre de gestion environnementale*, lequel énonce les principes, politiques et principaux processus de gestion environnementale de la Société. Le cadre fournit au personnel des conseils stratégiques sur la gestion des aspects environnementaux des activités de la Société au quotidien. À l'exercice 2018-2019, CDC offrira à l'ensemble de son personnel un cours actualisé de sensibilisation à l'environnement ainsi qu'un système révisé de signalement des incidents.

RÉSULTATS LIÉS À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Pour CDC, l'excellence en matière de santé et sécurité au travail demeure une priorité sur les chantiers comme dans les autres lieux de travail. La Société assure un programme de santé et sécurité au travail axé sur l'amélioration continue, afin de s'assurer qu'elle veille bien sur la santé et la sécurité de son personnel.

Ce programme est géré par un réseau de professionnels accrédités et de représentants en santé-sécurité à pied d'œuvre dans les bureaux de CDC de tout le pays, dont des comités de sécurité œuvrant sur les chantiers comptant plus de 20 employés. Tous les mois, ils tiennent une téléconférence pour passer en revue les exigences communes en matière de conformité et de comptes à rendre, et mettre en commun les leçons tirées des événements passés afin de proposer des mesures préventives. CDC collabore également avec d'autres sociétés d'État ainsi qu'avec ses clients-partenaires à la mise en commun des pratiques exemplaires et des programmes de santé et sécurité.

CDC met tout en œuvre pour que ne survienne aucun accident ou incident de sécurité au travail qui entraînerait une absence du travail. Son objectif est de limiter à 0,5 % des heures-employés totales les accidents entraînant un arrêt de travail. En 2017-2018, six accidents ont entraîné au total la perte de 375 heures de travail, ce qui représente 0,02 % des heures-employés ou 50 jours d'arrêt de travail au total, contre trois accidents de travail et 13 jours d'arrêt de travail en 2016-2017.

En 2018-2019, la Société fera porter ses efforts sur plusieurs initiatives en matière de santé et sécurité au travail. Elle poursuivra notamment la mise en œuvre de la *Norme sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail* de l'Association canadienne de normalisation en intégrant la sécurité psychologique dans le programme de sensibilisation aux risques pour la santé et la sécurité au travail de CDC; elle continuera à promouvoir l'ergonomie en milieu de travail; et elle révisera le processus de signalement des incidents de CDC afin de fournir un système plus simple à utiliser, d'améliorer l'efficacité de l'analyse des données, et de permettre à CDC de cibler plus précisément les mises à niveau du programme de sécurité.

RÉSULTATS LIÉS À LA SÉCURITÉ

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

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

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

L'objectif est que la sécurité organisationnelle ou industrielle ne soit en aucun cas compromise. En 2017-2018, il y a eu quatre infractions à la sécurité organisationnelle de CDC, mais aucune où la sécurité ait été compromise; il s'agit là d'une baisse par rapport aux six cas signalés en 2016-2017. En matière de sécurité industrielle, il y a eu 12 signalements, sans que la sécurité ait été compromise, en hausse par rapport aux huit signalements de 2016-2017 qui avaient fait suite à la croissance continue du nombre de marchés assortis d'exigences de sécurité. À l'exercice

2017-2018, la Société a étendu son évaluation des risques de fraude à tous les aspects juridiques des activités de CDC. Les risques ont été classés et affectés à chaque directeur chargé de la supervision des secteurs d'activités relevant de sa compétence. Les risques de fraude feront l'objet d'une analyse plus poussée en 2018-2019 et seront consignés au registre général des risques de chaque unité. Le registre des risques de la Société intégrera un sommaire de ces risques aux fins de la consignation des correctifs apportés et du suivi.

5.0 GESTION DES RISQUES

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

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

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

Les évaluations des risques rattachées à des projets sont basées sur le processus d'Évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP) approuvé par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, et sont fonction du risque de réputation auquel s'expose CDC si l'approvisionnement et la gestion des marchés s'y rapportant ne s'effectuaient pas dans les règles ou si le travail ne respectait pas le calendrier et le budget. Les stratégies de réaction aux risques peuvent être regroupées comme suit : atténuation (risque élevé), surveillance (risque moyen) et acceptation (risque faible).

Chaque évaluation est fondée sur les probabilités qu'un risque se concrétise et sur les répercussions ou conséquences que ce risque pourrait avoir. Parmi ces risques, on compte des circonstances indépendantes de la volonté de CDC susceptibles de retarder la réalisation d'un projet, l'incertitude de pouvoir accéder à des financements publics et qui pourrait se répercuter sur les budgets d'infrastructure de défense et de sécurité publique, et les conflits de travail dans le secteur de la construction. En 2017-2018, CDC a régulièrement mis à jour son registre des risques et détecté et géré avec succès tous les risques ciblés conformément à ses stratégies d'atténuation des risques.

6.0 RÉSULTATS FINANCIERS

6.1 PRODUITS

PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

Les produits tirés des services facturés s'élèvent à 98,9 millions de dollars pour l'exercice 2017-2018, en hausse de 5,1 millions de dollars, ou environ 5,5 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est principalement attribuable à la majoration des taux de facturation de 4,5 % au cours de l'exercice. En général, les produits tirés des services facturés sont directement corrélés aux dépenses du MDN dans des projets d'infrastructure et d'environnement. Les produits tirés des services facturés augmentent en fonction de la hausse du nombre de projets du MDN et de leur valeur en dollars, et ils diminuent dans le cas contraire. La nature cyclique du financement du MDN se répercute directement sur la demande à l'égard des services offerts par la Société et, par ricochet, sur les produits tirés des services facturés.
Voir Tableau 1

TABLEAU 1

PRODUITS, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	Variation $	Variation %
Gestion des marchés	45 157 $	43 866 $	1 291	2,9 %
Planification de projets	24 937	22 944	1 993	8,7 %
Soutien technique en matière de biens immobiliers	8 575	8 003	572	7,1 %
Soutien technique en matière de construction	7 320	6 873	447	6,5 %
Approvisionnement	6 888	6 610	278	4,2 %
Soutien technique en matière d'environnement	5 981	5 415	566	10,5 %
	98 858 $	**93 711 $**	**5 147**	**5,5 %**

GESTION DES MARCHÉS

Pour 2017-2018, les produits tirés de la gestion des marchés représentent 46 % du total des produits, contre 47 % à l'exercice précédent. Les produits tirés de la gestion des marchés s'inscrivent en hausse de 2,9 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation des produits est attribuable à la majoration de 4,5 % des taux de facturation, atténuée par une baisse de 1,6 % de la demande de ce service de la part du client-partenaire. La baisse de la demande reflète la variabilité des services requis par le client-partenaire à mesure que les projets progressent d'une étape à l'autre, depuis la planification et l'attribution des marchés jusqu'à leur gestion ultime.

PLANIFICATION DE PROJETS

Pour 2017-2018, les produits tirés de la planification de projets ont progressé de 8,7 %. Cette hausse par rapport à l'exercice précédent est attribuable à la majoration de 4,5 % des taux de facturation ainsi qu'à l'augmentation de 4,2 % de la demande du MDN pour ce service en raison du volume de projets au stade de la planification.

SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE BIENS IMMOBILIERS

Les produits tirés du soutien technique en matière de biens immobiliers ont augmenté de 7,1 % en 2017-2018, en raison de la majoration de 4,5 % des taux de facturation et de la hausse de 2,6 % de la demande de services liés à la gestion des installations et du portefeuille.

SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE CONSTRUCTION

Pour 2017-2018, les produits tirés du soutien technique en matière de construction se sont accrus de 6,5 % par rapport à l'exercice précédent en raison de la majoration de 4,5 % des taux de facturation et de la hausse de 2 % de la demande du MDN pour ces services.

APPROVISIONNEMENT

Les produits tirés de l'approvisionnement se sont accrus de 4,2 % en 2017-2018 par rapport à l'exercice précédent, en raison de la majoration de 4,5 % des taux de facturation. Le volume de travail est du même ordre qu'à l'exercice précédent.

SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

Les produits tirés du soutien technique en matière d'environnement ont augmenté de 10,5 % en 2017-2018 par rapport à l'exercice précédent, en raison de la majoration de 4,5 % des taux de facturation et de la hausse de 6 % de la demande pour ces services.

FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS RECOUVRÉS

Les frais de déplacement et décaissements recouvrés représentent les montants engagés au titre des déplacements professionnels et les autres charges engagées par la Société en lien avec le travail exécuté pour le MDN. Les frais de déplacement et décaissements recouvrés totalisent 2,8 millions de dollars pour l'exercice, en hausse de 539 000 $, ou d'environ 24 %, par rapport à l'exercice précédent.

FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS RECOUVRÉS

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	Variation $	Variation %
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	2 773 $	2 234 $	539	24 %

PRODUITS FINANCIERS

Les produits financiers, perçus sur le solde moyen du compte bancaire et des placements, ont diminué de 12 000 $ en 2017-2018, soit d'environ 2 %, par rapport à l'exercice précédent. Le taux de rendement moyen de la trésorerie et des placements s'élève à 2,9 % pour 2017-2018, en hausse par rapport à 2 % à l'exercice précédent. Les produits financiers se sont toutefois repliés, du fait que le solde du compte bancaire de CDC avait généré considérablement moins d'intérêts que l'exercice précédent, car le solde avait baissé de 11,4 millions de dollars en 2016-2017, en raison d'un paiement de dividende à l'exercice précédent et des sorties de trésorerie de l'exercice écoulé.

PRODUITS FINANCIERS

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	Variation $	Variation %
Produits financiers	728 $	740 $	(12)	-2 %

6.2 CHARGES

SALAIRES ET CHARGES SOCIALES

Pour 2017-2018, les salaires totalisent 74,8 millions de dollars, en hausse de 2,5 millions de dollars, soit d'environ 3 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse de 3 % peut s'expliquer par une majoration des salaires pour l'exercice, vu que tous les autres facteurs — dont l'effectif en ETP et les niveaux de salaire — sont demeurés stables sur 12 mois.

Pour 2017-2018, les charges sociales se chiffrent à 17,6 millions de dollars, en baisse de 1,4 million de dollars, ou d'environ 7 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est attribuable à deux grands facteurs : la diminution du coût des services rendus au cours de l'exercice au titre des avantages sociaux futurs par rapport à l'exercice précédent, et des modifications des conditions d'admissibilité des nouveaux employés au *Régime de retraite de la fonction publique*, qui ont fait baisser le coût de prestations de retraite pour l'employeur.

SALAIRES ET CHARGES SOCIALES

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	Variation $	Variation %
Salaires	74 828 $	72 341 $	2 487	3 %
Charges sociales	17 640	18 996	(1 356)	-7 %
	92 468 $	91 337 $	1 131	1 %
Charges sociales en pourcentage de la masse salariale	23,57 %	26,26 %		

CHARGES D'EXPLOITATION ET FRAIS D'ADMINISTRATION

Les charges d'exploitation et frais d'administration s'élèvent à 9,0 millions de dollars pour 2017-2018, en hausse de 1,2 million de dollars, ou d'environ 16 %, par rapport à l'exercice précédent. Divers facteurs expliquent ces charges.

CHARGES D'EXPLOITATION ET FRAIS D'ADMINISTRATION

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	Variation $	Variation %	Analyse de la variation
Loyers	1 891 $	1 824 $	67	4 %	La hausse est due à des frais d'exploitation et de maintenance plus élevés dans certaines installations louées.
Formation et perfectionnement	1 179	1 168	11	1 %	La hausse est due à des frais de formation et de perfectionnement externes plus élevés. La hausse de 1 % aurait dû être plus élevée, car, à l'exercice précédent, ces frais incluaient les frais d'accueil lesquels sont désormais déclarés séparément dans le compte d'accueil.
Contrats d'entretien informatique	1 522	1 052	470	45 %	L'augmentation tient à l'utilisation accrue des solutions de cybersécurité, de productivité et de stockage nécessitant des paiements annuels pour l'entretien.
Honoraires	1 497	931	566	61 %	La hausse est due à l'augmentation des honoraires pour services professionnels liés à des initiatives de la TI et des ressources humaines (RH), notamment en lien avec des mesures de cybersécurité, le sondage sur le niveau de mobilisation du personnel, le bien-être au travail, et la diversité et l'inclusion.
Téléphonie et communications	957	805	152	19 %	La hausse tient à l'augmentation des frais d'amélioration des communications réseau pour les bureaux de CDC au pays.
Frais de déplacement	501	529	(28)	-5 %	La diminution tient à une meilleure affectation du budget de déplacement pour respecter les exigences de l'entreprise.
Fournitures et matériel de bureau	286	461	(175)	-38 %	La diminution tient au programme d'achat de matériel de bureau ergonomique pour les employés à l'exercice précédent.
Réinstallation	224	261	(37)	-14 %	La baisse est liée à une diminution du nombre de réinstallations d'employés pour l'exercice en cours.
Accueil	189	31	158	510 %	La hausse est attribuable au reclassement des frais d'accueil engagés au titre de formations internes, qui relevaient auparavant du poste formation et perfectionnement.
Communications	188	132	56	42 %	La hausse tient à la fois à l'échéancier des paiements et à l'augmentation des activités de communication en soutien des initiatives de l'entreprise.
Matériel informatique	138	130	8	6 %	La variation est négligeable.
Mobilier et agencements	97	64	33	52 %	La hausse est attribuable à des achats de mobilier de bureau à certains sites.
Impression et papeterie	87	102	(15)	-15 %	La baisse est due à une utilisation accrue de solutions de gestion électronique des documents et de signatures électroniques, qui a fait baisser le besoin de documents imprimés.
Logiciels	62	55	7	13 %	La hausse est due à des achats de logiciels de bureautique d'un montant inférieur au seuil d'inscription à l'actif.
Abonnements	59	42	17	40 %	La hausse est attribuable à l'augmentation des frais d'adhésion à des regroupements professionnels.

CHARGES D'EXPLOITATION ET FRAIS D'ADMINISTRATION

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	Variation $	Variation %	Analyse de la variation
Affranchissement, transport de marchandises et messageries	34	36	(2)	-6 %	La variation est négligeable.
Recrutement	18	49	(31)	-63 %	La baisse est due à la diminution du besoin en recrutement pour l'exercice en cours.
Autres	26	37	(11)	-30 %	La baisse tient à la diminution de la charge attribuable à la sortie d'immobilisations corporelles du bilan pour l'exercice en cours.
	8 955 $	**7 709 $**	**1 246**	**16 %**	

FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS

Les frais de déplacement et décaissements représentent les montants engagés au titre des déplacements professionnels et les autres charges engagées par la Société en lien avec le travail exécuté pour le MDN. Ces frais sont recouvrés par le biais de la facturation au client-partenaire, sans majoration. Les frais de déplacement et décaissements totalisent 2,8 millions de dollars, une hausse de 539 000 $, soit près de 24 %, par rapport à l'exercice précédent.

FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	Variation $	Variation %
Frais de déplacement et décaissements	2 773 $	2 234 $	539	24 %

DOTATION AUX AMORTISSEMENTS

La dotation aux amortissements est du même ordre qu'à l'exercice précédent. L'amortissement des immobilisations corporelles s'est accru de 5 %, ou 51 000 $, par suite de la hausse des achats de matériel informatique lié à la stratégie de cybersécurité. La baisse de l'amortissement des actifs loués s'explique par le remplacement de certains biens loués par des unités moins chères. La baisse de l'amortissement des immobilisations incorporelles tient à la diminution des investissements dans des logiciels de productivité pour le système de gestion des documents.

DOTATION AUX AMORTISSEMENTS

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	Variation $	Variation %
Amortissement des immobilisations corporelles	1 033 $	982 $	51	5 %
Amortissement des actifs loués	99	106	(7)	-7 %
Amortissement des immobilisations incorporelles	196	236	(40)	-17 %
	1 328 $	**1 324 $**	**4**	**0 %**

6.3 RÉSULTAT GLOBAL

L'exercice clos le 31 mars 2018 se solde par une perte globale de 11,3 millions de dollars, contre une perte globale de 5,6 millions de dollars à l'exercice précédent, en hausse de 5,7 millions de dollars, ou 103 %.

La diminution de 2,8 millions de dollars, ou 46 %, de la perte nette est principalement attribuable à la majoration de 4,5 % des taux de facturation par CDC en 2017-2018 — la première hausse en six ans — , ce qui a fait augmenter la marge brute. Un autre facteur de la diminution de la perte nette s'explique par le fait que CDC a différé 1 million de dollars de dépenses portant sur la modernisation de l'infrastructure informatique de l'entreprise à 2018-2019 et 2019-2020. La baisse de la perte nette a donné lieu à un meilleur résultat que celui qui avait été projeté dans le *Plan d'entreprise*, lequel avait estimé la perte pour l'exercice à 6,4 millions de dollars.

Les autres éléments du résultat global sont en baisse, passant d'un profit de 371 000 $ en 2016-2017 à une perte de 8,1 millions de dollars en 2017-2018. La perte actuarielle de 2017-2018 est attribuable à la variation de deux facteurs, à savoir les hypothèses financières à l'égard des coûts des réclamations, qui sont censés augmenter de 6,7 millions de dollars dans la foulée de la hausse des coûts du prestataire de soins de santé et de soins dentaires; et le taux d'actualisation retenu pour les projections, qui a entraîné une perte actuarielle de 1,4 million de dollars.

PERTE GLOBALE

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	Variation $	Variation %
Perte de l'exercice	(3 173) $	(5 927) $	2 754	-46 %
Autres éléments du résultat global				
Écart actuariel lié à l'obligation au titre des prestations définies	(8 128)	371	(8 499)	-2 291 %
PERTE GLOBALE	**(11 301) $**	**(5 556) $**	**(5 745)**	**103 %**

6.4 LIQUIDITÉS ET RESSOURCES EN CAPITAL

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

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

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

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

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

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

Il n'existe aucune restriction quant à l'emploi que la Société peut faire de ses fonds ni aucune obligation légale ou réglementaire de réserver des fonds en prévision d'une quelconque obligation actuelle ou future, y compris à l'égard des avantages sociaux futurs. La Société n'a donc pas de fonds distincts ni réservés, et les excédents de trésorerie par rapport aux besoins de fonctionnement et d'investissement à court terme sont investis conformément à la Politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

BESOINS ET EMPLOIS DE TRÉSORERIE

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

La trésorerie peut également servir à payer les coûts liés aux réaménagements de l'effectif, notamment les réinstallations, dans les cas où ces réaménagements découlent de fluctuations ou de changements imprévus dans le programme d'Infrastructure et d'environnement du MDN.

TRÉSORERIE ET PLACEMENTS

Au 31 mars 2018, la trésorerie et les placements totalisaient 22,7 millions de dollars, en baisse de 4,6 millions de dollars, ou 17 %, par rapport à un an plus tôt.

Au 31 mars 2018, le solde de trésorerie s'élevait à 4,0 millions de dollars, en baisse de 3,0 millions de dollars, ou 43 %, par rapport à un an plus tôt. En 2017-2018, la Société a affecté 3,9 millions de dollars de trésorerie à des activités d'exploitation, engagé 464 000 $ de dépenses d'investissement, liquidé des placements d'un montant net de 1,4 million de dollars et versé 97 000 $ au titre de ses obligations locatives.

Au 31 mars 2018, les placements (à court et à long terme) s'élevaient à 18,7 millions de dollars, en baisse de 1,5 million de dollars, ou 7 %, par rapport à un an plus tôt. La baisse est attribuable au transfert de fonds par CDC vers le poste de trésorerie en réponse à des besoins de liquidité. Les placements sont composés d'actifs financiers non dérivés à échéance fixe et à paiements déterminés ou déterminables.

La Société investit actuellement dans des obligations cotées, des certificats de placement garanti et des fonds communs de placement qui sont comptabilisés au coût et amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les placements détenus sont conformes à la politique de placement approuvée par le conseil d'administration. La Société entend détenir ces placements jusqu'à leur échéance.

Au 31 mars 2018, le solde de trésorerie global de CDC s'inscrivait dans la fourchette ciblée pour ses réserves, de l'ordre de 21 à 24 millions de dollars. L'excédent de trésorerie sera affecté aux charges d'exploitation des exercices subséquents jusqu'à ce que la Société regagne la fourchette de solde de trésorerie qu'elle s'est fixée.

CRÉANCES CLIENTS

Les créances clients sont les sommes à recevoir de clients de la Société, surtout le MDN. Au 31 mars 2018, les créances clients totalisaient 22,2 millions de dollars, en hausse de 3,6 millions de dollars, ou 19 %, par rapport à un an plus tôt. Cette hausse est attribuable à l'augmentation des produits en 2017-2018 et à l'échéancier des encaissements. Toutes les créances clients sont considérées comme entièrement recouvrables.

PASSIFS COURANTS

Les passifs courants totalisaient 16,0 millions de dollars au 31 mars 2018, en hausse de 271 000 $, ou 2 %, par rapport au 31 mars 2017. Cette hausse tient à l'augmentation des dettes fournisseurs à la clôture de l'exercice, attribuable aux versements par retenues à la source, aux congés et heures supplémentaires à payer, et à l'échéancier des dettes fournisseurs.

TRÉSORERIE ET RESSOURCES EN CAPITAL

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	Variation $	Variation %
Trésorerie	3 972 $	7 022 $	(3 050) $	-43 %
Placements	18 729	20 230	(1 501)	-7 %
Trésorerie et placements	22 701	27 252	(4 551)	-17 %
Créances clients	22 196	18 596	3 600	19 %
Passifs courants	15 992 $	15 721 $	271 $	2 %

6.5 AVANTAGES DU PERSONNEL

La Société inscrit une obligation liée au coût estimatif des congés de maladie et des indemnités de retraite pour ses salariés actifs, et des prestations de soins de santé, de soins dentaires et d'assurance-vie pour ses retraités. Ce coût est estimé par calcul actuariel. Au 31 mars 2018, la charge à payer au titre des avantages du personnel s'élevait à 32,5 millions de dollars, en hausse de 9,8 millions de dollars, ou d'environ 43 %, par rapport à un an plus tôt.

Le passif a augmenté sous l'effet de plusieurs facteurs, dont 2,2 millions de dollars au titre du coût des services rendus au cours de l'exercice, 914 000 $ d'intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation, moins le versement de 1,3 million de dollars en prestations, et une perte actuarielle de 8,2 millions de dollars. La perte actuarielle de 8,2 millions de dollars pour l'exercice est principalement attribuable à deux facteurs : 1) 1,3 million de dollars découlant principalement des variations du taux d'actualisation; 2) 6,7 millions de dollars étant liés à l'augmentation des projections de coûts des soins de santé.

Le passif lié aux avantages du personnel varie d'un exercice à l'autre sous l'effet combiné de plusieurs facteurs, dont le taux d'inflation, le taux de prestations, les variations dans la composition de l'effectif, les révisions du taux d'actualisation (qui est fonction des taux d'intérêt du marché), les variations du taux moyen des majorations salariales, et les variations (liées à l'évolution des données démographiques) des prévisions de la durée de service restante moyenne du personnel actif. La note 11 des états financiers présente les hypothèses actuarielles retenues aux fins du calcul de ce passif. Ce passif est pour la majeure partie non courant, la Société estimant la partie courante à payer à partir des meilleures informations dont elle dispose. Même si la Société ne réserve pas de fonds à l'égard de ce passif, elle dispose de ressources en capital suffisantes pour s'acquitter des prestations au titre des avantages du personnel à leur échéance.

AVANTAGES DU PERSONNEL

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	Variation $	Variation %
Partie courante	2 502 $	2 277 $	225 $	10 %
Partie non courante	29 963	20 433	9 530	47 %
TOTAL DES AVANTAGES DU PERSONNEL	**32 465 $**	**22 710 $**	**9 755 $**	**43 %**

6.6 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Les dépenses d'investissement de la Société ont totalisé 464 000 $ pour 2017-2018, en baisse de 431 000 $, ou 48 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est essentiellement attribuable à une réduction des acquisitions dans les catégories matériel informatique et mobiliers et agencement du fait que l'effectif est demeuré stable par rapport à l'exercice précédent. La baisse d'acquisition de matériel informatique est principalement liée au calendrier de remplacement du matériel existant. CDC n'a pas eu à

remplacer beaucoup d'appareils informatiques personnels ou l'un quelconque des équipements de centres de données au cours de l'exercice. CDC n'en a pas moins effectué des améliorations locatives en réaménageant les locaux existants au siège social afin d'optimiser l'espace en vue d'accueillir plus de personnel.

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	Variation $	Variation %
Immobilisations incorporelles	50 $	33 $	17 $	52 %
Matériel informatique	245	687	(442)	-64 %
Mobilier et agencements	97	175	(78)	-45 %
Améliorations locatives	72	–	72	100 %
	464 $	**895 $**	**(431) $**	**-48 %**

6.7 COMPARAISON DES RÉALISATIONS AUX PROJECTIONS

Le tableau ci-après compare les résultats réels de la Société pour l'exercice 2017-2018 aux projections figurant dans le Plan d'entreprise (le Plan). Les résultats réels de la Société sont inférieurs aux résultats prévus dans le Plan.

Les produits tirés des services facturés sont de 7,1 millions de dollars, ou 7 %, inférieurs aux projections, en raison surtout de la demande moins élevée que prévu pour des services. De plus, le taux d'utilisation de l'effectif a été légèrement inférieur à celui projeté dans le Plan. Ce recul s'explique par la baisse des niveaux d'activité au premier semestre par suite des modifications apportées aux processus de financement du client-partenaire, par le calendrier d'exécution des projets des clients-partenaires et par le quasi-achèvement des projets relevant du PIFI à la clôture de l'exercice 2016-2017.

La baisse des produits qui en résulte a également fait baisser les salaires et charges sociales, qui se sont révélés inférieurs de 8 % au Plan. Cette baisse est attribuable au fait que CDC a embauché moins de nouveaux employés que prévu en raison du niveau d'activité qui s'est révélé inférieur aux prévisions.

Les produits financiers sont supérieurs aux projections du Plan en raison d'un rendement du capital investi supérieur aux attentes et d'une perte nette inférieure à ce qui avait été projeté, ce qui a atténué la diminution prévue de la trésorerie.

Les produits et charges liés aux frais de déplacement et décaissements sont supérieurs de 35 % aux projections du Plan en raison du moment où ont été engagés les frais de déplacement et les décaissements en lien avec les travaux exécutés par la Société pour le compte du MDN.

Les charges d'exploitation et frais d'administration sont de 21 % inférieurs aux projections, en raison du calendrier de la mise en œuvre de la stratégie de cybersécurité de la Société et de l'engagement d'autres charges d'exploitation, notamment des frais de formation et de perfectionnement et des frais de déplacement.

La perte nette est de 50 % inférieure aux projections du Plan en raison de charges au titre des avantages du personnel inférieures aux prévisions et de la baisse des charges d'exploitation et frais d'administration.

La dotation aux amortissements est de 8 % inférieure au Plan en raison des moments où ont été réalisées les acquisitions en 2017-2018.

Les dépenses d'investissement sont de 76 % inférieures aux projections, en raison du calendrier des acquisitions prévues au titre de la stratégie de cybersécurité et des besoins plus faibles que prévu d'acquisition de technologies de l'information et de mise à niveau du matériel.

COMPARAISON DES RÉALISATIONS AUX PROJECTIONS DU PLAN

(en milliers de dollars)	Réalisations	Projections	Variation $	Variation %
Produits				
Produits tirés des services facturés	98 858 $	105 908 $	(7 050)	-7 %
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	2 773	2 051	722	35 %
Produits financiers	728	475	253	53 %
	102 359	**108 434**	**(6 075)**	**-6 %**
Charges				
Salaires et charges sociales	92 468	99 991	(7 523)	-8 %
Charges d'exploitation et frais d'administration	8 963	11 351	(2 388)	-21 %
Frais de déplacement et décaissements	2 773	2 051	722	35 %
Dotation aux amortissements	1 328	1 450	(122)	-8 %
	105 532	**114 843**	**(9 311)**	**-8 %**
Perte de l'exercice	(3 173)	(6 409)	3 236	-50 %
Autres éléments du résultat global	(8 128)	–	(8 128)	100 %
Perte globale	**(11 301) $**	**(6 409) $**	**(4 892)**	**76 %**
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT	**464 $**	**1 933 $**	**(1 469)**	**-76 %**

SOMMAIRE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Produits					
Produits tirés des services facturés	98 858 $	93 711 $	84 905 $	80 531 $	92 909 $
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	2 773	2 234	2 278	2 052	2 882
Produits financiers	728	740	788	780	641
	102 359	**96 685**	**87 971**	**83 363**	**96 432**
Charges					
Salaires et charges sociales	92 468	91 337	82 007	77 294	85 288
Charges d'exploitation et frais d'administration	8 955	7 709	6 784	6 172	7 054
Frais de déplacement et décaissements	2 773	2 234	2 277	2 052	2 882
Dotation aux amortissements	1 328	1 324	1 248	1 111	1 321
Charges financières	8	8	12	17	20
	105 532	**102 612**	**92 328**	**86 646**	**96 565**
Résultat net de l'exercice	**(3 173)**	**(5 927)**	**(4 357)**	**(3 283)**	**(133)**
Autres éléments du résultat global	(8 128)	371	3 906	(2 551)	1 322
Résultat global	**(11 301) $**	**(5 556) $**	**(451) $**	**(5 834) $**	**1 189 $**
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	16 499	30 555	31 006	36 840	35 651
Dividendes	–	(8 500)	–	–	–
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	**5 198 $**	**16 499 $**	**30 555 $**	**31 006 $**	**36 840 $**
Actif					
Trésorerie	3 972 $	7 022 $	18 378 $	19 630 $	29 568 $
Placements	18 729	20 230	19 790	19 256	10 420
Créances clients, charges payées d'avance et avances	24 535	20 547	17 433	16 499	17 234
Autres créances	1 954	2 124	2 263	–	–
Immobilisations corporelles et actifs loués	1 858	2 551	2 662	2 412	1 806

SOMMAIRE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en milliers de dollars)	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Immobilisations incorporelles	252	398	601	557	559
Total de l'actif	**51 300 $**	**52 872 $**	**61 127 $**	**58 354 $**	**59 587 $**
Passif					
Fournisseurs et dettes diverses	13 394 $	13 349 $	10 404 $	5 454 $	6 900 $
Obligations locatives	243	314	289	242	255
Avantages du personnel	32 465	22 710	19 879	21 652	15 592
Total du passif	**46 102**	**36 373**	**30 572**	**27 348**	**22 747**
Capitaux propres					
Capital-actions	–	–	–	–	–
Résultats non distribués	5 198	16 499	30 555	31 006	36 840
Total des capitaux propres	**5 198**	**16 499**	**30 555**	**31 006**	**36 840**
Total du passif et des capitaux propres	**51 300 $**	**52 872 $**	**61 127 $**	**58 354 $**	**59 587 $**
Flux de trésorerie					
Activités d'exploitation	(3 894) $	(1 290) $	972 $	785 $	5 095 $
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(464)	(895)	(1 418)	(1 605)	(803)
Acquisition de placements	(2 163)	(1 059)	(1 668)	(10 458)	(1 299)
Rachat de placements	3 568	500	1 000	1 500	900
Activités de financement	(97)	(112)	(138)	(160)	(154)
Dividendes versés	–	(8 500)	–	–	–
Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de l'exercice	**(3 050)**	**(11 356)**	**(1 252)**	**(9 938)**	**3 739**
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	**7 022**	**18 378**	**19 630**	**29 568**	**25 829**
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	**3 972 $**	**7 022 $**	**18 378 $**	**19 630 $**	**29 568 $**

7.0 PERSPECTIVES

Compte tenu de charges liées aux marchés qui devraient être de l'ordre de 1 milliard de dollars pour chacune des années de la période de planification, CDC continuera de s'investir dans la sécurité et la défense du Canada, l'environnement et la croissance économique ainsi que dans le maintien d'un gouvernement canadien ouvert et transparent.

CDC participe à des projets en soutien à la *Stratégie énergétique et environnementale de la Défense* du MDN. En matière d'environnement, les objectifs du MDN liés à l'infrastructure portent notamment sur l'amélioration de l'efficacité énergétique, la conduite d'activités durables et la construction de biens immobiliers durables. Le MDN vise à réduire de 40 % les émissions de gaz à effet de serre de son portefeuille immobilier d'ici à 2025. CDC prévoit soutenir cette démarche et a affecté 11 employés à l'échelle du pays qui travaillent avec les bases et escadres à l'élaboration d'initiatives et de projets visant à réduire la consommation énergétique.

Déjà, CDC aide des bases et escadres de tout le pays à améliorer leur efficacité énergétique dans le cadre de la dizaine de marchés de services énergétiques (MSE) déjà en cours. L'investissement total dans les MSE devrait être de l'ordre de 100 à 150 millions de dollars au cours de la période de planification, et la valeur approximative de la vingtaine de marchés estimée, de 5 à 25 millions de dollars chacun.

CDC soutient les initiatives d'infrastructure verte du MDN suivantes :

- Le programme d'évaluation accéléré — une évaluation nationale des sites soupçonnés d'être contaminés — auquel le MDN consacrera 16 millions de dollars afin d'évaluer les sites visés d'anciennes bases militaires et de bases en activité.
- Estimé à 239 millions de dollars, l'assainissement du site de la 5e Escadre Goose Bay — un des projets de nettoyage de sites contaminés les plus importants entrepris par le MDN — devrait prendre fin en 2020.
- La poursuite du Programme des munitions explosives non explosées (UXO) et des anciens sites mené à l'échelle du réseau du MDN au pays, au coût estimé de 15 millions de dollars.
- Le programme de 100 millions de dollars visant l'assainissement du port d'Esquimalt.

- La conception et la construction de nouveaux bâtiments conformément aux normes LEED argent et bronze.

Les autres grands projets d'infrastructure sont les suivants :

- La construction des installations de transport et de génie électrique et mécanique à Bagotville (Québec), au coût de 82 millions de dollars.
- La construction de l'habitation du 5e Régiment du génie de combat à Valcartier (Québec).
- La nouvelle jetée NJ à Halifax (Nouvelle-Écosse).
- Les infrastructures pour les Forces spéciales à Petawawa (Ontario).
- Les jetées A et B à Esquimalt (Colombie-Britannique).
- La nouvelle installation maritime à Nanisivik (Nunavut), à 700 kilomètres au nord du cercle arctique.

La mise en place de partenariats publics-privés (PPP) et leur gestion par CDC visent notamment des marchés de maintenance de l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications à Ottawa (Ontario), ainsi que la conception, la construction, le financement, l'exploitation et la maintenance du centre de données de Services partagés Canada à la BFC Borden.

Tout au long de son histoire, CDC a souvent eu l'occasion de prêter main-forte aux besoins de défense et de sécurité du Canada en mettant son savoir-faire au service des opérations de déploiement des FAC. CDC continuera de fournir un soutien dans le cadre de quatre projets de construction au Carrefour de soutien opérationnel au Koweït. En Lettonie, CDC soutient les besoins d'infrastructure dans le cadre de l'opération Présence avancée réhaussée et de l'opération REASSURANCE, tout en prêtant son appui à la Force opérationnelle Moyen-Orient des FAC en Jordanie.

Par ailleurs, CDC poursuivra ses initiatives visant le soutien au renouvellement de l'infrastructure de défense du Canada et aux objectifs environnementaux du MDN, l'avancement de l'approvisionnement en ligne, le maintien d'un milieu de travail sain et inclusif grâce à la mise en place d'un plan stratégique de ressources humaines, l'amélioration de son informatique et de la gestion de l'information, la sensibilisation accrue à la fraude et à sa prévention ainsi que le resserrement de ses relations avec les dirigeants de ses clients-partenaires.

Au cours de l'exercice à venir, CDC lancera deux nouvelles initiatives visant à donner suite aux recommandations découlant de l'audit de planification de la continuité des activités et de l'audit du programme d'intégration (24 premiers mois), ainsi qu'à élaborer des solutions d'approvisionnement et de fourniture novatrices adaptées aux différents besoins des clients-partenaires. La Société explorera également la possibilité de réaliser des initiatives conjointement avec des partenaires externes dans une démarche générale de sensibilisation aux risques de fraude dans le processus de passation de marchés, et elle continuera de montrer son engagement à réduire les délais de paiement des entreprises et fournisseurs avec lesquels elle traite.

7.1 PERSPECTIVES FINANCIÈRES

Depuis toujours, CDC use de prudence lorsque vient le temps d'établir ses prévisions de croissance. Son *Plan d'entreprise 2018-2019* laisse présager une augmentation d'environ 10 % des produits tirés des services facturés pour 2018-2019, sous l'effet d'une hausse prévue de 6,9 % des produits attribuable à l'augmentation de la charge de travail qui devrait résulter de la révision à la hausse des prévisions de dépenses d'infrastructure du MDN, ainsi qu'une majoration de 4,5 % des taux de facturation pour 2018-2019.

Pour les années restantes du Plan, les produits devraient continuer d'augmenter d'un exercice à l'autre. Le tableau ci-après présente les projections de variation annuelle des taux de facturation et des produits en fonction de la charge de travail pour les exercices 2018-2019 à 2022-2023. CDC continuera de majorer les taux de facturation jusqu'à la fin de la période de planification afin d'atteindre son objectif, qui est de parvenir à un résultat d'exploitation dépassant légèrement le seuil de rentabilité. Tout au long de la période de planification, les volumes d'activité fluctueront en fonction de la demande prévue. Voir Tableau 2

Pour 2018-2019, les salaires et charges sociales devraient progresser d'environ 9,8 % sous l'effet de plusieurs facteurs, dont la hausse prévue de 6,9 % des produits attribuable à la charge de travail ainsi que les augmentations découlant de l'inflation ou fondées sur le rendement. L'augmentation prévue des salaires et charges sociales sous l'effet de l'accentuation de facteurs économiques, de la rémunération

TABLEAU 2

	PROJECTIONS				
	au 31 mars 2019	au 31 mars 2020	au 31 mars 2021	au 31 mars 2022	au 31 mars 2023
Variation du volume	5,33 %	0,00 %	1,50 %	1,25 %	1,25 %
Variation des taux de facturation	4,50 %	5,25 %	5,25 %	4,50 %	4,00 %
AUGMENTATION OU DIMINUTION TOTALE PRÉVUE	**9,83 %**	**5,25 %**	**6,75 %**	**5,75 %**	**5,25 %**

au mérite et de la hausse de la charge de travail sont de 3,5 % pour 2019-2020, de 4,7 % pour 2020-2021, de 4,4 % pour 2021-2022 et de 4,4 % pour 2022-2023.

Les charges d'exploitation et frais d'administration devraient augmenter de 46 % en 2018-2019 par rapport à 2017-2018. Cette augmentation découlera des hausses liées aux projets informatiques majeurs visant à consolider les stratégies de la Société en matière de technologies de l'information et de cybersécurité, ainsi que des hausses liées à l'inflation et à la poursuite des initiatives de la Société. Elle tient également compte de la hausse des coûts associés à des éléments comme la formation et le perfectionnement, et les honoraires de services professionnels. Les charges d'exploitation et frais d'administration devraient diminuer de 18 % en 2019-2020 lorsque la norme IFRS 16 sera adoptée. Ceci aura comme incidence de réduire les frais de location de bureaux et d'augmenter l'amortissement d'un montant similaire. Les charges d'exploitation devraient se replier en 2020-2021 et 2021-2022, à mesure que CDC achèvera la mise en œuvre des stratégies de technologies de l'information et de cybersécurité. L'augmentation survenant au dernier exercice du Plan est liée à l'inflation.

La dotation aux amortissements devrait augmenter de 11 % en 2018-2019 par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation s'explique par un amortissement accru du matériel informatique et des actifs loués. Pour 2019-2020, l'amortissement a augmenté de 208 % en raison de l'adoption de la norme IFRS 16, ce qui résultera en l'inscription à l'actif des baux pour les locaux à bureaux dans l'état de la situation financière. L'amortissement demeurera élevé pendant le reste de la période de planification en raison de l'adoption de la norme IFRS 16.

L'exercice 2018-2019 devrait se solder par une perte de 5,6 millions de dollars, en hausse de 75 % par rapport à la perte de 3,2 millions de dollars de 2017-2018. Cette accentuation de la perte tient surtout au fait que CDC se remet du gel des taux de facturation de 2011-2012 à 2016-2017, lequel gel avait fait baisser les produits servant à couvrir les charges. De même, les salaires et charges sociales ainsi que les charges d'exploitation et frais d'administration devraient augmenter par rapport à l'exercice précédent. La perte devrait retomber à 4,4 millions de dollars en 2019-2020, avant de renouer avec un bénéfice de 4,5 millions de dollars d'ici à la fin de la période de planification. Ces pertes visent à ramener la trésorerie et les placements à un niveau optimal et conforme aux objectifs de gestion de la trésorerie de la Société. L'objectif du plan actuel est de regagner un niveau d'exploitation proche du seuil de rentabilité.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES

	RÉALISATIONS	PROJECTIONS RÉVISÉES*	PROJECTIONS			
(en milliers de dollars)	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Produits tirés des services facturés	**98 858 $**	110 144 $	115 927 $	123 752 $	130 868 $	137 739 $
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	**2 773**	2 106	2 127	2 148	2 170	2 192
Produits financiers	**728**	500	380	330	340	350
Total des produits	**102 359**	**112 750**	**118 434**	**126 230**	**133 378**	**140 281**
Salaires et charges sociales	**92 468**	101 547	105 102	109 893	114 712	119 746
Charges d'exploitation et frais d'administration	**8 955**	13 071	10 678	9 786	9 385	9 480
Frais de déplacement et décaissements	**2 773**	2 106	2 127	2 148	2 170	2 192
Amortissement des immobilisations corporelles	**1 033**	1 155	4 507	4 394	4 244	3 967
Amortissement des actifs loués	**99**	180	160	150	150	145
Amortissement des immobilisations incorporelles	**196**	135	135	130	130	120
Charges financières	**8**	120	120	120	120	120
	105 532	118 314	122 829	126 621	130 911	135 770
Résultat net de l'exercice	**(3 173)**	(5 564)	(4 395)	(391)	2 467	4 511
Autres éléments du résultat global	**(8 128)**	–	–	–	–	–
Résultat global	**(11 301)**	**(5 564)**	**(4 395)**	**(391)**	**2 467**	**4 511**
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT	**464 $**	**13 109 $**	**4 960 $**	**1 600 $**	**1 225 $**	**1 225 $**

** Le Plan d'entreprise 2018-2019 a été révisé, car la norme IFRS 16 n'a pas été adoptée par anticipation.*

ÉTATS FINANCIERS

Chantal Montpetit, Alice Boame et Francine Aubin, membres du personnel du Service des finances de CDC (de gauche à droite), mènent diverses activités financières, y compris la gestion des comptes créditeurs et débiteurs ainsi que la facturation des services. Elles sont également chargées de consigner les renseignements liés aux budgets et aux dépenses se rapportant aux projets et aux marchés, de traiter les paiements et de préparer les rapports financiers.

ÉTATS FINANCIERS

72 | DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION
73 | RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

74 | ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE
NOTE 1 : Description des activités et des objectifs . . . 78
NOTE 2 : Mode de préparation et de présentation . . . 78
NOTE 3 : Trésorerie . . . 79
NOTE 4 : Créances clients . . . 79
NOTE 5 : Charges payées d'avance et autres actifs courants . . . 79
NOTE 6 : Autres créances . . . 79
NOTE 7 : Placements . . . 79
NOTE 8 : Immobilisations corporelles . . . 81
NOTE 9 : Immobilisations incorporelles . . . 82
NOTE 10 : Fournisseurs et dettes diverses . . . 83
NOTE 11 : Avantages du personnel . . . 83
11.1 Avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages du personnel à long terme . . . 84
11.2 Prestations de retraite . . . 85

75 | ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL
NOTE 12 : Comptabilisation des produits . . . 85
NOTE 13 : Produits financiers . . . 86
NOTE 14 : Charges d'exploitation et frais d'administration . . . 86
NOTE 15 : Renseignements supplémentaires sur les flux de trésorerie d'exploitation . . . 87
15.1 Renseignements supplémentaires sur les flux de trésorerie . . . 87
15.2 Activités de financement . . . 87

76 | ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

77 | TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

78 | NOTES ANNEXES

87 | AUTRES NOTES
NOTE 16 : Instruments financiers et gestion des risques connexes . . . 87
16.1 Risque de crédit . . . 88
16.2 Risque de liquidité . . . 89
16.3 Risque de marché . . . 90
NOTE 17 : Engagements au titre des contrats de location . . . 90
NOTE 18 : Transactions et soldes avec des parties liées . . . 91
18.1 Rémunération des principaux dirigeants . . . 91
NOTE 19 : Gestion du capital . . . 91
NOTE 20 : Fiscalité . . . 92
NOTE 21 : Passifs éventuels . . . 92
21.1 Litiges . . . 92
NOTE 22 : Normes, modifications et interprétations . . . 92

DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

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

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

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

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

James S. Paul
Président et premier dirigeant

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

Le 7 juin 2018

Bureau du vérificateur général du Canada

Office of the Auditor General of Canada

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À LA MINISTRE DES SERVICES PUBLICS ET DE L'APPROVISIONNEMENT

RAPPORTS SUR LES ÉTATS FINANCIERS

J'ai effectué l'audit des états financiers ci-joints de Construction de défense (1951) Limitée, qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2018, et l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global, l'état des variations des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION POUR LES ÉTATS FINANCIERS

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

RESPONSABILITÉ DE L'AUDITEUR

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

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

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

OPINION

À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de Construction de défense (1951) Limitée au 31 mars 2018, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

RAPPORT RELATIF À D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

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

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

Pour le vérificateur général du Canada,

Marise Bédard

Marise Bédard, CPA, CA
Directrice principale

Le 7 juin 2018
Ottawa, Canada

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

AU 31 MARS 2018

(en milliers de dollars canadiens)	Notes	2018	2017
Actif			
Trésorerie	3	**3 972 $**	7 022 $
Placements	7	**2 178**	3 100
Créances clients	4, 18	**22 196**	18 596
Charges payées d'avance et autres actifs courants	5	**2 339**	1 951
Autres créances	6	**1 954**	2 124
Actifs courants		**32 639**	32 793
Placements	7	**16 551**	17 130
Immobilisations corporelles	8	**1 623**	2 242
Immobilisations incorporelles	9	**252**	398
Actifs loués		**235**	309
Actifs non courants		**18 661**	20 079
Total de l'actif		**51 300 $**	52 872 $
Passif			
Fournisseurs et dettes diverses	10	**13 394 $**	13 349 $
Partie courante des obligations locatives	15	**96**	95
Partie courante des avantages du personnel	11	**2 502**	2 277
Passifs courants		**15 992**	15 721
Obligations locatives	15	**147**	219
Avantages du personnel	11	**29 963**	20 433
Passifs non courants		**30 110**	20 652
Total du passif		**46 102**	36 373
Capitaux propres			
Capital-actions autorisé — 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale Capital émis — 32 actions ordinaires		**—**	—
Résultats non distribués		**5 198**	16 499
Total des capitaux propres		**5 198**	16 499
TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES		**51 300 $**	52 872 $

Engagements (note 17)
Passifs éventuels (note 21)
Les notes annexes font partie intégrante des présents états financiers.

Approuvé par le conseil d'administration, le 7 juin 2018

Moreen Miller, présidente du conseil d'administration

Lori O'Neill, présidente du comité d'audit

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2018

(en milliers de dollars canadiens)	Notes	2018	2017
Produits tirés des services facturés	12	**98 858 $**	93 711 $
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	12	**2 773**	2 234
Produits financiers	13	**728**	740
Total des produits		**102 359**	96 685
Salaires et charges sociales		**92 468**	91 337
Charges d'exploitation et frais d'administration	14	**8 955**	7 709
Frais de déplacement et décaissements		**2 773**	2 234
Amortissement des immobilisations corporelles	8	**1 033**	982
Amortissement des actifs loués		**99**	106
Amortissement des immobilisations incorporelles	9	**196**	236
Charges financières	15	**8**	8
Total des charges		**105 532**	102 612
Résultat net de l'exercice		**(3 173)**	(5 927)
Autres éléments du résultat global			
Écart actuariel lié à l'obligation au titre des prestations définies[1]	11	**(8 128)**	371
RÉSULTAT GLOBAL		**(11 301) $**	(5 556) $

Les notes annexes font partie intégrante des présents états financiers.

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

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2018

(en milliers de dollars canadiens)	Capital-actions	Résultats non distribués	Total des capitaux propres
Solde au 31 mars 2017		16 499 $	16 499 $
Résultat net de l'exercice	– $	(3 173)	(3 173)
Perte actuarielle sur l'obligation au titre des prestations définies		(8 128)	(8 128)
Résultat global		(11 301)	(11 301)
SOLDE AU 31 MARS 2018	**– $**	**5 198 $**	**5 198 $**

(en milliers de dollars canadiens)	Capital-actions	Résultats non distribués	Total des capitaux propres
Solde au 31 mars 2016		30 555 $	30 555 $
Résultat net de l'exercice	– $	(5 927)	(5 927)
Gain actuariel sur l'obligation au titre des prestations définies		371	371
Résultat global		(5 556)	(5 556)
Dividende		(8 500)	(8 500)
SOLDE AU 31 MARS 2017	**– $**	**16 499 $**	**16 499 $**

Les notes annexes font partie intégrante des présents états financiers.

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2018

(en milliers de dollars canadiens)	Notes	2018	2017
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation			
Résultat net de l'exercice		**(3 173) $**	(5 927) $
Ajustements de rapprochement du résultat net de l'exercice aux flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation			
Charge au titre des avantages du personnel	11	**2 944**	3 599
Avantages du personnel versés	11	**(1 317)**	(397)
Amortissement des immobilisations corporelles	8	**1 033**	982
Amortissement des actifs loués		**99**	106
Amortissement des immobilisations incorporelles	9	**196**	236
Amortissement des primes d'investissement		**96**	119
Perte à la cession d'immobilisations corporelles		**—**	21
Perte à la cession d'actifs loués		**1**	1
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement opérationnel			
Créances clients		**(3 600)**	(2 630)
Autres créances		**170**	139
Charges payées d'avance et autres actifs courants		**(388)**	(484)
Fournisseurs et dettes diverses		**45**	2 945
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation		**(3 894)**	(1 290)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisition de placements		**(2 163)**	(1 059)
Rachat de placements		**3 568**	500
Acquisition d'immobilisations corporelles	8	**(414)**	(862)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	9	**(50)**	(33)
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		**941**	(1 454)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Dividendes versés		**—**	(8 500)
Remboursement d'obligations locatives		**(97)**	(112)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		**(97)**	(8 612)
Diminution de la trésorerie au cours de l'exercice		**(3 050)**	(11 356)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		**7 022**	18 378
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		**3 972 $**	7 022 $

Renseignements supplémentaires relatifs aux flux de trésorerie (note 15).
Les notes annexes font partie intégrante des présents états financiers.

NOTES ANNEXES

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

LE 31 MARS 2018

NOTE 1 : DESCRIPTION DES ACTIVITÉS ET DES OBJECTIFS

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

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

En juillet 2015, la Société a reçu une directive (C.P. 2015-1113) au titre de l'article 89 de la LGFP lui enjoignant d'harmoniser, d'une manière qui soit conforme à ses obligations légales, ses politiques, lignes directrices, pratiques et autres instruments en matière de frais de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements avec ceux du Conseil du Trésor et de rendre compte de la mise en œuvre de la directive dans son prochain *Plan d'entreprise*. Au 31 mars 2017, la Société avait achevé l'harmonisation de ses politiques avec les politiques du Conseil du Trésor. Elle a ultérieurement actualisé ses politiques pour les harmoniser avec la version révisée de la directive du Conseil du Trésor.

NOTE 2 : MODE DE PRÉPARATION ET DE PRÉSENTATION

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

Les états financiers ont été établis au coût historique, sauf pour les instruments financiers, lesquels sont présentés à la juste valeur par le biais du résultat net. Ils ont également été préparés selon les méthodes comptables prescrites par les IFRS en vigueur à la clôture de ses comptes, le 31 mars 2018.

Les méthodes comptables, estimations et jugements significatifs entrés dans la préparation des présents états financiers sont présentés à la section correspondante des présentes notes. Ces méthodes comptables ont été appliquées à toutes les périodes présentées dans les états financiers.

Selon les méthodes comptables de la Société décrites aux présentes, la direction est appelée à poser des jugements et à formuler des estimations et des hypothèses concernant la valeur comptable des actifs et des passifs qu'elle ne peut facilement déterminer à partir d'autres sources. Les estimations et les hypothèses s'y rapportant sont fondées sur les antécédents ainsi que sur d'autres facteurs jugés pertinents dans les circonstances. Les résultats réels pourraient différer de ces estimations.

Les jugements, les estimations et les hypothèses sont révisés à intervalles réguliers. Les révisions d'estimations comptables sont constatées au cours de la période où ces révisions sont apportées si ces révisions ont une incidence sur cette période

uniquement, ou au cours de la période de révision et des périodes ultérieures si les révisions se répercutent sur les périodes courantes et subséquentes.

NOTE 3 : TRÉSORERIE

MÉTHODE COMPTABLE

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

NOTE 4 : CRÉANCES CLIENTS

MÉTHODE COMPTABLE

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

ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES

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

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Les créances clients sont entièrement exigibles de parties liées (voir la note 18). Le délai de paiement pour les créances est habituellement 30 jours.

	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
CRÉANCES CLIENTS	**22 196 $**	18 596 $

Le classement chronologique des créances clients est le suivant :

	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Exigibles	**9 966 $**	8 965 $
En souffrance depuis 0 à 30 jours	**11 685**	9 582
En souffrance depuis 31 à 60 jours	**305**	30
En souffrance depuis 61 à 90 jours	**–**	–
En souffrance depuis au moins 91 jours	**240**	19
	22 196 $	18 596 $

NOTE 5 : CHARGES PAYÉES D'AVANCE ET AUTRES ACTIFS COURANTS

MÉTHODE COMPTABLE

Les charges payées d'avance se rapportent aux éléments de valeur pour la Société concernant des services payés mais non encore rendus. Ces charges payées d'avance sont incluses dans l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global de la période au cours de laquelle ils sont utilisés.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Le tableau ci-après ventile les charges payées d'avance et autres actifs courants :

	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Charges payées d'avance	**2 001 $**	1 675 $
Autres créances	**332**	270
Avances au personnel	**3**	6
Avances de déplacement	**3**	–
	2 339 $	1 951 $

NOTE 6 : AUTRES CRÉANCES

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

NOTE 7 : PLACEMENTS

MÉTHODE COMPTABLE

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

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Les placements se composent d'obligations du Canada, des Provinces et de sociétés portant intérêt à des taux effectifs allant de 2,65 % à 4,92 % (taux d'intérêt nominaux allant de 2,85 % à 7,22 %), de certificats de placement garanti (CPG) à des taux de 1,8 % à 2,3 % ainsi que de fonds communs de placement à taux variables. Les échéances des obligations s'échelonnent de 2019 à 2031 et celles des CPG, de 2019 à

2022, et ces placements sont destinés à être détenus jusqu'à l'échéance. Les comptes de fonds communs de placement peuvent être liquidés à vue. Les valeurs comptables, évaluées au coût amorti et à la juste valeur de ces placements, sont présentées dans le tableau ci-après.

La juste valeur de ces placements peut être établie à partir : a) de cours (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques [niveau 1]; b) de données d'entrée autres que des cours relevant du niveau 1 qui sont observables directement (c.-à-d. des prix) ou indirectement (des données dérivées de prix) concernant l'actif ou le passif [niveau 2]; et c) de données d'entrée sur l'actif ou le passif ne reposant pas sur des données de marché observables (données non observables) [niveau 3]. Comme la juste valeur des placements n'est pas établie à partir de données cotées sur un marché actif, elle est plutôt déterminée à partir de cours sur un marché hors cote décentralisé, ce qui relève du niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs.

La partie courante des placements est constituée d'instruments échéant à moins de un an.

	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Partie courante	**2 178 $**	3 100 $
Partie non courante	**16 551**	17 130
	18 729 $	20 230 $

Valeur comptable au coût amorti	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Obligations		
du Canada	**504 $**	506 $
des Provinces	**8 032**	9 086
de sociétés	**4 290**	4 321
Total des obligations	**12 826**	13 913
Certificat de placement garanti	**5 725**	5 925
Fonds communs de placement	**178**	392
	18 729 $	20 230 $

Juste valeur	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Obligations		
du Canada	**519 $**	539 $
des Provinces	**8 283**	9 583
de sociétés	**4 423**	4 540
Total des obligations	**13 225**	14 662
Certificat de placement garanti	**5 744**	5 947
Fonds communs de placement	**178**	392
	19 147 $	21 001 $

TAUX ET ÉCHÉANCES

AU 31 MARS 2018

	Taux d'intérêt effectif	Taux d'intérêt nominal	Moins de 1 an	Plus que 1 an et au plus 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Obligations						
du Canada	3,30 %	3,75 %	– $	504 $	– $	504 $
des Provinces	2,65 % à 3,74 %	2,85 % à 6,60 %		2 145	5 888	8 033
de sociétés	2,94 % à 4,92 %	3,00 % à 7,22 %	–	707	3 582	4 289
Certificat de placement garanti	1,80 % à 2,30 %	1,80 % à 2,30 %	2 000	3 725	–	5 725
Fonds communs de placement	1,00 %		178	–	–	178
			2 178 $	**7 081 $**	**9 470 $**	**18 729 $**

NOTE 8 : IMMOBILISATIONS CORPORELLES

MÉTHODE COMPTABLE

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

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

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

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

Les immobilisations corporelles et les actifs loués sont évalués au coût diminué de l'amortissement et des pertes de valeur, et font l'objet d'un test de dépréciation à chaque période comptable. Il y a comptabilisation d'une perte de valeur lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur comptable. Une estimation de la valeur recouvrable est effectuée en présence d'indicateurs de dépréciation. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES

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

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

Principales sources d'incertitude relative aux estimations :
Les principales sources d'incertitude relative aux estimations à la date de clôture qui présentent un risque important d'entraîner un ajustement significatif des montants des états financiers au cours des 12 mois subséquents sont les suivantes :

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

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Coût	**6 940 $**	7 208 $
Moins le cumul des amortissements	**5 317**	4 966
Valeur comptable nette	**1 623 $**	2 242 $
Valeur comptable nette par catégorie d'actifs		
Matériel informatique	**1 317 $**	1 979 $
Mobilier et agencements	**240**	209
Améliorations locatives	**66**	54
VALEUR COMPTABLE NETTE	**1 623 $**	2 242 $

Les variations des immobilisations corporelles sont présentées dans le tableau suivant :

	Matériel informatique	Mobilier et agencements	Améliorations locatives	Total
Coût				
Solde au 31 mars 2016	4 572 $	672 $	2 024 $	7 268 $
Plus les acquisitions	687	175	–	862
Moins les cessions	864	58	–	922
Solde au 31 mars 2017	4 395	789 $	2 024 $	7 208 $
Plus les acquisitions	245	97	72	414
Moins les cessions	143	–	539	682
SOLDE AU 31 MARS 2018	**4 497 $**	**886 $**	**1 557 $**	**6 940 $**

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

	Matériel informatique	Mobilier et agencements	Améliorations locatives	Total
Cumul des amortissements				
Solde au 31 mars 2016	2 354 $	595 $	1 936 $	4 885 $
Plus les amortissements	905	43	34	982
Moins les cessions	843	58	–	901
Solde au 31 mars 2017	2 416 $	580 $	1 970 $	4 966 $
Plus les amortissements	907	66	60	1 033
Moins les cessions	143	–	539	682
SOLDE AU 31 MARS 2018	**3 180 $**	**646 $**	**1 491 $**	**5 317 $**

Aucune perte de valeur n'a été observée au titre des immobilisations corporelles.

NOTE 9 : IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

MÉTHODE COMPTABLE

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

ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES

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

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Les immobilisations incorporelles se composent des logiciels acquis par la Société.

	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Coût	**1 446 $**	1 396 $
Moins le cumul des amortissements	**1 194**	998
VALEUR COMPTABLE NETTE	**252 $**	398 $

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

	Total
Coût	
Solde au 31 mars 2016	1 398 $
Plus les acquisitions	33
Moins les cessions	35
Solde au 31 mars 2017	1 396 $
Plus les acquisitions	50
Moins les cessions	–
SOLDE AU 31 MARS 2018	**1 446 $**

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

	Total
Cumul des amortissements	
Solde au 31 mars 2016	797 $
Plus les amortissements	236
Moins les cessions	35
Solde au 31 mars 2017	998 $
Plus les amortissements	196
Moins les cessions	–
SOLDE AU 31 MARS 2018	**1 194 $**

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

NOTE 10 : FOURNISSEURS ET DETTES DIVERSES

MÉTHODE COMPTABLE

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

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

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

	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Dettes fournisseurs	**2 824 $**	2 048 $
Indemnités de congés annuels et heures supplémentaires à payer	**3 711**	3 632
Charges à payer	**6 103**	7 019
Taxes à la consommation à payer	**756**	650
	13 394 $	13 349 $

Suit l'analyse chronologique des dettes fournisseurs.

	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Moins de 1 mois	**2 797 $**	2 029 $
De 1 à 3 mois	**20**	11
De 3 à 6 mois	**7**	8
	2 824 $	2 048 $

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

	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Soldes des transactions avec des tiers	**2 815 $**	2 036 $
Soldes des transactions avec des parties liées	**9**	12
	2 824 $	2 048 $

NOTE 11 : AVANTAGES DU PERSONNEL

MÉTHODE COMPTABLE

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

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

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

La quasi-totalité des membres du personnel de la Société participe au Régime de retraite de la fonction publique (le « régime »), un régime contributif à prestations définies institué par voie législative et dont le gouvernement du Canada est le promoteur. Les membres du personnel, tout comme la Société, doivent cotiser pour couvrir le coût des services rendus au cours de la période. En vertu des lois en vigueur, la Société n'a aucune obligation juridique ou implicite de verser un supplément de cotisations visant à couvrir des insuffisances au titre de services passés ou des déficits de capitalisation du régime. En conséquence, les cotisations sont passées en charges au cours de l'exercice pendant lequel les employés ont rendu des services, et représentent le total de l'obligation au titre des prestations définies de la Société.

ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES

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

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

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

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

	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Partie courante des avantages du personnel	**2 502**	2 277
Partie non courante des avantages du personnel	**29 963 $**	20 433 $
TOTAL DES AVANTAGES DU PERSONNEL	**32 465 $**	22 710 $

La dernière évaluation actuarielle de la charge au titre des avantages du personnel remonte au 31 mars 2017. La prochaine évaluation actuarielle est prévue pour mars 2020 ou plus tôt au besoin.

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

	2018	2017
Taux d'actualisation de l'obligation au titre des prestations projetées	**3,60 %**	3,80 %
Taux de croissance générale de la rémunération	**3,25 %**	3,25 %
Taux tendanciel initial moyen pondéré du coût des soins de santé	**5,30 %**	5,40 %
Taux tendanciel ultime moyen pondéré du coût des soins de santé	**4,50 %**	4,50 %
Année d'atteinte du taux tendanciel ultime du coût des soins de santé	**2029**	2029
Table de mortalité	**CPM2014**	CPM2014
Échelle d'amélioration de la table de mortalité	**CPM-B**	CPM-B
Âge de la retraite	**62**	62

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

	2018	2017
Valeur de l'obligation à l'ouverture	**22 710 $**	19 879 $
Coût des services rendus au cours de l'exercice	**2 000**	1 418
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	**914**	844
Écart actuariel	**8 158**	966
Paiements au titre des avantages du personnel	**(1 317)**	(397)
VALEUR DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES À LA CLÔTURE	**32 465 $**	22 710 $

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

Les montants comptabilisés dans l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global de l'exercice à l'égard de ce régime d'avantages sont les suivants :

	2018	2017
Coût des services rendus au cours de l'exercice	**2 000 $**	1 418 $
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	**914**	844
Écart actuariel comptabilisé pour l'exercice	**30**	1 337
Coût des services passés	**–**	–
CHARGE AU TITRE DES AVANTAGES DU PERSONNEL	**2 944 $**	3 599 $

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

	2018	2017
Écart actuariel lié aux hypothèses financières	**(8 158) $**	(966) $
Moins l'écart actuariel comptabilisé pour l'exercice	**30**	1 337
ÉCART ACTUARIEL LIÉ À L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES	**(8 128) $**	371 $

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

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

Voir Tableau 3

Pour ce qui concerne les avantages du personnel, la Société prévoit comptabiliser en charges 3 869 $ en 2019 au titre du coût des services rendus au cours de l'exercice.

11.2 Prestations de retraite

La quasi-totalité du personnel de la Société participe au Régime de retraite de la fonction publique (le « régime »), un régime contributif à prestations définies institué par voie législative et dont le gouvernement du Canada est le promoteur. La Société et son personnel sont tenus d'y cotiser. Le président du Conseil du Trésor du Canada détermine le montant des cotisations patronales en se fondant sur un multiple des cotisations salariales prescrites. Le taux de cotisation général en vigueur à la clôture de l'exercice était de 9,89 % (10,35 % en 2017). Des cotisations totalisant 7 398 $ (7 435 $ en 2017) ont été comptabilisées dans les charges de l'exercice écoulé.

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

NOTE 12 : COMPTABILISATION DES PRODUITS

MÉTHODE COMPTABLE

PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

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

Les ANS peuvent être liés à des honoraires fondés sur le temps engagé ou à des honoraires fixes. En ce qui concerne les ANS fondés sur le temps, les clients et la Société conviennent d'un certain nombre d'heures de service que les membres du personnel de la Société fourniront au cours

TABLEAU 3

INCIDENCE SUR L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	AUGMENTATION (DIMINUTION) DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES	
	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Incidence de la révision de l'hypothèse sur le taux d'actualisation	(6 122) $	8 317 $
Incidence de la révision de l'hypothèse sur les échelles salariales	202 $	(181) $
Incidence de la révision de l'hypothèse sur le taux tendanciel du coût des soins de santé	7 746 $	(5 814) $

de l'exercice. Les services fournis au cours d'un mois donné sont facturés mensuellement au client à partir du temps réellement engagé et selon les taux de facturation convenus dans l'ANS en cause. En ce qui concerne les ANS à honoraires fixes, un montant fixe, convenu dans l'ANS, est facturé chaque mois au client.

Étant donné que de nouveaux ANS sont conclus chaque année, il n'existe pas, au titre des ANS, de passifs qui soient liés à des paiements anticipés reçus ni d'actifs liés à l'exécution de l'ANS avant la perception de paiements. Il n'existe pas non plus d'incertitude qui entoure le recouvrement de montants facturés aux clients, étant donné qu'il s'agit de services déjà assurés au titre des ANS et que, de par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les entités publiques sont tenues de s'acquitter de tous les services validés qui leur sont facturés.

FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS RECOUVRÉS

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

PRODUITS FINANCIERS

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

LOCAUX

Conformément au protocole d'entente conclu entre le MDN et la Société, le MDN offre gratuitement au personnel de la Société des locaux à bureaux dans ses bases et au sein de ses escadres ainsi que dans d'autres installations appartenant au Ministère. Pour les cas où l'espace requis ne lui serait pas fourni, la Société a établi des taux de facturation horaires visant à recouvrer ses frais de logement. Lorsque les frais de logement sont recouvrés sous forme de coûts décaissés, ces décaissements sont portés en réduction du montant facturé.

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

NOTE 13 : PRODUITS FINANCIERS

Les produits financiers sont principalement tirés des fonds en banque et des placements.

	2018	2017
Produits d'intérêts		
Dépôts bancaires	**82 $**	156 $
Placements	**637**	567
Autres produits d'intérêts	**9**	17
	728 $	740 $

NOTE 14 : CHARGES D'EXPLOITATION ET FRAIS D'ADMINISTRATION

Les charges d'exploitation et frais d'administration pour l'exercice sont présentés dans le tableau suivant :

	2018	2017
Loyers	**1 891 $**	1 824 $
Contrats d'entretien informatique	**1 522**	1 052
Honoraires	**1 497**	931
Formation et perfectionnement	**1 179**	1 168
Téléphonie et communications	**957**	805
Frais de déplacement	**501**	529
Fournitures et matériel de bureau	**286**	461
Réinstallation	**224**	261
Accueil	**189**	31
Communications	**188**	132
Matériel informatique	**138**	130
Mobilier et agencements	**97**	64
Impression et papeterie	**87**	102
Logiciels	**62**	55
Abonnements et adhésions	**59**	42
Affranchissement, transport de marchandises et messageries	**34**	36
Recrutement	**18**	49
Autres	**26**	37
	8 955 $	7 709 $

NOTE 15 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE D'EXPLOITATION

15.1 Renseignements supplémentaires sur les flux de trésorerie

	2018	2017
Charge d'intérêts sur les contrats de location-financement	**8 $**	8 $
Produit d'intérêts sur les dépôts bancaires	**82 $**	156 $
Produit d'intérêts sur les placements	**668 $**	685 $
Impôt sur le résultat	**– $**	– $

15.2 Activités de financement

La Société comptabilise une obligation découlant de contrats de location-financement de matériels. Pour 2017-2018, le montant lié aux activités de financement se ventile comme suit :

	2018	2017
Obligation locative à l'ouverture de l'exercice	**314 $**	289 $
Dette souscrite par financement supplémentaire	**26**	137
Sorties de trésorerie affectées au remboursement de dettes	**97**	112
Obligation locative à la clôture de l'exercice	**243 $**	314 $

	2018	2017
Obligation locative : courante	**96 $**	95 $
Obligation locative : à long terme	**147**	219
Obligation locative	**243 $**	314 $

NOTE 16 : INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES CONNEXES

MÉTHODE COMPTABLE

COMPTABILISATION ET ÉVALUATION INITIALE

Les actifs financiers et les passifs financiers sont comptabilisés lorsque la Société devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument considéré. Les actifs et passifs financiers sont initialement évalués à leur juste valeur.
Les coûts de transactions qui découlent directement de l'acquisition ou de l'émission d'actifs financiers ou de passifs financiers (autres que des actifs ou passifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net) sont additionnés à la juste valeur des actifs ou passifs financiers ou en sont déduits, suivant le cas, au moment de la comptabilisation initiale. Les coûts de transactions découlant directement de l'acquisition d'actifs financiers ou de passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net sont immédiatement comptabilisés en résultat net.

CLASSEMENT DES ACTIFS FINANCIERS

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

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

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

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

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

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

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

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

DÉCOMPTABILISATION DES ACTIFS FINANCIERS

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

CLASSEMENT DES PASSIFS FINANCIERS

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

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

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

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

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

DÉCOMPTABILISATION DES PASSIFS FINANCIERS

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

ÉVALUATION DE LA JUSTE VALEUR

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

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

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

DÉTERMINATION ET ÉVALUATION DE LA PERTE DE VALEUR

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

À l'exception des placements, les valeurs comptables des actifs financiers et des passifs financiers sont proches des justes valeurs en raison de la courte durée à courir jusqu'à l'échéance de ces éléments. La juste valeur des placements est indiquée à la note 9.

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

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

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

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

L'évaluation de la juste valeur de la trésorerie est classée comme relevant du niveau 1 de la hiérarchie des justes valeurs aux 31 mars 2018 et 2017.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

16.1 Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier ne s'acquitte pas de ses obligations au titre de cet instrument financier. La valeur comptable des actifs financiers exposés au risque de crédit était de 46 857 $ au 31 mars 2018 (47 978 $ au 31 mars 2017) et représentait l'exposition maximale de la Société au risque de crédit. Comme la Société n'a pas recours à des dérivés de crédit ni à des instruments similaires pour atténuer ce risque, le risque maximal équivaut à la pleine valeur comptable ou nominale de l'actif financier. La Société cherche à atténuer le plus possible le risque de crédit lié à la trésorerie en ne déposant ses fonds qu'auprès d'établissements financiers de bonne réputation et de grande qualité. La Société n'est pas vraiment exposée au risque de crédit lié à ses créances clients, étant donné qu'elles sont toutes exigibles du gouvernement du Canada. Si ce n'est des montants exigibles du ministère de la Défense nationale et d'autres ministères, comme l'indique la note 18, il n'y a pas de concentration de créances clients auprès d'un seul et même client. Compte tenu des taux de défaut de paiement observés dans le passé et de l'analyse chronologique des créances figurant à la note 4, *Créances clients*, la Société

ne juge pas nécessaire de constituer une provision pour créances douteuses. Les autres actifs courants sont formés des soldes d'avances sur frais de déplacement consenties à des membres du personnel et de prêts aux employés pour l'achat d'ordinateurs. Les charges payées d'avance ne sont pas incorporées aux autres actifs courants.

Au 31 mars 2018	Juste valeur par le biais du résultat net	Juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Coût amorti	Valeur comptable totale
Trésorerie	**3 972 $**	**– $**	**– $**	**3 972 $**
Placements	**–**	**–**	**18 729**	**18 729**
Créances clients	**–**	**–**	**22 196**	**22 196**
Autres créances	**–**	**–**	**1 954**	**1 954**
Autres actifs courants	**–**	**–**	**6**	**6**
ACTIFS FINANCIERS	**3 972 $**	**– $**	**42 885 $**	**46 857 $**
Dettes fournisseurs	**–**	**–**	**2 824**	**2 824**
Charges à payer	**–**	**–**	**6 103**	**6 103**
PASSIFS FINANCIERS	**– $**	**– $**	**8 927 $**	**8 927 $**

Au 31 mars 2017	Juste valeur par le biais du résultat net	Juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	Coût amorti	Valeur comptable totale
Trésorerie	7 022 $	– $	– $	7 022 $
Placements	–	–	20 230	20 230
Créances clients	–	–	18 596	18 596
Autres créances	–	–	2 124	2 124
Autres actifs courants	–	–	6	6
ACTIFS FINANCIERS	**7 022 $**	**– $**	**40 956 $**	**47 978 $**
Dettes fournisseurs	–	–	2 048	2 048
Charges à payer			7 019	7 019
PASSIFS FINANCIERS	**– $**	**– $**	**9 067 $**	**9 067 $**

16.2 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque qu'une entité éprouve des difficultés à honorer ses obligations financières. La valeur comptable des passifs financiers au titre des fournisseurs et dettes diverses se chiffrait à 8 927 $ au 31 mars 2018 (9 067 $ au 31 mars 2017) et représentait l'exposition maximale de la Société. La Société gère son risque de liquidité en contrôlant et en gérant ses flux de trésorerie d'exploitation ainsi que les flux de trésorerie liés à ses activités d'investissements prévus. Le risque de liquidité est faible, étant donné que la Société n'a aucun instrument de créance et qu'elle tire ses flux de trésorerie des services qu'elle fournit au gouvernement du Canada. On trouvera l'analyse des échéances pour les dettes fournisseurs à la note 10. De plus, les actifs financiers de la Société excédaient ses passifs financiers de 37 930 $ au 31 mars 2018 (38 911 $ au 31 mars 2017).

Le tableau de la note 16.3 présente l'échéancier des passifs financiers contractuels, compte tenu des charges d'intérêts estimées.

Au 31 mars 2018	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	6 mois ou moins	Plus de 6 mois
Dettes fournisseurs	**2 824 $**	**2 824 $**	**2 824 $**	**– $**
Charges à payer	**6 103**	**6 103**	**6 103**	**–**
PASSIFS FINANCIERS	**8 927 $**	**8 927 $**	**8 927 $**	**– $**

Au 31 mars 2017	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	6 mois ou moins	Plus de 6 mois
Dettes fournisseurs	2 048 $	2 048 $	2 048 $	– $
Charges à payer	7 019	7 019	7 019	–
PASSIFS FINANCIERS	**9 067 $**	**9 067 $**	**9 067 $**	**– $**

16.3 Risque de marché

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des cours du marché. Le risque de marché comprend trois types de risque : le risque de change, le risque de taux d'intérêt et l'autre risque de prix. De par leur nature et leurs caractéristiques sous-jacentes, les actifs et passifs financiers de la Société ne sont pas exposés aux fluctuations du risque de change ou de l'autre risque de prix.

La Société s'expose aux fluctuations des taux d'intérêt sur ses placements. Les placements de la Société, qui totalisaient 18 729 $ au 31 mars 2018 (20 230 $ au 31 mars 2017), sont constitués intégralement d'instruments à taux fixe. Même si les fluctuations des taux d'intérêt pourraient se répercuter sur la juste valeur de ces instruments, la direction compte néanmoins les détenir jusqu'à leur échéance. La Société a établi que le risque à cet égard était négligeable.

NOTE 17 : ENGAGEMENTS AU TITRE DES CONTRATS DE LOCATION

MÉTHODE COMPTABLE

Les contrats de location sont classés dans les contrats de « location simple » ou de « location-financement » selon la nature de la transaction à la naissance du contrat. Ce classement est réévalué en cas de modification des conditions de location.

CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

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

CONTRAT DE LOCATION-FINANCEMENT

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

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

ESTIMATIONS COMPTABLES ET JUGEMENTS

La Société étant partie à plusieurs contrats de location, la direction est appelée à déterminer dans chaque cas s'il s'agit d'un contrat de location-financement ou d'un contrat de location simple, en évaluant si la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété lui a été transférée. Pour ce faire, elle cherche notamment à établir si le contrat à l'étude transfère la propriété de l'actif au preneur au terme de la location, si la durée du contrat recouvre la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif loué, et si, à la naissance du contrat, la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location recouvre la quasi-totalité de la juste valeur de l'actif loué.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

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

Au 31 mars 2018	Loyers de la Société	Loyers de colocation	Total
Durée de location			
Du 1er avril 2018 au 31 mars 2019	1 907 $	1 598 $	3 505 $
Du 1er avril 2019 au 31 mars 2020	1 238	1 598	2 836
Du 1er avril 2020 au 31 mars 2021	976	133	1 109
Du 1er avril 2021 au 31 mars 2022	881	–	881
Après le 1er avril 2022	1 574	–	1 574
	6 576 $	**3 329 $**	**9 905 $**

Au 31 mars 2017	Loyers de la Société	Loyers de colocation	Total
Durée de location			
Du 1er avril 2017 au 31 mars 2018	2 080 $	1 668 $	3 748 $
Du 1er avril 2018 au 31 mars 2019	1 188	139	1 327
Du 1er avril 2019 au 31 mars 2020	303	–	303
Du 1er avril 2020 au 31 mars 2021	92	–	92
Après le 1er avril 2021	46	–	46
	3 709 $	**1 807 $**	**5 516 $**

NOTE 18 : TRANSACTIONS ET SOLDES AVEC DES PARTIES LIÉES

La Société est liée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada selon le principe de la propriété commune. La Société conclut des transactions avec ces entités dans le cours normal des activités s'inscrivant dans son mandat. Ces transactions sont évaluées à la juste valeur, c'est-à-dire au montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour les services fournis. Les produits que la Société tire de ses services se chiffrent à 98 858 $ (93 711 $ en 2017) et proviennent des services fournis à des entités appartenant au gouvernement du Canada. Les créances et les dettes visant des entités liées se ventilent comme suit :

	Au 31 mars 2018	Au 31 mars 2017
Créances		
Ministère de la Défense nationale	**20 186 $**	17 325 $
Agence de logement des Forces canadiennes	**1 702**	1 087
Services partagés Canada	**100**	119
Centre de la sécurité des télécommunications Canada	**210**	65
Services publics et Approvisionnement Canada	**(2)**	–
	22 196 $	18 596 $
Dettes		
Services partagés Canada	**9 $**	12 $
Ministère de la Justice	**130**	–
	139 $	12 $

La Société a engagé à l'égard d'autres ministères du gouvernement du Canada des charges de 254 $ (131 $ en 2017).

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

18.1 RÉMUNÉRATION DES PRINCIPAUX DIRIGEANTS

Les principaux dirigeants sont les personnes (dont les membres du conseil d'administration) ayant l'autorité et la responsabilité de la planification, de la direction et du contrôle des activités de l'entité, que ce soit de manière directe ou indirecte. La rémunération des principaux dirigeants s'établit comme suit :

	2018	2017
Avantages à court terme	**3 418 $**	2 839 $
Avantages postérieurs à l'emploi	**441**	424
Indemnité de départ	**83**	–
	3 942 $	3 263 $

NOTE 19 : GESTION DU CAPITAL

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

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

NOTE 20 : FISCALITÉ

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

NOTE 21 : PASSIFS ÉVENTUELS

MÉTHODE COMPTABLE

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

ESTIMATIONS COMPTABLES ET JUGEMENTS

Pour déterminer si un montant doit être provisionné à titre de passif, la direction doit exercer son jugement en vue d'établir si la Société a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera requise pour éteindre cette obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

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

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

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

21.1 Litiges

Le nombre et la valeur des actions en justice intentées à l'encontre de la Société aux termes de dispositions contractuelles illustrent bien les efforts que déploie la Société pour régler les différends contractuels. Au 31 mars 2018, huit réclamations étaient en cours, pour une valeur totalisant 2 259 $. À titre comparatif, au 31 mars 2017, huit réclamations étaient en cours, pour une valeur totalisant 1 944 $.

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

NOTE 22 : NORMES, MODIFICATIONS ET INTERPRÉTATIONS

TROIS NOUVELLES NORMES, MODIFICATIONS ET INTERPRÉTATIONS EN VIGUEUR LE 1er AVRIL 2017

L'International Accounting Standards Board (IASB) et l'IFRS Interpretations Committee (IFRIC) ont publié certaines prises de position comptable, dont l'application est obligatoire pour les périodes ouvertes à compter du 1er avril 2017 qui ont une incidence sur les états financiers de la Société.

En date du 1er janvier 2017, la Société a adopté la version révisée d'IAS 7 *Tableaux des flux de trésorerie*. L'adoption de cette norme révisée a donné lieu à la fourniture d'information supplémentaire sur les variations des passifs découlant d'activités de financement.

NORMES, MODIFICATIONS ET INTERPRÉTATIONS NON ENCORE EN VIGUEUR

La Société examine les prises de position comptable nouvelles ou révisées publiées par l'IASB, mais qui ne sont encore ni en vigueur ni adoptées par anticipation, en vue d'en évaluer l'incidence sur elle. Selon son examen à ce jour, aucune des normes publiées ne devrait avoir de répercussions significatives sur les états financiers de la Société, à l'exception d'IFRS 16 *Contrats de location*, qui

devrait ajouter sensiblement à l'actif et au passif de l'état de la situation financière. La Société adoptera les nouvelles normes lorsqu'elle sera tenue de le faire.

Norme	Description	Incidence	Date d'entrée en vigueur[1]
IFRS 9 *Instruments financiers*	Publiée en remplacement d'IAS 39. Fournit des directives sur le classement et l'évaluation, la dépréciation et la comptabilité de couverture.	La Société a examiné la norme et déterminé que son incidence sur les états financiers serait minime.	Le 1er janvier 2018, avec application rétrospective.
IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*	Publiée pour fournir des directives sur la comptabilisation des produits tirés de contrats conclus avec des clients, notamment les transactions et les accords de prestations multiples qui n'ont pas été précédemment pris en compte, et sur l'information supplémentaire à fournir sur les produits.	La Société a examiné les contrats conclus avec ses clients et déterminé que cette norme n'aurait que peu d'incidence sur sa comptabilisation des produits. En raison de la nature des services qu'offre la Société à ses clients, des honoraires fondés sur le temps et le matériel engagés ou des honoraires fixes qu'elle demande, et du droit des deux parties de résilier un contrat sur préavis de 90 jours, l'adoption de cette norme n'a modifié en rien le mode de comptabilisation de ses produits. La norme demandera en revanche de la Société qu'elle présente de l'information supplémentaire sur les produits dans ses notes annexes au moment de son adoption.	Le 1er janvier 2018, avec application rétrospective assortie de mesures pratiques.
IFRS 16 *Contrats de location*	Publiée en remplacement d'IAS 17, d'IFRIC 4, de SIC-15 et de SIC 027, énonce les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des contrats de location, ainsi que l'information à fournir à leur sujet. Les preneurs sont tenus de comptabiliser les actifs et les passifs pour les droits et les obligations découlant des contrats de location. Pour les bailleurs, même si les exigences de comptabilisation sont essentiellement inchangées par rapport à la norme remplacée, ils doivent fournir des informations supplémentaires sur les risques auxquels ils s'exposent.	La Société est en train d'évaluer l'incidence de la norme IFRS 16 sur ses états financiers; ainsi, l'incidence de son adoption n'est pas encore établie. En fonction de l'évaluation effectuée à ce jour, la Société s'attend à ce que la nouvelle norme ait la plus grande incidence sur ses immobilisations corporelles et les charges qui y sont liées, car les baux actuels et futurs s'inscriront à l'actif dans l'état de la situation financière conformément à la norme IFRS 16. La Société prévoit d'adopter la méthode d'application rétrospective modifiée sans retraitement des soldes des exercices précédents, et la valeur initiale de l'actif lié au droit d'utilisation équivaudra au passif. La norme demandera en revanche de la Société qu'elle présente de l'information supplémentaire sur les produits dans ses notes annexes au moment de son adoption.	Le 1er janvier 2019, avec application rétrospective assortie de mesures pratiques.

[1] *Application aux exercices ouverts à compter de la date indiquée.*