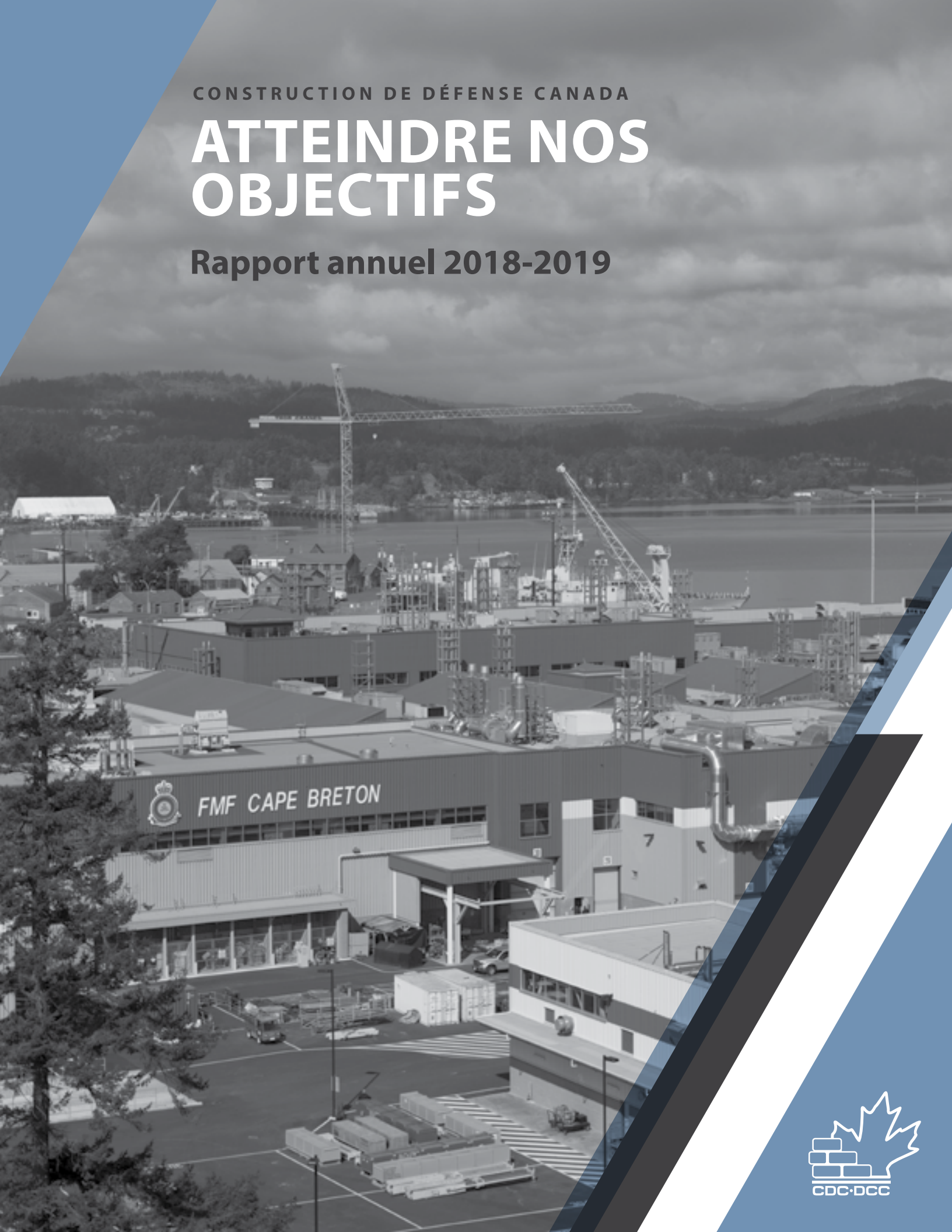
CONSTRUCTION DE DÉFENSE CANADA

ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

Rapport annuel 2018-2019



CDC·DCC

Contreplat : L'espace des ateliers de l'installation de maintenance de la Flotte (IMF) Cape Breton à la BFC Esquimalt. L'IMF du Pacifique, l'un des plus vastes bâtiments fermés de la côte ouest de l'Amérique du Nord, traitera tous les aspects de la maintenance maritime — notamment la fabrication, l'entretien et la réparation —, ce qui permettra de garder la flotte de la côte ouest opérationnelle. La dernière phase devrait être achevée en 2019.

TABLE DES MATIÈRES

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ // 03
POINTS SAILLANTS // 04
ATTEINDRE NOS OBJECTIFS // 09
MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL // 10
MESSAGE DU PRÉSIDENT // 11
PRÊTS À RÉPONDRE À L'APPEL // 13
INNOVER POUR PROTÉGER // 17
FAVORISER LA CROISSANCE // 21
UNE CULTURE D'INTÉGRITÉ // 25
LA SOCIÉTÉ // 29
GOUVERNANCE // 39
CONSEIL D'ADMINISTRATION // 44
GROUPE DE GESTION // 46
RAPPORT DE GESTION // 51
DÉCLARATION DE RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION // 83

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. La Société fournit également des services à Services partagés Canada visant l'expansion du centre de données d'entreprise 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 de services. Les ressources de CDC se ventilent selon les cinq secteurs de services 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 réglementaires 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

Le secteur des Services de gestion des biens immobiliers assure l'entretien efficace de l'infrastructure du MDN par son soutien tactique et stratégique tout au long du cycle de vie des biens immobiliers.

Couverture : L'IMF Cape Breton à la BFC Esquimalt (Colombie-Britannique) de la Marine royale canadienne (MRC), d'une superficie de 35 000 m^2. Dans le cadre de travaux commencés en 1996, le personnel de CDC a collaboré avec des intervenants de la MRC, du MDN et de l'industrie pour transformer les lieux en une installation de maintenance maritime à la fine pointe de la technologie et entièrement opérationnelle.

POINTS SAILLANTS

MESURES DES SERVICES RENDUS

1,02 G
PAIEMENTS CONTRACTUELS

1,06 M
PAIEMENTS CONTRACTUELS PAR EMPLOYÉ

1 734
MARCHÉS ATTRIBUÉS

655,2 M
VALEUR DES MARCHÉS ATTRIBUÉS

RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

110,4 M
PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

100 %
COTE DE SATISFACTION
Objectif = 95 %

10,8 %
COÛT DES SERVICES

73,6 %
(% des heures de travail consacrées à des tâches facturables)
TAUX D'UTILISATION
Objectif = 70 %

958
EMPLOYÉS (ETP)

RÉSULTATS LIÉS À LA PASSATION DES MARCHÉS

95,9 %

ABOUTISSEMENT DES MARCHÉS

Objectif = 95

99,8 %

MARCHÉS DANS LE CADRE D'APPELS D'OFFRES PUBLICS

Objectif = 98 %

NOMBRE DE SOUMISSIONNAIRES PAR MARCHÉ

4,3

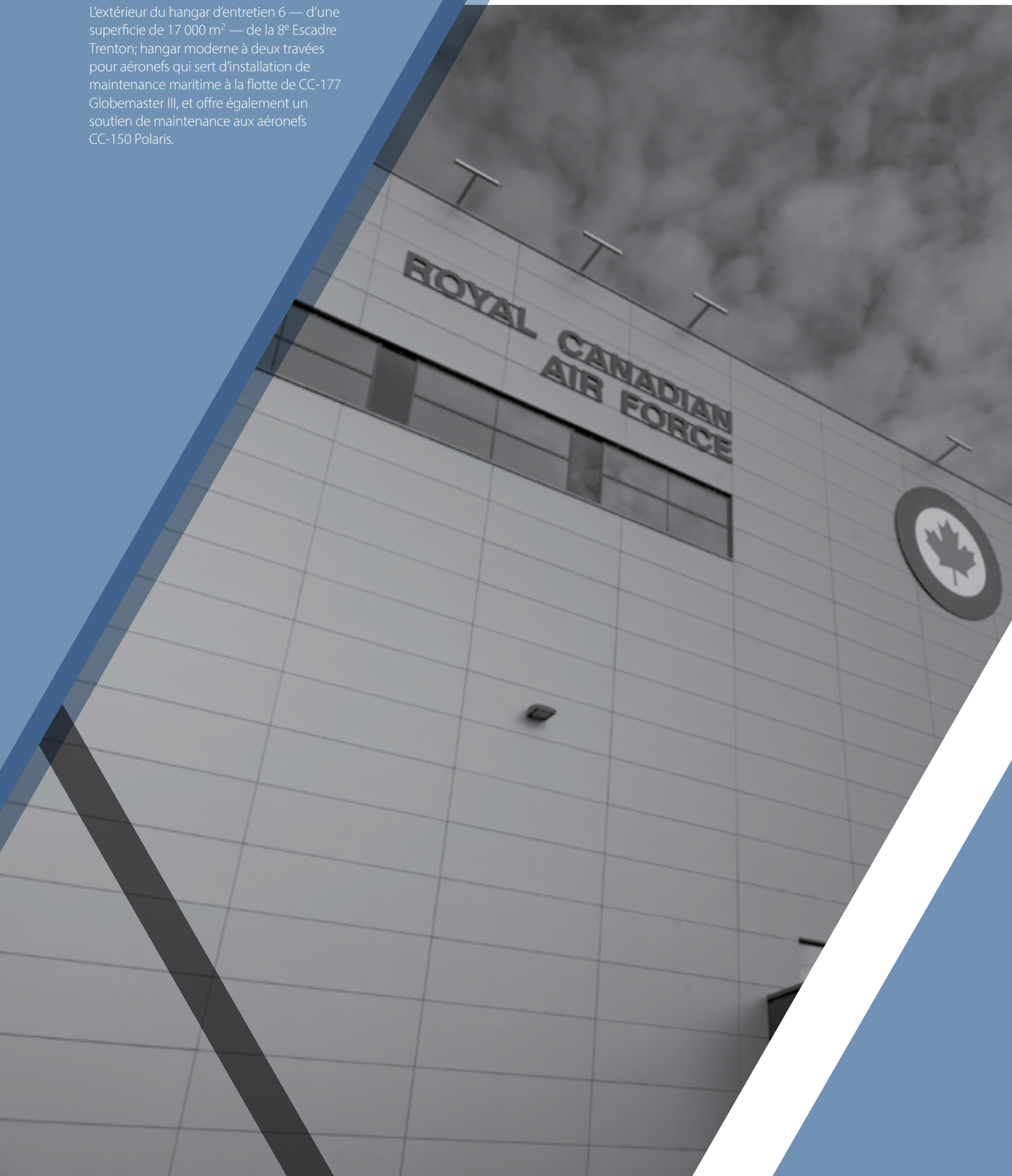
Objectif = 4

RÉSULTATS DES PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT DE 2018-2019

		OBJECTIF STRATÉGIQUE	PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT		OBJECTIF DE RENDEMENT	RÉSULTAT
VOLET DE PLANIFICATION	GESTION DES ACTIVITÉS	Établir et maintenir des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités intégrés et adaptés	**Coût des services**	**Coût global des services** Total des produits de CDC en pourcentage du total des charges liées aux marchés	De 9 % à 15 %	10,8 %
			Taux d'utilisation	**Taux d'utilisation du personnel** Pourcentage des heures de travail de CDC consacrées à des tâches facturables au client-partenaire	Au moins 70 %	73,6 %
			Résultats financiers	**Résultats financiers** Résultats financiers conformes à la Politique de gestion financière de CDC	Atteinte de la marge brute budgétée	Atteint
	PRESTATION DES SERVICES	Fournir des services novateurs à valeur ajoutée qui répondent aux exigences du client-partenaire	**Évaluation de la prestation de services** Satisfaction du client, exprimée en pourcentage des clients qui ont donné à CDC une cote de 3 ou plus sur une échelle de 5		Au moins 95 %	100 %
			Résultats liés à la passation des marchés	**Aboutissement des marchés** Pourcentage d'appels d'offres aboutissant à la passation d'un marché	Au moins 95 %	95,9 %
				Concurrence dans l'attribution des marchés Nombre de soumissionnaires ou de proposants par marché	Au moins 4	4,3
				Accessibilité du public aux occasions d'affaires Valeur totale des marchés attribués dans le cadre d'appels d'offres publics	Au moins 98 %	99,8 %
			Résultats liés à la gestion des marchés	Pourcentage des marchés achevés pour la date d'occupation ou l'utilisation prévue	Au moins 85 %	93,7 %

VOLET DE PLANIFICATION	OBJECTIF STRATÉGIQUE	PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT		OBJECTIF DE RENDEMENT	RÉSULTAT
RESSOURCES HUMAINES	Former et maintenir une main-d'œuvre compétente, mobilisée et diversifiée	**Investissements en formation et perfectionnement** Coût de la formation et du perfectionnement, en pourcentage des charges salariales de base		4 %	3,9 %
		Résultats en matière d'innovation	**Participation des employés** Pourcentage du personnel ayant participé au programme innoviCulture	10 %	23 %
		Taux de rétention du personnel Pourcentage d'employés demeurant au service de la Société d'une année à l'autre		Au moins 90 %	91,1 %
		Résultats en matière de diversité en emploi Atteinte des exigences relatives aux quatre groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi de CDC (femmes, autochtones, personnes handicapées et minorités visibles)		Aucune insuffisance dans trois des quatre groupes désignés	Atteint
		Résultats du programme de développement en leadership Pourcentage de participants ayant achevé au moins six modules par année		100 %	88 %
		Résultats en matière de recrutement Pourcentage des emplois offerts qui sont pourvus dès le premier affichage du poste. (Les résultats sont ceux du deuxième semestre de 2018-2019.)		85 %	89,5 %
LEADERSHIP ET GOUVERNANCE	Montrer un solide leadership et satisfaire aux exigences du gouvernement du Canada	**Résultats en matière d'établissement de rapports d'entreprise**	**Respect des délais de production de rapports d'entreprise** Pourcentage des rapports soumis dans les délais	100 %	100 %
		Résultats globaux en matière de rendement des activités	**Initiatives d'entreprise** Pourcentage des initiatives présentées dans le Plan d'entreprise que CDC a réalisées ou atteintes	100 %	95 %
		Résultats liés au code de conduite en matière d'approvisionnement	**Marchés remportés** Pourcentage des marchés attribués à des entreprises qui n'ont pas été refusés au titre du Régime d'intégrité de SPAC	100 %	100 %
		Résultats liés au code d'éthique Respect du *Code d'éthique* de CDC		100 %	100 %
		Incidents environnementaux Nombre d'incidents environnementaux par année attribuables à l'action de CDC		0	0
		Incidents et accidents du travail Nombre de situations dangereuses, d'incidents et d'accidents de travail mettant en cause des employés de CDC et entraînant des absences du travail		0 incident	2
		Heures de travail perdues inférieures à 0,5 % du total des heures-employés		0,5 %	0,03 %
		Menaces à la sécurité intérieure Nombre de menaces à la sécurité (opérationnelle ou industrielle) de l'entreprise		0	0

L'extérieur du hangar d'entretien 6 — d'une superficie de 17 000 m² — de la 8e Escadre Trenton; hangar moderne à deux travées pour aéronefs qui sert d'installation de maintenance maritime à la flotte de CC-177 Globemaster III, et offre également un soutien de maintenance aux aéronefs CC-150 Polaris.



ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

Les résultats de CDC et son rendement lui permettent de répondre aux besoins d'infrastructures de sécurité et de défense du Canada dans leur constante évolution.

Qu'il s'agisse de cybersécurité, d'interventions en cas de catastrophe, de missions outre-mer ou de nouveaux avions de chasse, l'atteinte des objectifs du Canada en matière d'infrastructures de sécurité et de défense repose sur une capacité d'exécution de très haut niveau. Aussi appuyer la réalisation des priorités du gouvernement du Canada — une gestion économique et efficace des projets de sécurité et de défense, une meilleure protection de l'environnement, un plus grand soutien aux collectivités et l'intégrité globale de la démarche — est la raison d'être de CDC et ce qui retient toute son attention.

Ces objectifs fixent en quelque sorte le niveau d'exécution dont fait montre CDC et inspirent la vision qui anime notre action. Tous les membres de notre entreprise, depuis le personnel sur le terrain jusqu'au conseil d'administration, sont guidés par quatre objectifs stratégiques, à savoir une gestion intégrée et adaptable de nos activités, des prestations innovantes et à valeur ajoutée, une main-d'œuvre compétente, mobilisée et diversifiée, et de solides capacités de leadership et de gouvernance.

Nous nous y appliquons en alignant nos ressources sur les priorités de nos clients-partenaires pour le bénéfice de tous les intervenants, en définissant des objectifs spécifiques pour chaque initiative d'entreprise, en suivant la bonne réalisation de nos engagements et en rendant compte des progrès accomplis, ainsi qu'en évaluant en permanence l'efficacité de notre travail. Nous prenons en compte les cycles de vie et planifions pour le long terme, tout en offrant à nos clients-partenaires des avantages tactiques immédiats.

Nous savons que l'atteinte de ces objectifs est d'une grande importance pour le Canada en tant que pays, ainsi que pour toute sa population. À CDC, le sens des responsabilités inspire chaque jour notre rendement.

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL

Pour soutenir les exigences en matière d'infrastructure de la politique de défense Protection, Sécurité, Engagement du Canada et de la Stratégie énergétique et environnementale de la Défense, une certaine perspective est nécessaire, plus particulièrement celle des principaux clients-partenaires de CDC : le Ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC).

Comptant plus de 65 ans de service dans la défense et la sécurité du Canada, CDC possède cette perspective. Nous visons à répondre aux besoins présents, notamment en matière de modernisation et de rénovation des bâtiments des bases et escadres. Nous centrons nos efforts sur la prestation de nos services de passation de marchés et de gestion de projet de manière efficace et rentable.

Nous sommes fiers d'appuyer les initiatives d'écologisation de la défense du MDN et les objectifs environnementaux à long terme du Canada : la réduction des émissions et de l'utilisation d'énergie, ainsi que la gérance environnementale. Le MDN possède le plus important portefeuille d'infrastructures parmi les plus complexes du gouvernement. Il s'est fixé pour objectif, d'ici 2030, de réduire de 40 % les émissions de gaz à effet de serre (GES) par rapport au niveau de 2005. Afin d'appuyer cet objectif, CDC a mis en place quatre marchés de services écoénergétiques pour le MDN et en prévoit neuf autres d'ici 2020-2021.

Nous réalisons tous ces efforts tout en planifiant l'avenir, ce qui inclut d'appuyer le Projet de capacité future en matière de chasseurs de l'Aviation royale canadienne. D'ici 2030, il y aura sûrement des installations à Cold Lake et Bagotville, et ailleurs au Canada.

Des travaux spécialisés ne sont pas exceptions à CDC. En effet, ils sont la norme. Cela exige la même agilité et innovation que nos clients-partenaires, et une compréhension approfondie de leurs contextes opérationnels.

Il faut aussi porter une attention particulière à une autre perspective : une solide orientation interne qui assure un leadership et une gouvernance efficaces des activités de CDC. Nous y parvenons de plusieurs manières, notamment en limitant les cyberattaques en faisant passer notre infrastructure de technologies de l'information à une solution infonuagique, en renforçant notre sensibilisation aux activités frauduleuses à l'interne et leur détection.

Un important rôle des membres du conseil d'administration est de comprendre les attentes des intervenant de CDC. Ces membres représentent une grande diversité de points de vue géographiques et commerciaux. J'aimerais souligner le travail des membres du conseil qui ont été nommés en 2018-2019. Ce fut un réel plaisir de travailler avec vous au cours de la dernière année. Je suis convaincue que nous connaîtrons une autre année remplie de passionnantes discussions productives.

Je tiens aussi à remercier sincèrement tous les employés de CDC. Chaque jour, vous réalisez une importante mission, celle de répondre aux besoins de défense et de sécurité du Canada, et donc de soutenir le Canada en tant que nation. Vos réalisations sont exemplaires et je suis fière de vous compter parmi mes collègues.

Enfin, j'aimerais exprimer ma gratitude envers M. James Paul pour son dévouement et ses services au cours de ses dix années de carrière à CDC à titre de président et premier dirigeant. Son mandat prend fin en juillet 2019. Durant le mandat de Jim, CDC a connu de nombreux succès, notamment des marchés en partenariat public-privé, la première utilisation d'un système d'approvisionnement électronique pour les marchés fédéraux au Canada, et des charges liées aux marchés évaluées à un montant record d'un milliard de dollars pour les clients-partenaires de CDC. Ces réalisations appuient grandement les priorités du Canada en matière de défense et de sécurité.

Moreen Miller, *Présidente du conseil d'administration*

MESSAGE DU PRÉSIDENT

J'ai le plaisir d'annoncer que CDC a connu d'importantes réussites cette année. Nous avons atteint des produits records en raison du grand volume de projets du MDN et de nombreux projets clés pour nos clients-partenaires.

L'installation de maintenance de la flotte Cape Breton à la BFC Esquimalt, par exemple, est l'un des plus vastes bâtiments de la côte du Pacifique traitant tous les aspects de la maintenance maritime. Notre nouveau bureau à Yellowknife gère un contrat d'une valeur de 85 millions de dollars pour l'entretien des installations du MDN dans le Nord. De plus, la nouvelle École du génie électrique et mécanique royal canadien à la BFC Borden a recours à des technologies vertes, notamment un système énergétique par géothermie et un système de collecte des eaux de pluie.

Ce projet témoigne de notre engagement ferme envers la Stratégie énergétique et environnementale de la Défense du MDN, tout comme les marchés de services éconergétiques que nous avons attribués cette année. Aussi, nous continuons d'appuyer les opérations des FAC à l'étranger, au Koweït et en Lettonie.

Pour atteindre nos objectifs, CDC favorise l'innovation en matière d'approvisionnement. Nous étendons notre approvisionnement électronique aux secteurs de l'architecture et de l'ingénierie. Nous nous sommes aussi associés au MDN pour annoncer le premier projet de construction du gouvernement du Canada ayant recours à la méthode de réalisation de projet intégrée, où tous les intervenants collaborent comme de vrais partenaires pour gérer efficacement le projet. De plus, nous nous sommes améliorés sur le plan de l'intégrité, grâce à notre engagement à l'égard de la rapidité de paiement, ainsi qu'au protocole d'entente avec le Bureau de la concurrence visant à protéger contre les pratiques d'appels d'offres inappropriées.

Rien de tout cela n'aurait été possible sans les employés de CDC, notre plus importante ressource. J'ai été particulièrement fier du groupe de gestion de CDC qui a pris l'engagement de favoriser davantage le bien-être et la santé mentale en milieu de travail. Nous reconnaissons tous le fait que nous avons collectivement la responsabilité de créer un lieu de travail sain et sécuritaire. Je remercie tous les employés de partager mon engagement personnel à cet égard et envers notre plan d'action en matière de diversité et d'inclusion, y compris des initiatives comme le Global Challenge de Virgin Pulse, nos webdiffusions du Réseau d'information des femmes, nos prix régionaux et nationaux en matière de diversité et d'inclusion, ainsi que notre formation de sensibilisation aux questions du genre.

Les efforts des employés de CDC sont reconnus par les prix que nous avons reçus cette année. Le palmarès des 100 meilleurs employeurs au Canada a reconnu CDC comme l'un des meilleurs employeurs de la région de la capitale nationale. Nous avons reçu du gouvernement fédéral le Prix de réalisation pour l'équité en emploi 2018. De plus, nous avons obtenu un prix Achievement of Excellence in Procurement. Le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) du MDN a remis à CDC un certificat de reconnaissance soulignant notre importante contribution dans la réalisation réussie du Programme d'investissements fédéraux dans l'infrastructure du MDN.

Mon mandat à CDC prend fin cet été. Lorsque je pense aux 10 excellentes années que j'ai passées au sein de notre entreprise, je suis fier des contributions que nous avons apportées à nos clients-partenaires, notamment aux membres des FAC, au pays et à l'étranger, en vue de les aider à atteindre leurs objectifs.

Ces réalisations témoignent des efforts exceptionnels de nos employés dont le dévouement, la collaboration, la compétence et l'équité ont été inégalés dans le cadre de la prestation de services de CDC. À tous les employés, je vous remercie pour vos contributions et l'engagement dont vous faites preuve. Votre collaboration me manquera; je vous souhaite à tous du succès continu.

James S. Paul, *Président et premier dirigeant*

CDC gère le marché de construction d'une nouvelle installation de 20 850 m^2 qui hébergera le 5e Régiment du génie de combat, à la Garnison Valcartier (Québec). Ce marché comprend la rénovation de deux abris temporaires et la démolition d'un bâtiment désuet. Les nouveaux locaux seront conçus selon les normes de la certification LEED, catégorie argent.

PRÊTS À RÉPONDRE À L'APPEL

SÉCURITÉ ET DÉFENSE

Les clients-partenaires de CDC se tiennent en tout temps prêts à répondre à l'appel. CDC est tout aussi prête à les appuyer dans leur démarche en leur fournissant les infrastructures qui leur sont essentielles.

Pour le MDN, tout comme pour les infrastructures sur lesquelles il prend appui, l'état de préparation opérationnelle est un impératif de tous les instants. Des centres de formation jusqu'aux pistes d'atterrissage, CDC réalise les infrastructures essentielles à la fourniture d'une capacité de défense polyvalente, adaptable et axée sur l'innovation.

COLLABORATION ET CONSULTATION

Confrontée à des délais serrés, à des exigences singulières sur le plan de la sécurité et à des attentes élevées sur le plan de l'exécution, CDC cherche à répondre aux demandes de ses clients-partenaires par une approche qui met les intervenants à contribution et fait converger les efforts vers la bonne exécution du projet. L'adoption, en 2018, de la réalisation de projet intégrée, adoptée pour les nouveaux locaux du régiment des Royal Canadian Dragoons à la BFC Petawawa, par exemple, est le fruit de trois années de collaboration entre les principaux intervenants. CDC a ainsi prêté son soutien au MDN, au concepteur technique et à l'entrepreneur retenu dans la mise en place d'une entente multipartite et consensuelle de prise de décisions et de partage des risques et avantages, pour la meilleure exécution possible.

De même, dans le cadre de la construction de nouveaux logements pour le 5e Régiment du génie de combat à la BFC Valcartier, à laquelle ont travaillé quelque 700 ouvriers pendant 30 mois, CDC a donné le ton en consultant dès le départ les intervenants afin de se renseigner sur leurs attentes et sur leurs façons de travailler.

En ce qui concerne le projet de l'Installation de maintenance de la flotte Cape Breton à la BFC Esquimalt, qui vise la transformation de bâtiments vétustes d'une soixantaine d'années en un centre de maintenance de pointe, CDC a collaboré avec la Marine royale canadienne, le MDN et les intervenants du secteur privé à la coordination des plans, à la passation de marchés et la gestion de projet, la médiation environnementale et archéologique et aux consultations des communautés autochtones.

S'appuyant sur cette approche consultative, CDC est aussi prête à répondre à l'appel de l'Aviation royale canadienne, qu'il s'agisse de moderniser les bâtiments de bases ou escadres ou de procurer les infrastructures qui lui permettront d'accueillir ses futurs avions de chasse.

EXPÉRIENCE ET EXPERTISE

Riche de plus de 65 années de collaboration avec le MDN, CDC a acquis, au pays comme à l'étranger, une connaissance approfondie et une expertise unique en matière de construction militaire canadienne et en ce qui concerne plus particulièrement les services d'infrastructure et les services environnementaux qui s'y rattachent. Cette mémoire d'entreprise se révèle particulièrement précieuse lorsque vient le temps de réaliser des projets de haute complexité, comme la réfection des jetées A et B à la BFC Esquimalt. Ce projet de 781 millions de dollars, qui prévoit notamment le remplacement de la jetée en bois datant des années 1940, emploie l'expérience que CDC a acquise dans le cadre d'autres projets d'envergure dans l'arsenal maritime, y compris la mobilisation de l'expertise en munitions explosives non explosées, en archéologie, en environnement, en milieux marins et en communications avec les intervenants.

Le Bureau du vérificateur général du Canada a récemment reconnu la valeur de l'expérience et de l'expertise de CDC. Dans son 4e rapport paru à l'automne 2018, *La sécurité matérielle des missions diplomatiques canadiennes à l'étranger — Affaires mondiales Canada*, le Bureau a recommandé à Affaires mondiales Canada d'envisager des partenariats avec d'autres organismes gouvernementaux comme Construction de Défense Canada pour obtenir conseils et soutien dans l'exécution de projets immobiliers.

La réalisation des projets d'infrastructure et environnementaux qu'entreprend CDC est essentielle à la sécurité et à la défense du Canada.

Vue du mur de soutènement de la nouvelle jetée B, à la BFC Esquimalt, en Colombie-Britannique. Le projet des jetées A et B s'inscrit dans la Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale du Canada, laquelle permettra de fournir des navires modernes à la flotte de la Marine royale canadienne durant les 30 prochaines années.

Le manège militaire de North Park, à Halifax en Nouvelle-Écosse, dont la construction s'est échelonnée de 1895 à 1899, est un édifice à valeur patrimoniale et un lieu historique national du Canada désigné par le gouvernement fédéral. La restauration du mur ouest du manège militaire, d'une valeur de 9,1 millions de dollars, s'inscrit dans le projet de restauration globale du bâtiment, d'une valeur de 130 millions de dollars. Les travaux répondront aux normes de la certification LEED, catégorie argent.

INNOVER POUR PROTÉGER

ENVIRONNEMENT

CDC contribue à la durabilité environnementale du Canada en soutenant le MDN dans ses efforts de réduction des gaz à effet de serre (GES) et de protection de l'environnement.

Le MDN gère un portefeuille d'infrastructures parmi les plus importants et complexes du gouvernement fédéral — dont il est aussi, par ailleurs, le plus grand producteur de GES. Par conséquent, la contribution du MDN quant à la réduction de ces émissions est capitale à la réalisation des engagements qu'a pris le gouvernement du Canada en matière d'environnement, ce qui rend ce travail encore plus important pour CDC.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS

Le MDN investira 225 millions de dollars d'ici 2020 dans des projets d'infrastructure visant à réduire de 40 % les émissions de GES de son portefeuille immobilier en 2030 par rapport au niveau de 2005. CDC appuie l'approvisionnement et la gestion des marchés qui y sont associés, dont l'obligation pour les nouveaux projets de satisfaire à la norme LEED Argent ou un équivalent.

La modernisation de l'installation de chauffage de la BFC d'Halifax, au coût de 200 à 500 millions de dollars, est l'un de ces projets. La base étant responsable à elle seule de 17 % des émissions de GES du MDN, sa mise à niveau permettra de réduire ces émissions de 7 %, tout en en améliorant l'efficacité énergétique et en réduisant les coûts de chauffage.

CDC a également lancé quatre marchés de services écoénergétiques au nom du MDN depuis 2017-2018, et prévoit en mettre neuf autres à exécution d'ici 2020-2021. Ces structures de financement novatrices permettront d'affecter les économies qui en seront tirées au financement d'autres projets. Entre-temps, la nouvelle École du génie électrique et mécanique royal canadien de la BFC Borden, d'une superficie de 13 000 m^2, utilise déjà des technologies de pointe, dont un système géothermique de chauffage et de climatisation et un réseau électrique intelligent.

GÉRANCE ENVIRONNEMENTALE

CDC se conforme aux lois sur la protection de l'environnement et à leurs règlements d'application, notamment pour ce qui est de l'intégration de la performance environnementale au processus de planification de l'approvisionnement. C'est ainsi qu'a vu le jour, en 2018, le premier champ de tir de destruction « vert » de CDC. Situé à la BFC Valcartier, le site est recouvert d'une membrane imperméable reliée à une unité

de traitement de l'eau qui filtre les contaminants provenant des résidus d'explosifs.

Les projets environnementaux ont également porté sur la restauration, au coût de 239 millions de dollars, du site de la 5e Escadre Goose Bay — l'un des plus importants projets de décontamination jamais entrepris par le MDN — ainsi que le programme d'assainissement du port d'Esquimalt au coût de 100 millions de dollars. Pendant ce temps, sur le littoral de Kye Bay, siège de la 19e Escadre Comox, CDC et le MDN ont travaillé de concert à stopper l'érosion des berges escarpées en y construisant un mur en béton pour contrer l'effet des vagues, et en y aménageant des baissières et une infrastructure de drainage pour rediriger l'eau et améliorer la sécurité publique.

Dans le cadre de son soutien continu, CDC a poursuivi le Programme des munitions explosives non explosées (UXO) et des anciens sites du MDN à l'échelle du pays, au coût de quelque 15 millions de dollars par année.

L'expertise de CDC aide notre client-partenaire à atteindre ses objectifs en matière de protection environnementale, notamment sur les plans de l'amélioration de l'efficacité énergétique et de la durabilité des biens immobiliers.

Alissa Byrne, coordonnatrice, Services environnementaux, fait partie de l'équipe de CDC qui participe à l'une des plus importantes initiatives d'assainissement entreprises par le MDN et qui vise la réduction ou l'élimination des risques potentiels associés aux sites contaminés à la 5e Escadre Goose Bay (Terre-Neuve-et-Labrador).

CDC et le Bureau de la concurrence collaborent afin d'assurer l'intégrité du processus d'approvisionnement public. Matthew Boswell, commissaire de la concurrence par intérim (à gauche), et James Paul, président et premier dirigeant de CDC, ont signé un protocole d'entente le 20 décembre 2018. Cette collaboration permettra à CDC de développer davantage son système d'analyse de données pour améliorer sa capacité à détecter et à prévenir la fraude.

FAVORISER LA CROISSANCE

CROISSANCE ÉCONOMIQUE

CDC stimule l'économie des collectivités locales en réalisant des projets qui s'appuient sur les principes d'équité, de concurrence et d'inclusion.

CDC a bien conscience que chaque projet exécuté est porteur de retombées économiques pour les collectivités locales. C'est ainsi que le marché du nouveau bâtiment polyvalent quatre saisons des cadets de Whitehorse a été accordé à une entreprise locale en juillet 2018. Les nouveaux locaux de 600 m^2 serviront aux rencontres hebdomadaires et à l'entraînement des groupes, et fournira à longueur d'année un abri aux cadets et aux Rangers juniors canadiens par mauvais temps.

MARCHÉ ÉQUITABLE

Il nous importe que CDC soit un bon propriétaire, qu'elle encourage la concurrence et qu'elle soit considérée par le milieu de la construction comme une entreprise compétente et équitable avec qui travailler. Nous adhérons à l'objectif stratégique du gouvernement de créer un marché sûr, équitable et conforme aux accords commerciaux nationaux et internationaux, en adoptant de saines pratiques d'approvisionnement et en ouvrant largement les marchés publics à la population. Ce faisant, nous attirons le plus grand nombre possible de soumissionnaires à nos appels d'offres, de manière que nos clients-partenaires et, par extension, l'ensemble de la population canadienne, ait accès au meilleur savoir-faire et à la plus grande valeur possible.

Pour plus de transparence à cet égard, nous faisons le décompte du nombre de soumissionnaires par marché, l'objectif étant d'en attirer en moyenne quatre pour chaque marché proposé. Nous souscrivons de plus au projet de *Loi fédérale sur le paiement rapide des travaux de construction* et affichons publiquement sur notre site Web les paiements versés aux entrepreneurs principaux, de manière que leurs sous-traitants soient à leur tour informés du moment où ils pourront s'attendre à être payés.

La modernité des pratiques de CDC en matière d'approvisionnement contribue également à l'équité commerciale, à commencer par l'approvisionnement en ligne, qui élargit l'accès aux occasions d'afaires, et le *Code de conduite en matière d'approvisionnement*, qui définit clairement les attentes de CDC à l'égard de ses fournisseurs. Le protocole d'entente signé en décembre 2018 avec le Bureau de la concurrence permet d'étendre la portée de cette action et de consolider nos efforts en vue de protéger les marchés publics de toute forme de collusion ou de cartel illicite.

INCLUSION DES COLLECTIVITÉS LOCALES

La prise en compte des intérêts des collectivités locales où la Société est présente passe notamment par la génération de retombées économiques significatives et durables susceptibles de profiter aux bénéficiaires et entreprises autochtones. C'est dans cet esprit que CDC les informe des appels d'offres à venir. De plus, les marchés attribués au nom du MDN pour la fourniture de services de soutien et d'entretien d'installations dans le Grand Nord exigent de l'entrepreneur qu'il accorde au moins 10 % de la valeur du marché visé à des entreprises autochtones.

En outre, CDC publie des offres d'emploi sur des sites Web de recrutement ciblant des groupes autochtones, comme *Indigenous Link*, le portail des chercheurs d'emploi autochtones du Canada. En 2018, CDC a aussi participé au Salon Emploi Autochtone MAMU!, mis sur pied par la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec.

Le travail accompli par CDC crée des emplois au Canada et en soutient les collectivités locales, tout en favorisant l'égalité d'accès aux marchés.

CDC appuie les besoins en infrastructure des FAC dans le Nord. Gina Vangoietsenoven, Max Hildebrandt et Prachi Negi, de CDC Yellowknife, ont travaillé à l'obtention d'un marché quinquennal de services d'entretien et de soutien des installations (80 bâtiments situés dans des emplacements d'opérations avancés et dans les collectivités).

Mélinda Nycholat, vice-présidente, Opérations — Approvisionnement de CDC, dirige une équipe de spécialistes de l'approvisionnement qui fournit une orientation et des conseils d'experts sur des questions juridiques touchant l'approvisionnement, et appuie l'analyse de données en vue d'accroître l'intégrité de son processus d'approvisionnement.

UNE CULTURE D'INTÉGRITÉ

OUVERTURE ET TRANSPARENCE

La valeur, l'intégrité et le sens de l'innovation sont au cœur de tout ce que CDC entreprend, tout comme l'ouverture et la transparence qu'elle montre dans la gestion de ses activités et le soutien des intérêts de l'État.

À CDC, nous centrons nos efforts non seulement sur les résultats à atteindre, mais aussi sur les bonnes façons de le faire. Afin de maintenir notre solide réputation auprès de nos divers intervenants, soit nos clients-partenaires, le secteur de la construction et des organismes gouvernementaux comme le Bureau du vérificateur général, nous devons exercer nos activités en ayant toujours à l'esprit un profond sens de l'éthique, de la transparence et des responsabilités, et une volonté de soutenir notre personnel.

ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ

Chaque jour, les employés de CDC mènent les activités de manière éthique — conformément à notre culture depuis près de 70 ans. En outre, assurer notre intégrité passe d'abord et avant tout par le respect des politiques et pratiques gouvernementales et par la conformité aux lois s'appliquant à CDC, comme la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Cela passe en outre, dans une démarche d'amélioration continue, par la mise en place d'instruments de contrôle de l'intégrité ainsi que par le suivi donné aux conclusions d'audits en vue de démontrer le haut niveau de nos principes déontologiques.

Le *Cadre de gestion de l'intégrité* de CDC rend bien compte de notre volonté à cet égard, en ce qu'il réunit les ressources et les outils susceptibles de promouvoir des pratiques commerciales éthiques, notamment en matière de gestion et d'information financière et de gérance environnementale, tandis que notre *Code de conduite en matière d'approvisionnement* définit clairement les responsabilités incombant aux fournisseurs tout au long du processus d'appel d'offres et d'exécution des marchés.

Sur le plan de la sécurité du pays, nous veillons à ce que les exigences en matière de sécurité relevées par le MDN soient bien intégrées aux étapes de l'approvisionnement et de la mise en œuvre de chacun des marchés, et nous faisons un premier filtrage des demandes d'autorisation de sécurité présentées par des entreprises ou des sociétés-conseils candidates à un marché. Outre ce solide programme préventif, CDC cherche

à incorporer à son processus d'approvisionnement des outils analytiques susceptibles d'améliorer sa capacité à détecter et à prévenir la fraude.

DIVERSITÉ ET BIEN-ÊTRE

Le personnel de CDC étant à la base de notre réussite, nous nous engageons, en accord avec nos valeurs fondamentales, à l'appuyer. Nous cherchons notamment à ce que notre main-d'œuvre soit bien représentative de la diversité de la société canadienne, une main-d'œuvre à la fois culturellement inclusive et dont le bien-être physique et psychologique est valorisé. C'est d'ailleurs dans cet esprit que nous avons lancé, en 2017, deux nouvelles stratégies sur trois ans axées sur la diversité et l'inclusion, ainsi que sur le mieux-être et la santé mentale au travail. En 2017-2018, tous les cadres supérieurs de la Société ont suivi des ateliers de sensibilisation aux questions de genre, formation qui a été étendue à l'ensemble du personnel. En mars 2019, CDC a lancé une formation obligatoire de sensibilisation aux différents genres afin de favoriser une culture en milieu de travail axée sur l'égalité, la diversité et l'inclusion. Il s'agit d'un élément de la stratégie de diversité et d'inclusion de CDC. La formation en ligne comprend un module de la formation de sensibilisation aux questions de genre du ministère des Femmes et de l'Égalité des genres (anciennement Condition féminine Canada), ainsi qu'une vidéo de CDC axée sur la création d'un milieu de travail au sein duquel tous les employés se sentent les bienvenus, inclus et respectés. Le Comité de diversité et d'inclusion et le Réseau d'information des femmes font également la promotion d'une culture en milieu de travail axée sur l'équité, la diversité et l'inclusion. Nous sommes fiers du fait que nos efforts ont été reconnus en 2017 et 2018 dans le cadre des Prix de réalisation pour l'équité en emploi, dans la catégorie Prix de distinction sectorielle.

La *Stratégie en matière de bien-être et santé mentale en milieu de travail* de CDC reconnaît par ailleurs que la santé physique et mentale, la sécurité au travail et le bien-être du personnel permettent d'instaurer un milieu de travail propice à l'établissement d'un bon moral et d'un juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. C'est ainsi que nous nous sommes joints l'année dernière au Virgin Pulse Global Challenge. Avec un taux de participation de 60 % de son personnel, CDC s'est classée au premier rang des entreprises de construction dans le monde sur le plan de l'activité physique, et au deuxième rang sur l'ensemble des entreprises canadiennes. Les résultats ont surtout révélé que 84 % de nos employés ont atteint la cible de 10 000 pas par jour, contre 14 % avant le défi, 69 % ont indiqué une diminution de leur niveau de stress et 60 % ont dit avoir vu s'accroître leur productivité au travail.

CDC travaille avec intégrité et dans le respect des politiques et règlements du gouvernement, notamment en matière de diversité et de bien-être du personnel.

Lynn Nassif, coordonnatrice, Équité en matière d´emploi et diversité (à gauche), et Michelle Scheidegger, chef d'équipe, Dotation, ont participé au Virgin Pulse Global Challenge de 2018 — une activité d'équipe qui favorise la santé et le bien-être des employés. CDS s'est classée en première place parmi les entreprises du secteur de la construction et de l'ingénierie qui ont participé au défi à travers le monde.

Situées en bordure du lac Ontario, la BFC Trenton constitue le centre des activités de mobilité aérienne de l'Aviation royale canadienne au pays. Sur la photo, l'on peut voir bon nombre des 36 employés de CDC qui répondent aux besoins en matière d'infrastructure de cette base militaire essentielle.

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 la compétence de celui-ci et son niveau de mobilisation. La Société sait pouvoir compter sur une équipe consciencieuse de professionnels, de techniciens et de personnel de soutien. Des spécialistes des finances, des ressources humaines, des technologies de l'information, des communications et du soutien administratif soutiennent également ses opérations.

En 2018-2019, CDC a porté son effectif à 958 équivalents temps plein (ETP), par rapport à 913 à l'exercice précédent. Pour atteindre ses objectifs opérationnels, CDC ajuste continuellement la taille de son effectif à la demande de services d'infrastructure émanant du MDN et des Forces armées canadiennes (FAC). Par suite de la révision à la hausse de l'investissement pour le programme IE du MDN, CDC a accru son effectif pour absorber la hausse de la charge de travail découlant de l'augmentation de l'investissement public dans l'infrastructure de défense. À la clôture de l'exercice, l'effectif s'élevait à 1 001, contre 942 en 2017-2018, 925 en 2016-2017 et 830 en 2015-2016 — pour des hausses de 6,3 % en 2018-2019 et de 1,8 % en 2017-2018.

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 2018-2019, 14 employés ont fêté leur 5e anniversaire de service à CDC, 90 leur 10e, 25 leur 15e, six leur 20e, un son 25e, quatre leur 30e et un dernier, son 35e anniversaire de service.

Au cours de l'exercice, grâce aux pratiques internes de cheminement de carrière, 110 employés ont reçu de l'avancement par voie de promotions, de reclassements ou d'intérims. CDC et le MDN tirent également profit des transferts de talents 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 2018-2019, 20 employés ont été transférés dans une autre région, alors que 44 autres ont été mutés dans une autre unité fonctionnelle de la même région.

CDC collabore avec le MDN et les FAC non seulement au Canada, mais aussi 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 ou à long terme, réalisés dans le cadre d'opérations militaires menées à l'étranger. En 2018-2019, 11 employés de CDC se sont portés volontaires pour le 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 sur une base continue au Carrefour de soutien opérationnel au Koweït.

ORGANIGRAMME DU GROUPE DE GESTION SUPÉRIEURE

Le président et premier dirigeant répond de la gestion et du rendement de la Société devant le conseil d'administration, et relève de la présidente du Conseil. Composée du président et premier dirigeant et de quatre vice-présidents, l'équipe de la haute direction a ses bureaux au siège social de la Société, à Ottawa. Outre leurs interactions quotidiennes, 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, Opérations, sont responsables de la prestation des services, 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 des services, est chargé de la prestation de services des quatre secteurs de services de CDC, à savoir les Services de gestion des marchés, les Services de gestion des projets et des programmes, les Services de gestion des biens immobiliers et les Services environnementaux. Cette personne agit également à titre d'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 des fonctions Ressources humaines et Finances de CDC.

Le groupe de gestion est formé 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 ainsi que de la conformité de CDC à l'ensemble des lois, des règlements et des politiques publiques. Elle fournit également du soutien au Conseil et assure les communications avec les principaux intervenants 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 dévouement 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 2019 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. Bradley Trann, chef d'équipe, Programmes, à la BFC Esquimalt a reçu ce prix pour souligner les services remarquables fournis à CDC et, notamment, son dévouement dans le cadre d'un projet d'envergure complexe et d'une grande notoriété : l'installation de maintenance de la flotte Cape Breton, à la BFC Esquimalt.

Le Prix pour le développement des services a été remis à l'Équipe de soutien en matière d'énergie du Québec, composée de Stepan Guiragossian, d'Andrés Mercado Salomon, de Louis-Simon Roy-Turcotte et de Jonathan J. Tremblay. 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. L'équipe a reçu ce prix pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie écoénergétique régionale pour le MDN en soutien aux stratégies écoénergétiques du gouvernement.

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 2019 de ce prix est Ahmad Malik, analyste technique, PRE, Technologie de l'information, au siège social. M. Malik a remporté ce prix après avoir automatisé un ancien logiciel de CDC et l'avoir remplacé par des applications plus efficaces sur la plateforme EnterpriseOne.

L'équipe des Services environnementaux d'Esquimalt, composée de Mark Chomik, Rodney Clark, Margot Cooper, Shauna Davis, Carley de Goede-Herlaar, Derek Fraser, Scott Irwin, Rebecca MacInnis, Raenelle Parker et Heather Rock, a reçu le Prix commémoratif Robert-Graham. 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 reçu ce prix pour son apport à l'un des plus importants programmes environnementaux de CDC et, plus particulièrement, pour le rôle capital qu'elle a joué dans l'atténuation des effets du dynamitage sous-marin réalisé dans le cadre du projet des jetées A et B à haute visibilité.

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 2018-2019, CDC a remis le prix individuel à Zita Dove, chef d'équipe, Gestion de projets à Halifax, en vue de souligner sa compétence ainsi que sa capacité exceptionnelle de nouer de solides liens de confiance avec ses clients.

Le Prix d'équipe de satisfaction de la clientèle a été décerné à l'équipe du G7 de Valcartier et de Bagotville — composée de Sébastien Boucher, Jean Brousseau, Simon Flamand, Sabrina Girard, Geneviève Gobeil, Lisa-Gabrielle Plourde et René Routhier — en reconnaissance de leur capacité à répondre aux besoins du MDN en infrastructure et environnement dans le cadre du Sommet du G7 qui a eu lieu à La Malbaie, au Québec, en 2018.

L'équipe de production du Réseau d'information des femmes de CDC a reçu le Prix pour la diversité et l'inclusion. Ce prix est remis à un employé ou groupe d'employés qui a fait preuve d'un leadership exceptionnel dans la constitution et le soutien d'un effectif diversifié et d'un milieu de travail inclusif. Formée de Yves-Marie Exumé, Robin Fraser, Lucie Frigon, Lori Fudge, Nicole Gilmore, Erica Lyle, Mousumi Mukherjee et Sabrina Rock, l'équipe s'est distinguée par la réalisation de trois webémissions qui célébraient la croissance professionnelle et personnelle d'employés de CDC.

Trois Certificats de reconnaissance du président ont été décernés en 2019. Ces certificats sont remis, au gré du président, à un ou plusieurs candidats dont l'apport à CDC s'est révélé exceptionnel. Suivent les lauréats et leur contribution :

- Tim Summers, chef de programme, à Petawawa, a été reconnu pour le leadership exceptionnel dont il a fait preuve dans plusieurs grands projets de construction complexes et pour s'être révélé un formidable ambassadeur auprès du personnel de CDC, des entrepreneurs et des clients-partenaires.
- L'Équipe du bien-être et de la santé mentale en milieu de travail, formée de Karen Hall, Nathalie Houle, Erica Lyle, Kimberly Morgan, Victoria Neary et Scott McRae, s'est distinguée par le soutien exemplaire qu'elle a fourni à la *Stratégie en matière de bien-être et santé mentale en milieu de travail* et à son plan d'action ainsi qu'à la santé, à la sécurité au travail et au bien-être des employés de CDC.
- Daniel Brassard, spécialiste technique, Gestion de projet, à London, s'est distingué par son excellente capacité à nouer des liens de confiance et des relations inclusives avec tous les intervenants du projet Stony Point (anciennement le Camp Ipperwash), dont le MDN, Services aux Autochtones Canada et la Première Nation de Kettle Point et de Stony Point.

À la faveur de la cérémonie de remise des prix nationaux, James Paul, président et premier dirigeant de CDC, a décerné le prix Ami de CDC à Steve Irwin, colonel commandant du Génie militaire canadien. Ce prix vise à distinguer et à remercier officiellement une personne extérieure à la Société pour sa collaboration et les solides relations de travail qu'elle entretient avec CDC depuis de nombreuses années. Après une carrière exceptionnelle au sein des FAC où il avait atteint le grade de brigadier-général, M. Irwin a pris sa retraite de CDC en 2011, alors qu'il était vice-président, Opérations. Il a été nommé le 13e Colonel commandant du Génie militaire canadien en 2014.

Distinctions externes

UN DES MEILLEURS EMPLOYEURS DE LA RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

Les responsables du palmarès *Canada's Top 100 Employers* ont reconnu CDC comme l'un des meilleurs employeurs de

la région de la capitale nationale pour 2019, en raison de son milieu de travail exceptionnel. Les employeurs sont comparés avec d'autres entreprises du même secteur d'activité en vue de déterminer lequel offre les programmes les plus progressistes et avant-gardistes. CDC s'est distinguée pour l'accent qu'elle met sur la formation et l'innovation.

PRIX DE RÉALISATION POUR L'ÉQUITÉ EN EMPLOI

Pour une deuxième année de suite, Emploi et Développement social Canada a souligné les réalisations de CDC sur le plan de l'équité en emploi. Le 3 octobre 2018, la Société s'est ainsi vu remettre le Prix de réalisation pour l'équité en emploi de 2018 dans la catégorie de distinction sectorielle. Le prix récompense les employeurs qui sont des exemples à suivre et font la promotion de l'équité en emploi dans leur secteur, et qui ont particulièrement bien réussi dans la mise en œuvre des projets internes d'équité en emploi dans leurs rangs.

PRIX D'EXCELLENCE EN APPROVISIONNEMENT

La très haute qualité des pratiques d'approvisionnement de CDC a été reconnue pour une cinquième année de suite. Décerné par le National Procurement Institute des États-Unis, le prix *Achievement of Excellence in Procurement* souligne l'excellence dans plusieurs secteurs liés à l'approvisionnement, dont l'éthique, l'innovation, les qualifications du personnel et l'approvisionnement électronique. CDC a été l'une des six entreprises canadiennes à remporter ce prix en 2018.

PRIX POUR DES PRATIQUES EXEMPLAIRES EN GESTION DE PROJET

À Ottawa, le 20 novembre 2018, l'équipe qui a participé à la réalisation du projet de la nouvelle École du génie électrique et mécanique royal canadien à la BFC Borden (dont les membres de l'équipe CDC de Borden, le client-partenaire et d'autres participants) a reçu de l'Institut des biens immobiliers du Canada le prix des pratiques exemplaires en gestion de projet. C'est la deuxième année de suite que l'Institut souligne l'excellence de CDC en gestion de projets.

RECONNAISSANCE DU SECTEUR DE LA CONSTRUCTION POUR L'INTÉGRITÉ ET L'ÉTHIQUE

David Burley, chef national des secteurs de services Gestion des marchés et Gestion des biens immobiliers de CDC, s'est vu remettre le Prix de l'intégrité et de l'éthique de 2019 de la General Contractors Association of Ottawa. Le prix souligne les normes d'éthique et d'intégrité élevées pratiquées par une personne dans ses relations avec les entreprises de construction locales.

CDC figurait parmi les meilleurs employeurs de la Région de la capitale nationale pour 2019. James Paul, président et premier dirigeant (au centre), et Juliet Woodfield, vice-présidente, Finances et Ressources humaines, et chef des finances (à droite), ont accepté le prix au cours d'une cérémonie à Ottawa, le 30 janvier 2019.

LES GRANDS PROJETS DE 2018-2019

OPÉRATIONS DE DÉPLOIEMENT AU KOWEÏT ET EN LETTONIE

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 de l'unité et s'occupe de la passation du marché de construction du Quartier général de la force opérationnelle. Elle prête aussi son appui à quatre projets de construction au Carrefour de soutien opérationnel du Koweït.

INSTALLATIONS DU NORD : SERVICES D'ENTRETIEN ET DE SOUTIEN

En novembre 2017, CDC a ouvert un nouveau bureau à Yellowknife, 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 réalisera également divers projets de construction d'immobilisations et de petites constructions neuves, ainsi que des travaux d'entretien et de réparation, et des projets environnementaux.

MANÈGE MILITAIRE DE WILLOW PARK : HALIFAX (NOUVELLE-ÉCOSSE)

Un nouveau manège militaire situé sur le site de Willow Park, à Halifax, réunit trois unités de la Réserve de l'Armée de terre sous un même toit et leur offre des installations modernes qui leur permettront de se former, de travailler et de se déployer pendant leurs exercices et leurs opérations. Le projet de conception-construction modifié, de 36 millions de dollars, est une installation certifiée LEED Argent qui rend compte de la volonté du MDN de répondre aux exigences opérationnelles tout en améliorant l'efficacité énergétique et en réduisant l'empreinte environnementale. Le manège militaire a été achevé en août 2018.

FORCE OPÉRATIONNELLE INTERARMÉES X : BFC KINGSTON (ONTARIO)

Le 5 octobre 2018, une nouvelle installation pour le renseignement militaire pour la Force opérationnelle interarmées X des FAC a ouvert ses portes à Kingston. L'installation de 10 000 m^2, construite au coût de 52 millions de dollars, compte plusieurs locaux spécialisés, comme une salle d'entraînement au tir d'armes légères et un simulateur, un polygone de combat rapproché adaptable, ainsi que des baies d'entretien des véhicules et des salles de classe. CDC a géré le marché classique de conception-soumission-construction qui exigeait des entrepreneurs un degré de sécurité élevé attribuable à la vocation hautement spécialisée de l'installation.

ROYAL CANADIAN DRAGOONS : BFC PETAWAWA (ONTARIO)

Le 15 janvier 2019, CDC, le MDN et des entrepreneurs ont signé le premier projet de construction entrepris par le gouvernement du Canada selon le mode de réalisation de projet intégrée. Évalué à 80,6 millions de dollars, le projet prévoit la construction de plusieurs bâtiments de plain-pied qui serviront à l'entreposage du matériel et au remisage et à l'entretien des véhicules, ainsi que des bureaux pour les Royal Canadian Dragoons, un régiment blindé de reconnaissance.

RÉGIMENT D'OPÉRATIONS SPÉCIALES DU CANADA : BFC PETAWAWA (ONTARIO)

Les travaux de construction du nouveau complexe de 319 millions de dollars du Régiment d'opérations spéciales du Canada (ROSC) sont en cours. Le complexe, qui réunira 10 bâtiments sur les plaines de la Mattawa, comptera un quartier général, un gymnase, des postes pour les ambulances, un atelier d'usinage, un centre de sécurité, des zones d'entretien des véhicules, des entrepôts, un champ de tir et des installations médicales. La nouvelle installation du ROSC devrait ouvrir ses portes à la fin de l'automne 2020.

5E RÉGIMENT DU GÉNIE DE COMBAT : GARNISON VALCARTIER (QUÉBEC)

CDC gère le marché de construction d'une nouvelle installation de 20 850 m^2 qui hébergera le 5e Régiment du génie de combat. Il s'agit, en valeur, du plus important marché jamais attribué à la Garnison Valcartier. Octroyé en mai 2017, le marché de conception-soumission-construction devrait s'achever en 2020 et porte sur la rénovation de deux abris temporaires et la démolition d'un bâtiment vétuste.

JETÉE NJ : BFC HALIFAX (NOUVELLE-ÉCOSSE)

CDC a passé le marché de construction de cette nouvelle jetée du port de Halifax, dont il gère aussi l'exécution. La nouvelle jetée en béton d'environ 247 mètres de longueur sur 29 mètres de largeur et 12 mètres de profondeur, comportera un large tablier et servira de jetée principale pour l'accostage des vaisseaux opérationnels par tous les temps.

RÉFECTION DES JETÉES A ET B : BFC ESQUIMALT (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Le projet de réfection des jetées A et B s'inscrit dans le cadre de la *Stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale* du Canada, qui permettra de fournir des navires modernes à la Marine royale canadienne pour les 30 prochaines années. Les jetées seront le port d'attache de plusieurs de ces navires de construction canadienne, notamment les nouveaux navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique et le navire de soutien interarmées. D'une valeur de 743 millions de dollars, ce projet de remplacement des jetées actuelles vieilles de 70 ans consiste en trois marchés pour la conception, la démolition et la construction de la nouvelle jetée. Les travaux comprennent le prolongement du couloir de services publics, le dragage des fonds marins, la démolition de la jetée B, la préparation du chantier et la construction de la nouvelle jetée B.

PROGRAMME DES UXO ET DES ANCIENS SITES

CDC aide le MDN à assurer la sécurité du public sur les terrains où pourraient encore se trouver des munitions explosives non explosées (UXO). CDC fournit des services de planification, des services d'approvisionnement, des services techniques et des services de gestion de marché pour les projets liés aux UXO se trouvant sur des sites militaires actifs et inactifs (les anciens sites) en divers lieux du pays. 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.

MARCHÉS DE RENDEMENT ÉNERGÉTIQUE : BAGOTVILLE (QUÉBEC), PETAWAWA (ONTARIO), GREENWOOD (NOUVELLE-ÉCOSSE) ET ESQUIMALT (COLOMBIE-BRITANNIQUE)

Le MDN s'est fixé pour objectif, d'ici 2030, de réduire de 40 % les émissions de GES de son portefeuille immobilier par rapport au niveau de 2005. CDC a mis en place quatre marchés de services éconergétiques au nom du MDN depuis 2017-2018, et prévoit en mettre neuf autres en marche d'ici 2020-2021.

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

L'assainissement des sols contaminés du port d'Esquimalt liés à d'anciennes opérations commerciales et militaires est une priorité pour le MDN. CDC aide le MDN à draguer les fonds marins pour en retirer les sédiments contaminés afin de réduire l'exposition des milieux biologiques aux contaminants. Tous les déblais de dragage seront éliminés d'une manière respectueuse de l'environnement. Services publics et Approvisionnement Canada réalise également un projet de nettoyage distinct dans le port, au voisinage de la cale sèche d'Esquimalt.

PROJET D'ASSAINISSEMENT DE GOOSE BAY : 5E ESCADRE GOOSE BAY (TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR)

CDC participe à la gestion de l'un des plus grands projets d'assainissement jamais entrepris par le MDN, à savoir la réduction, voire l'élimination des risques pouvant être associés aux sites contaminés de la 5e Escadre Goose Bay. Pour l'essentiel, la contamination est attribuable aux anciennes méthodes de stockage et de transport de matières comme des hydrocarbures, des métaux lourds, des biphényles polychlorés, des pesticides et des déchets domestiques et commerciaux. Alors qu'approche la fin du projet en 2020, une cinquantaine de marchés ont déjà été attribués dans le but d'assainir une centaine de sites contaminés.

AGENCE DE LOGEMENT DES FORCES CANADIENNES

L'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC) entretient, gère et affecte les unités de logement résidentiel pour le compte du MDN. CDC passe et exécute les marchés de construction et d'entretien de ces logements résidentiels pour les membres des FAC et leur famille dans les bases et les escadres militaires du pays, et a géré des marchés de conception-construction pour de nouveaux complexes à logements multiples de faible hauteur à la BFC Shilo (Manitoba) et à la 4e Escadre Cold Lake (Alberta).

ÉDIFICE EDWARD DRAKE : OTTAWA (ONTARIO)

Construit dans le cadre d'un partenariat public-privé (PPP) réalisé au coût de 4,1 milliards de dollars, l'édifice Edward Drake, d'une superficie de 72 000 m^2, viendra procurer des installations modernes et efficaces au Centre de la sécurité des télécommunications. Le marché de conception-construction-financement-entretien s'y rattachant prévoit des dispositions particulières en matière de sécurité, d'infrastructure et de financement. CDC participe au fonctionnement et à l'entretien de l'installation dans le cadre d'un marché de 30 ans.

CENTRE DE DONNÉES DE SERVICES PARTAGÉS : BFC BORDEN (ONTARIO)

Le Centre de données d'entreprise de Services partagés Canada est une installation de pointe qui fournira des services en ligne modernes, fiables et sécurisés au gouvernement du Canada. Deuxième marché à être réalisé en PPP par CDC, le centre de 330 millions de dollars a été achevé en mai 2018. Dans le cadre d'un consortium, CDC aidera à la conception, à la construction, au financement, au fonctionnement et à l'entretien du centre pendant 25 ans.

Moreen Miller, présidente du conseil d'administration de CDC, s'est entretenue avec des intervenants de l'industrie et le personnel de CDC lors de l'Assemblée publique annuelle, qui s'est tenue à Ottawa le 6 juin 2019.

GOUVERNANCE

GÉRANCE

Conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le conseil d'administration de CDC (le Conseil) est ultimement responsable de la gestion des activités et autres affaires de la Société. En matière de gérance, le Conseil s'inspire du *Cadre de gouvernance* de la Société, qui donne un aperçu de la structure, des principes et des pratiques incombant au Conseil, lequel trouve des indications complémentaires dans les statuts de la Société et les chartes du Conseil et de ses deux comités. Selon les principes d'ouverture et de transparence auxquels adhère CDC, tous les documents concernant le Conseil sont publiés sur le site Web de la Société.

CDC rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, et de l'Accessibilité (la ministre). Le gouvernement du Canada en est l'unique actionnaire. 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 et concurrentiel. Outre la LGFP, la *Loi sur la production de défense* régit également les activités de CDC. D'autres lois fédérales s'appliquent à CDC, 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.*

PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Le Conseil assiste CDC dans l'harmonisation de ses politiques, directives et pratiques avec les priorités et attentes du gouvernement du Canada, attentes qui lui sont principalement précisées dans la lettre ministérielle à cet égard. Le Conseil s'en remet aussi au président et premier dirigeant de CDC ainsi qu'au groupe de gestion supérieure pour cibler les secteurs d'amélioration possibles, proposer et mettre en œuvre des modifications et en assurer le suivi à partir d'indicateurs de rendement clés, et pour en rendre compte au Conseil.

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 effectue chaque année l'audit des états financiers de la Société. Au moins une fois tous les 10 ans, il doit en outre effectuer un examen spécial de toutes les sociétés d'État fédérales. En ce qui concerne CDC, cet examen a eu lieu en 2016.

Dans le cadre de ses responsabilités, le Conseil supervise la gestion par la Société de questions comme l'intégrité, les valeurs et l'éthique, la planification stratégique et la gestion des risques. De plus, le Conseil guide l'orientation stratégique de la Société et évalue l'adéquation de son Cadre de gestion des risques, de manière que ses pratiques commerciales de CDC favorisent l'ouverture, la transparence, l'intégrité et l'éthique.

Les sept administrateurs du Conseil sont tous et toutes indépendants de la direction de CDC, hormis le président et premier dirigeant de CDC. En 2018–2019, cinq nouveaux membres ont été nommés au Conseil. Il s'agit de Steve Anderson de Shelburne (Ontario), de Stephen Burbridge, de Gander (Terre-Neuve-et-Labrador), de Cynthia Ene, de Cambridge Bay (Nunavut), de Claude Lloyd, d'Ashton (Ontario) et d'Angus Watt, d'Ottawa (Ontario). Le Bureau du Conseil privé (BCP) gère le processus de nominations des administrateurs au Conseil.

Outre des connaissances et expériences sectorielles, le Conseil de CDC devrait idéalement reproduire la diversité de la population canadienne, particulièrement du point de vue des sexes, des langues, de l'équité en emploi et des régions du Canada. Le Conseil de CDC est actuellement formé de cinq hommes et de deux femmes issus de divers coins du pays et qui répondent tous et toutes au *Profil du conseil d'administration*.

En 2018-2019, au début de leur mandat, tous les nouveaux administrateurs du Conseil de CDC ont suivi une séance d'accueil de deux jours en début de mandat. À la faveur des séances du Conseil, l'ensemble des administrateurs a aussi régulièrement droit à des formations visant à les aider à mieux appréhender la teneur de leurs rôles et attributions. Les administrateurs sont également invités à se renseigner sur la gouvernance hors du cadre du Conseil, notamment en ce qui concerne les sociétés d'État fédérales, et à se tenir au fait des questions qui intéressent tout particulièrement la Société. CDC est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés; tous les administrateurs ont l'occasion de participer aux diverses activités de l'institut dans leur province de résidence.

Le questionnaire d'évaluation est un autre précieux outil dont disposent les administrateurs pour réfléchir à la bonne marche du Conseil et suggérer des améliorations à son fonctionnement ou à sa gouvernance. En raison des nominations récentes, cependant, le Conseil n'a pas mené d'évaluation en 2018-2019. À la place, après chaque séance du Conseil, les administrateurs ont répondu à un court questionnaire où ils étaient invités à en évaluer le déroulement et à suggérer des moyens de l'améliorer pour l'avenir. Les résultats ont été communiqués à l'ensemble du Conseil et les changements proposés, mis en œuvre.

INTÉGRITÉ ET ÉTHIQUE

Les membres du Conseil d'administration de CDC doivent se conformer à la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Pour satisfaire à cette obligation, ils 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. Dans le cadre de cette déclaration, ils doivent confirmer leur adhésion au *Code de conduite du Conseil* de CDC (le Code du Conseil), lequel prescrit les règles de déontologie à suivre dans l'exercice de leur fonction d'administrateur. Le Code du Conseil a été révisé en 2018-2019, et le Conseil en a approuvé la mise à jour le 7 mars 2019.

Outre qu'il veille à ce que CDC mène ses activités selon les normes d'éthique et d'intégrité les plus élevées, le Conseil surveille l'application des cadres et des politiques de CDC en matière de valeurs et de l'éthique, dont le *Cadre de gestion de l'intégrité*, lequel réunit le *Code d'éthique* à l'intention du personnel et le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* à l'intention des fournisseurs.

Comme condition d'emploi, CDC exige de ses employés qu'ils se conforment au *Code d'éthique*, lequel intègre les prescriptions de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*. Le Code décrit les comportements attendus du personnel et définit clairement la procédure de signalement des actes répréhensibles visés par cette loi. Chaque année, les employés doivent revoir leurs obligations et responsabilités à la lumière du Code et déclarer qu'ils continuent de s'y conformer. Ce processus annuel se déroule électroniquement, de sorte que la Société peut en tenir des registres exacts et assurer le suivi approprié. Peu après leur embauche, toute nouvelle recrue doit se soumettre à un test en ligne sur le Code et y réussir. En 2018-2019, l'ensemble du personnel de CDC y a répondu, et toutes les nouvelles recrues ont passé le test obligatoire.

Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* de CDC établit pour sa part ce qui est attendu des fournisseurs, notamment la ligne de conduite qu'ils doivent adopter dans leur réponse aux appels d'offres de manière ouverte, honnête,

équitable et complète. 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, certaines prescriptions du code ont été incorporées aux documents de marché de CDC, afin que les fournisseurs soient conscients de leurs obligations. 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 un Plan d'entreprise à la Ministre. Pour respecter les dates de tombée prévues par la loi, CDC s'est dotée d'un processus général de planification stratégique, qui inclut une grille présentant les activités à réaliser, leurs délais d'exécution ainsi que les résultats attendus à terme. Dans le cadre du processus, CDC invite un membre du Conseil à se joindre à l'ensemble du groupe de gestion pour la séance annuelle de planification stratégique. Des représentants du gouvernement et du secteur de la construction peuvent aussi y être conviés. À chaque séance du Conseil, le président et premier dirigeant renseigne sur l'état d'avancement des initiatives stratégiques de la Société et, notamment, sur les mesures prises à cet égard et sur les progrès accomplis dans l'atteinte des indicateurs de rendement ciblés. De plus, hors de ses séances habituelles, le Conseil peut, lorsqu'il le juge utile, réserver du temps pour des discussions sur divers sujets choisis et pertinents pour le Conseil et inviter des membres du personnel de CDC à venir les en entretenir.

En septembre 2018, le Conseil a tenu des discussions stratégiques et la présidente du Conseil a participé à la séance de planification stratégique régulière de la direction. Également en 2018-2019, le Conseil a aidé à s'assurer que le Plan d'entreprise énonçait clairement que la Société continuait de se conformer aux priorités et attentes du gouvernement du Canada. Le Conseil a ensuite examiné et approuvé la version préliminaire du *Plan d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024* à sa séance de décembre 2018.

GESTION DES RISQUES

En ce qui concerne le *Cadre de gestion des risques*, le Conseil est régulièrement informé des pratiques de CDC en la matière, de sorte que les plus grands risques soient bien cernés et priorisés, et que des systèmes et processus internes adéquats soient en place pour les gérer. En 2018-2019, le Conseil a précisé ses attentes à l'égard de la direction de CDC concernant la notification des risques. Il a également revu la conception du Registre des risques afin de cibler davantage les risques stratégiques pour la Société. Depuis, le Conseil est mieux à même d'effectuer ses contrôles diligents.

RELATIONS ET COMMUNICATIONS

Le Conseil a la possibilité de rencontrer ses partenaires externes ainsi que des membres du personnel à la faveur de l'assemblée publique annuelle. À cette occasion, des membres du Conseil sont présents pour répondre aux questions du public, des intervenants externes et d'employés. CDC a tenu son assemblée annuelle le 7 juin 2018, après publication d'un préavis de 30 jours sur son site Web, conformément à la LGFP. Afin de favoriser la collaboration, des dirigeants et membres d'associations sectorielles y ont aussi été conviés, tout comme l'ensemble du personnel de CDC. La présidente du Conseil, les administrateurs ainsi que le président et premier dirigeant de CDC étaient présents à l'assemblée pour répondre aux questions. La présidente du Conseil et le président et premier dirigeant ont rendu compte des activités et des résultats financiers de CDC, et sollicité les commentaires des participants. Un compte rendu de cette rencontre est publié sur le site Web de CDC.

La visite des bureaux et des chantiers de CDC et les rencontres avec des employés partout au Canada aident les administrateurs à mieux comprendre et apprécier la manière dont CDC assure la prestation de services à ses clients-partenaires et, de ce fait, à mieux s'acquitter de leur mandat. Le Conseil peut être appelé à siéger dans l'une ou l'autre des régions de CDC au pays (Atlantique, Québec, Ontario, capitale nationale et Ouest) et, peu importe où il se réunit, un représentant de CDC est invité à l'entretenir de sujets d'intérêt, tandis que les administrateurs sont invités à rencontrer des membres du personnel de CDC de façon informelle. En 2018-2019, le Conseil a siégé à Ottawa en juin, septembre et décembre 2018, et à la BFC Esquimalt, en Colombie-Britannique, en mars 2019. Les administrateurs ont également eu des rencontres informelles avec le personnel de CDC ainsi qu'avec des représentants des clients-partenaires.

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. La présidente du Conseil suit les directives du BCP en la matière et, de concert avec les membres du Comité de la gouvernance et des ressources humaines et les autres administrateurs, elle s'assure que des objectifs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et à délai déterminé sont établis pour le président de CDC. L'ensemble du Conseil examine ces objectifs pour s'assurer qu'ils cadrent avec les initiatives du Plan d'entreprise de CDC et avec les priorités du gouvernement énoncées par le BCP.

Pour 2018-2019, le BCP avait énoncé deux grandes attentes : les premiers dirigeants devaient, d'une part, continuer de promouvoir un milieu de travail sain en continuant de soutenir la *Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail*, et en mettant particulièrement l'accent sur la mise en œuvre d'initiatives propres à CDC pour la prévention du harcèlement et de la discrimination au travail; et continuer, d'autre part, de rechercher des activités de recrutement et de perfectionnement susceptibles d'accroître la diversité sociale et culturelle au sein de leur effectif, de manière à mieux représenter la population canadienne et à faciliter la prise de décisions. En ce qui concerne CDC, cette action passe par la définition d'objectifs de diversité axés sur ses propres besoins, par la réalisation d'activités de recrutement et de perfectionnement qui y sont adaptées, et par le suivi des progrès de ces initiatives. On trouvera un complément d'information sur les démarches prises par le président et premier dirigeant de CDC en la matière sous le volet de planification *Ressources humaines* et dans la rubrique *Bien-être du personnel* du présent rapport annuel.

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités, deux comités ont été créés, à savoir le Comité d'audit et le Comité de la gouvernance et des ressources humaines, chaque comité étant doté de sa propre charte. Comme le prescrit la LGFP, les membres du Comité d'audit doivent être indépendants de la direction, en ce qu'aucun d'entre eux ne peut être ni un dirigeant ni un employé de la Société. Le Conseil et ses comités cernent les responsabilités qui leur incombent au titre de leur charte et de leur plan de travail et s'en acquittent à chaque séance. Suit le résumé des principales activités de ces comités pour 2018-2019.

Comité d'audit

Président : Stephen Burbridge
Membres : Moreen Miller et Cynthia Ene
Le Comité a siégé à quatre reprises (en juin, septembre, décembre et mars) en 2018-2019.

Le mandat du Comité d'audit est défini dans sa charte. Le Comité a notamment pour attributions d'aider le Conseil à superviser le maintien, par la direction de CDC, des contrôles appropriés des systèmes d'information financière et systèmes de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Le Comité s'assure que les systèmes et pratiques sont conçus de manière à fournir l'assurance raisonnable que les biens de CDC sont protégés et contrôlés, et que ses transactions sont réalisées en conformité avec la LGFP et ses règlements d'application, ainsi qu'avec les statuts de CDC et les pratiques exemplaires du secteur.

Le Comité s'appuie sur le plan d'audit interne de CDC pour veiller à ce qu'on repère bien les principaux secteurs à examiner pendant les audits internes et à ce qu'on donne suite aux recommandations qui sont tirées de ces audits. L'auditeur interne de CDC rend compte de ses observations à chaque séance du Comité d'audit, lequel avise le Conseil de l'état d'avancement des questions d'audit et de toute autre question de fond s'y rapportant. Le Comité siège à huis clos au besoin.

Faits saillants
En 2018-2019, le Comité d'audit a examiné les résultats financiers de CDC; examiné et approuvé les révisions au plan d'audit interne; passé en revue l'état d'avancement des recommandations formulées dans les audits internes, 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; examiné et approuvé les modifications relatives à la gestion de la trésorerie apportées au *Manuel de la politique et du processus de gestion financière*; et confirmé que la charte et le plan de travail restaient adéquats.

Comité de la gouvernance et des ressources humaines

Président : Angus Watt
Membres : Moreen Miller, Claude Lloyd, Steve Anderson et James Paul (membre d'office)
Le Comité a siégé à trois reprises (en septembre, octobre et mars) en 2018-2019.

Le Comité de la gouvernance et des ressources humaines est principalement responsable des affaires liées à la gouvernance et aux ressources humaines. Le mandat du Comité est défini dans sa charte, à savoir : aider le Conseil à recenser les pratiques exemplaires, les tendances et les enjeux que CDC devrait considérer en matière de gouvernance; examiner les documents de gouvernance d'entreprise et y proposer des révisions; examiner le plan stratégique des ressources humaines de CDC; et formuler des conseils à CDC relativement à l'harmonisation stratégique des politiques de ressources humaines avec les objectifs et les initiatives connexes de l'entreprise. Le Comité siège à huis clos au besoin.

Faits saillants

En 2018-2019, le Comité de la gouvernance et des ressources humaines s'est assuré que les nouveaux membres du Conseil ont bien reçu l'orientation appropriée; il a examiné et proposé des modifications au *Code de conduite du Conseil* et à sa charte, et examiné et approuvé le nouveau Plan stratégique des ressources humaines de CDC.

PARTICIPATION

Le tableau 1 rend compte de la présence des administrateurs aux séances du Conseil et de ses comités en 2018-2019. Il ne tient pas compte de la présence d'administrateurs ayant agi à titre d'observateurs seulement.

VOIR TABLEAU 1

Rémunération des administrateurs

La rémunération de la présidente du Conseil et du président et premier dirigeant est établie par décret. Le président et premier dirigeant touche un traitement annuel en tant que haut dirigeant de la Société sans autre rémunération à titre d'administrateur. La présidente du Conseil touche une provision sur honoraires pouvant aller de 6 400 $ à 7 500 $ par année ainsi qu'une indemnité journalière allant de 200 $ à 300 $.
La rémunération des administrateurs est également fixée par décret, leur provision sur honoraires allant de 3 200 $ à 3 800 $ par an, et leurs indemnités journalières de 200 $ à 300 $.
Les indemnités journalières sont versées pour des activités comme la participation aux séances ainsi que pour certaines responsabilités spéciales à titre de dirigeant, d'analyste ou de représentant. Les administrateurs reçoivent une indemnité journalière pour chaque journée de travail (de 24 heures), sans égard au nombre d'activités auxquelles ils participent pendant cette journée.

TABLEAU 1 : **PRÉSENCES AUX SÉANCES**

	CONSEIL	COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES
Miller, Moreen	5/5	4/4	3/3
Anderson, Steve[1]	1/1	—	1/1
Boyd, John	1/1	—	—
Burbridge, Stephen[2]	4/4	3/3	—
Cataford, Paul	1/1	1/1	—
Ene, Cynthia[3]	3/4	3/3	—
Lloyd, Claude[4]	4/4	—	3/3
McClellan, Shirley	1/1	1/1	—
O'Neill, Lori	1/1	1/1	—
Ouellet, Marc	1/1	1/1	—
Watt, Angus[5]	4/4	—	3/3
Paul, James	5/5	—	3/3

[1] M. Anderson a été nommé administrateur à compter du 2 janvier 2019, en remplacement de Shirley McClellan, dont le mandat a pris fin.
[2] M. Burbridge a été nommé administrateur à compter du 11 juin 2018, en remplacement de Lori O'Neill, dont le mandat a pris fin.
[3] Mme Ene a été nommée administratrice à compter du 11 juin 2018, en remplacement de John Boyd, dont le mandat a pris fin.
[4] M. Lloyd a été nommé administrateur à compter du 11 juin 2018, en remplacement de Paul Cataford, dont le mandat a pris fin.
[5] M. Watt a été nommé administrateur à compter du 11 juin 2018, en remplacement de Marc Ouellet, dont le mandat a pris fin.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

PRÉSIDENTE DU CONSEIL

Mme Miller compte une trentaine d'années d'expérience au sein de l'industrie minière, de l'extraction d'agrégats et de la construction. Elle a fait partie de plusieurs commissions et siégé à divers conseils d'administration. Elle est actuellement administratrice aux conseils de Muskoka Algonquin Health Care. Mme Miller a une formation universitaire en géologie et en architecture paysagère. Elle a travaillé au Canada et à l'étranger dans les domaines de la construction, des initiatives de réhabilitation de terrain, des activités communautaires et du développement durable.

M. Anderson est actuellement l'adjoint au maire de la Ville de Shelburne, en Ontario, et possède 15 années d'expérience à titre d'avocat plaidant chevronné à la Toronto Transit Commission. Il a siégé à plusieurs conseils d'administration et comités, dont l'Ordre des kinésiologues de l'Ontario, le Prologue aux arts de la scène et le Centre d'accès aux soins communautaires de Brampton. M. Anderson a une vaste expérience en matière de politique municipale, y compris la surveillance des initiatives liées à l'accessibilité. Il est titulaire d'un diplôme en criminologie (avec spécialisation) de l'Université de Windsor et d'un diplôme en droit de l'Université d'Ottawa.

M. Burbridge est un ingénieur possédant 25 années d'expérience en opérations et en génie. Il occupe actuellement le poste de directeur de l'infrastructure et des opérations de l'Administration de l'aéroport international de Gander. M. Burbridge est un membre à la retraite des Forces armées canadiennes et est titulaire d'un baccalauréat en génie civil du Collège militaire royal du Canada ainsi que d'une maîtrise en génie (géodésique et géomatique) de l'Université du Nouveau-Brunswick. Son expérience dans les secteurs municipaux, de la fonction publique fédérale et de l'aviation lui a permis d'acquérir de vastes connaissances dans la gestion du cycle de vie des biens, la gestion de projets et le développement.

Mme Ene est directrice exécutive de la Chambre de commerce de Kitikmeot, au Nunavut. Dans le cadre de son rôle à la Chambre, elle travaille sur des projets d'infrastructure dans le Nord qui permettent de renforcer les collectivités canadiennes. Son expérience englobe l'élaboration de plans financiers stratégiques pour la Chambre et l'Office des eaux du Nunavut dans son rôle de directrice intérimaire des services techniques. À titre d'ingénieure agréée, Mme Ene a géré des projets de construction de plusieurs millions de dollars partout dans le monde. Elle est

titulaire d'un baccalauréat en génie chimique de l'Université McGill et d'une maîtrise en administration des affaires de l'École de gestion Rotman de l'Université de Toronto.

M. Lloyd est président de SEE Sustainability Ltd et compte plus de 25 années d'expérience en infrastructure, en atténuation des risques, en énergie et en marchés financiers mondiaux. Il travaille à temps partiel comme professeur dans les domaines de l'éthique et du génie de l'environnement. M. Lloyd a également siégé à de nombreux conseils d'administration et comités. Il possède une vaste expérience dans la surveillance de la gestion des biens immobiliers et fonciers ainsi que des infrastructures appuyant les organisations non gouvernementales et les entreprises autochtones. Il est titulaire d'un baccalauréat en études environnementales de l'Université de Waterloo et d'un diplôme de technologue en génie mécanique du Collège Humber.

M. Paul a été nommé président et premier dirigeant de CDC en septembre 2009. Pendant plus de 30 années, il a exercé diverses fonctions à la haute direction de grandes sociétés canadiennes de technologie. M. Paul a participé activement à la gestion d'importants projets d'infrastructure dans les secteurs civil, gouvernemental et militaire, et ce, de l'étape de la proposition jusqu'à l'attribution et à l'exécution des contrats. Avant sa nomination à CDC, M. Paul a assumé les fonctions de président d'une entreprise de réseautage vidéo, et a été président du conseil de la Société du Musée des sciences et technologies du Canada. Exerçant la profession d'avocat en Ontario, il a obtenu son diplôme en droit à l'Université d'Ottawa après avoir fait des études en administration à l'Université Carleton.

Lieutenant-général de l'Aviation royale canadienne à la retraite, M. Watt a récemment assumé les fonctions de président et premier dirigeant de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, où il était responsable du contrôle de sécurité des passagers à 89 aéroports canadiens. Diplômé du Collège militaire royal de Saint-Jean, il est titulaire d'une maîtrise en administration publique de l'Université Auburn et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université d'Ottawa. M. Watt possède une vaste expérience de leadership et a été appelé à occuper plusieurs postes de commandement tant à l'échelle nationale qu'internationale, dont le commandement de l'Aviation royale canadienne (à titre de chef d'état-major de la Force aérienne).

GROUPE DE GESTION

ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION

JAMES PAUL, J.D.

PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT

M. Paul a été nommé au poste de 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 droit de l'Université d'Ottawa.

KARL MCQUILLAN, P.ENG

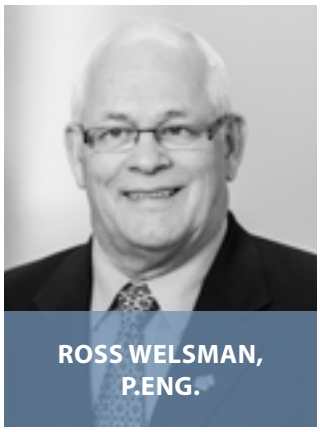
VICE-PRÉSIDENT, OPÉRATIONS — PRESTATION DES SERVICES

M. McQuillan s'est joint à CDC en juin 2018, après une carrière de 36 ans au sein des Forces armées canadiennes, pendant laquelle il a notamment été détaché auprès de l'Armée britannique et de l'Armée américaine en Afghanistan, et du Quartier général de la force opérationnelle interarmées de l'OTAN, aux Pays-Bas. Diplômé en génie civil du Collège militaire royal du Canada, il a ensuite obtenu une maîtrise en études stratégiques du Army War College des États-Unis. Fort de sa vaste expérience en infrastructure et environnement de défense au Canada et à l'étranger, M. McQuillan a été chef du génie militaire et chef d'État-major (infrastructure et environnement) au Canada. Il était major-général lorsqu'il a pris sa retraite.

MÉLINDA NYCHOLAT, P.ENG.

VICE-PRÉSIDENTE, OPÉRATIONS — APPROVISIONNEMENT

Mme Nycholat est entrée au service de CDC en 1988, et a occupé plusieurs postes 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 a auparavant fait partie du comité directeur de l'Institut pour la modélisation des données du bâtiment du Canada, et du Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les marchés de construction.



ROSS WELSMAN, P.ENG.

VICE-PRÉSIDENT, OPÉRATIONS — GESTION DES ACTIVITÉS

M. Welsman a obtenu un baccalauréat ès sciences en mathématiques de même qu'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, Région de l'Atlantique, en 2006 et muté à Ottawa en juillet 2011. M. Welsman a été promu au poste de vice-président, Opérations — Gestion des activités, en novembre 2015. Il siège actuellement au conseil d'administration du Conseil canadien de l'innovation en construction.

ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION

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 a à son actif plus de 20 années d'expérience dans les secteurs public et privé. Elle a travaillé auprès de divers organismes publics et occupé le poste de directrice financière adjointe du Programme Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (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. Elle siège au comité consultatif du Colloque sur le secteur public de CPA Canada ainsi qu'au comité sur la diversité de l'Association canadienne de la construction.

CHEFS NATIONAUX DES SECTEURS DES SERVICES

DAVID BURLEY, GSC

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 NATIONAL 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 en infrastructure 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 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 amorcé ses 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 nommé directeur régional, Région du Québec, et, en 2018, chef national du secteur des 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 régional, Région de l'Ontario.

ELIZABETH MAH, P.ENG., GSC, 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 été mutée à 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, CET

DIRECTEUR, RÉGION DE L'OUEST

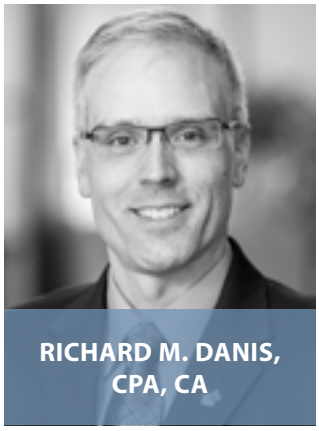
M. Sayer est entré au service de CDC en 2003 à titre de coordonnateur des marchés à la BFC Suffield, après quoi il a occupé les postes de gestionnaire, Opérations, à Comox, et de chef régional du secteur des Services des biens immobiliers, à Edmonton. M. Sayers a été promu directeur régional, Région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

GEORGE THEOHAROPOULOS, P.ENG.

DIRECTEUR, RÉGION DE L'ATLANTIQUE

M. Theoharopoulos a pris la direction de la Région de l'Atlantique en juillet 2011. Il a rallié CDC en 2004 après 14 années passées dans les secteurs public et privé, et 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.

DIRECTEURS



RICHARD M. DANIS, CPA, CA

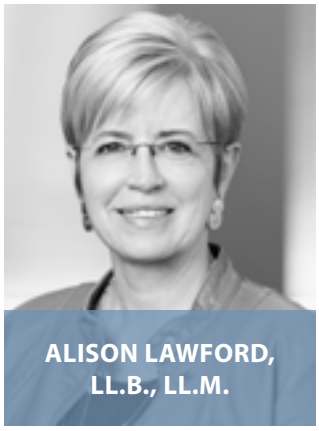
DIRECTEUR, FINANCES

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'audit et exercé la fonction 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 années 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, elle a été agente de conformité à Exportation et développement Canada, et a exercé le droit dans un cabinet d'avocats national.

STEPHANIE RYAN, B.A. (HONS.), ABC

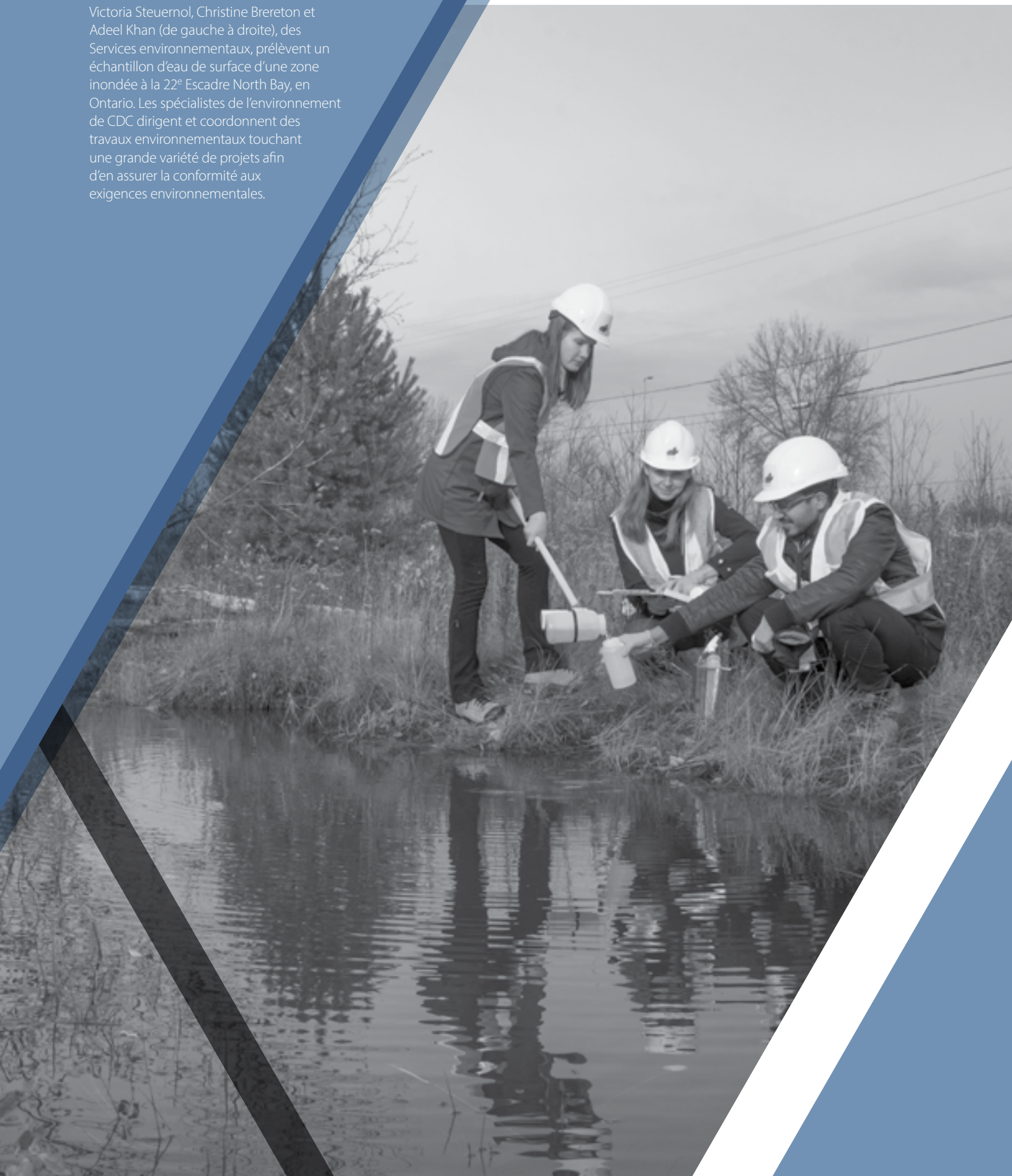
DIRECTRICE, COMMUNICATIONS

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

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 des ressources humaines de la Sprott School of Business de l'Université Carleton. Elle détient la désignation de conseillère en ressources humaines agréée de la Human Resources Professionals Association.



Victoria Steuernol, Christine Brereton et Adeel Khan (de gauche à droite), des Services environnementaux, prélèvent un échantillon d'eau de surface d'une zone inondée à la 22e Escadre North Bay, en Ontario. Les spécialistes de l'environnement de CDC dirigent et coordonnent des travaux environnementaux touchant une grande variété de projets afin d'en assurer la conformité aux exigences environnementales.

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 fournit également des services à Services partagés Canada visant l'expansion du centre de données d'entreprise à la BFC Borden. La Société rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et de l'Accessibilité.

Au fil des ans, l'expertise considérable de CDC dans le domaine de la construction a été déterminante 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), le tronçon du pipeline transcanadien traversant le nord de l'Ontario, l'ambassade canadienne à Kaboul, en Afghanistan, et 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 : Être un chef de file compétent, éthique et innovant et un employeur de choix 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 en matière d'infrastructure de défense 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'engage à forger des relations basées sur la collaboration avec ses clients-partenaires, l'industrie, son personnel et d'autres intervenants. Tous

ensemble, nous conjuguons nos expertises dans la poursuite de nos buts communs.

Compétence : CDC a créé un milieu de travail dynamique et inclusif où l'expérience, l'expertise et la diversité de son personnel permettent l'élaboration de solutions novatrices visant à répondre aux besoins des clients-partenaires.

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

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, en soutien aux besoins en infrastructure des FAC dans le Grand Nord, ainsi que des emplacements d'opérations avancés à Inuvik, dans les Territoires-du-Nord-Ouest, et à Rankin Inlet et à Iqaluit, au Nunavut. CDC a en outre des bureaux temporaires en région éloignée dans le Nord, notamment des bureaux dans le cadre du Projet d'installation maritime de Nanisivik, au Nunavut, et pour la nouvelle installation polyvalente des cadets à Whitehorse, au Yukon.

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. En 2018-2019, CDC a déployé des employés au Carrefour de soutien opérationnel du Koweït en réponse aux besoins en infrastructure des FAC dans le cadre de l'opération IMPACT, en Lettonie, en soutien à l'opération REASSURANCE, et en Jordanie, en soutien à 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 (IE) 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 d'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 recouvre également les opérations immobilières de l'Agence de logement des Forces canadiennes et de Recherche et développement pour la défense Canada. CDC prête son soutien aux opérations des FAC à la demande du Commandement des opérations interarmées du Canada.

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, organisme autonome relevant du portefeuille du ministre de la Défense nationale, et Services de bien-être et moral des Forces canadiennes. La Société a aussi signé un protocole d'entente avec Services partagés Canada visant l'expansion du centre des données à la Base des forces canadiennes (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* du présent rapport, 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* permet à la Société de s'assurer que les entrepreneurs et experts-conseils auxquels elle fait appel satisfont aux exigences d'intégrité prescrites pour traiter avec le gouvernement du Canada. Ce code regroupe, dans un seul document concis, les responsabilités sur le plan déontologique attendues des entrepreneurs qui proposent des biens et des services à la Société. Il vise en outre à garantir la transparence, la reddition de comptes et le respect des normes de déontologie professionnelle les plus élevées dans le cadre du processus d'approvisionnement en biens et en services de CDC.

La Société a aussi signé un protocole d'entente avec Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) portant sur

l'exécution de contrôles d'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 contrôles consistent en des recherches dans une base de données de dossiers provinciaux et d'autres sources de données publiques visant à vérifier si ces entreprises, ou n'importe lequel de leurs dirigeants, ont déjà été reconnus coupables de fraude ou d'une infraction au sens de la *Politique d'inadmissibilité et de suspension* intégrée au *Régime d'intégrité* du gouvernement du Canada.

Le 20 décembre 2018, CDC et le Bureau de la concurrence ont signé un protocole d'entente définissant un cadre de collaboration pour la détection et le traitement de menaces à l'intégrité dont pourrait faire l'objet le processus de marchés publics. Cette collaboration permettra à CDC de perfectionner son système d'analyse de données en vue d'en améliorer sa capacité de lutte contre la fraude.

En 2018-2019, CDC a attribué 1 734 marchés à des entrepreneurs, des experts-conseils et d'autres fournisseurs. La Société cherche à contrôler 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*. Ces contrôles ne sont pas requis pour les marchés dont la valeur estimée est inférieure à 10 000 $ ni pour les marchés accordés à partir d'un répertoire de fournisseurs agréés ou aux termes d'une offre à commandes. Ainsi, en 2018-2019, CDC a répondu à 1 198 demandes de contrôle et a vérifié la totalité des soumissionnaires retenus pour des marchés, conformément à son processus d'approvisionnement.

Comme la Société collabore étroitement avec des entrepreneurs et des experts-conseils du secteur privé, il est essentiel qu'elle se tienne au courant des tendances qui règnent dans le secteur de la construction et s'y assure une présence. Outre les relations officielles qu'ils entretiennent avec l'Association canadienne de la construction et ses homologues provinciales, les employés de CDC traitent quotidiennement avec des entrepreneurs sur les chantiers. Ces relations, ainsi que la participation à plusieurs comités d'associations du secteur de la construction, permettent à CDC de suivre l'évolution du milieu et lui servent de forum utile où resserrer les liens avec ses partenaires. Notamment, CDC a noué des relations avec des groupes tels que l'Association des firmes d'ingénieurs-conseils, l'Institut royal d'architecture du Canada, le Conseil consultatif sur les biens immobiliers du gouvernement fédéral et de l'industrie, l'Institut de Lean Construction — Canada, le Conseil canadien des marchés publics, le Comité consultatif de l'industrie de la construction, le Comité canadien des documents de 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 retour de la collaboration avec CDC, les clients-partenaires bénéficient des avantages suivants :

Gestion et mesure du rendement de la Société : Cette approche comprend la fixation de cibles au titre des coûts de prestation de services et la réalisation d'analyses comparatives dans le secteur, ce qui garantit une prestation de services plus économique. CDC est exploitée en tant qu'organisme allégé et efficace et, selon la 39e 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.

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 de manière efficace.

Compréhension des besoins des clients-partenaires : CDC comprend bien 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 meilleurs modes de prestation de services.

Adaptabilité des méthodes d'approvisionnement : CDC a élaboré une gamme de méthodes d'approvisionnement optimales pour les projets des clients-partenaires. CDC contribue à l'atteinte de l'objectif stratégique du gouvernement de créer un marché équitable, ouvert et sûr en adoptant de saines pratiques

d'approvisionnement. CDC fait également preuve de flexibilité pour s'adapter aux situations ou possibilités particulières, au besoin.

Intégration de la prestation de services : CDC s'appuie sur une matrice d'intégration des secteurs de services afin de pouvoir solliciter les expertises disponibles au sein des secteurs de services et d'activités. Cette matrice permet à CDC de constituer un effectif bien informé et bien coordonné, prêt à assurer la prestation de services de très haute qualité. Cette approche globale permet d'appliquer la solution adéquate au lieu 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. Elle entretient de plus 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 qu'elle gère, et en 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. Elle a notamment recours à des modèles d'approvisionnement novateurs, comme les partenariats public-privé (PPP), les marchés de services écoénergétiques, la modélisation des données du bâtiment, les marchés de conception-construction modifiés, la réalisation de projet intégrée ou l'approvisionnement en ligne, pour ouvrir davantage l'accès aux marchés publics, accroître la compétitivité et améliorer la qualité 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 2018-2019 au titre des initiatives relevant de ces volets.

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

À l'instar de bien des entreprises, CDC souhaite avoir des systèmes actualisés, fiables, exacts et efficaces pour gérer ses activités. Aussi des technologies de l´information (TI) solides, sûres et conviviales sont-elles essentielles à un bon environnement de travail. Pour 2018-2019, CDC s'était engagée à mettre en œuvre deux initiatives informatiques visant à rendre l'information plus accessible aux employés.

Instituée en 2016-2017, la Stratégie de technologies de l'information est entrée dans sa deuxième année d'une exécution planifiée sur un horizon de 10 ans. En plus de respecter les exigences du gouvernement du Canada relatives à l'accentuation de mesures de sécurité informatique, cette stratégie permet de réagir contre la menace universelle des cyberattaques. Au cours de l'exercice écoulé, CDC a franchi un jalon important avec la mise en œuvre du plus important changement d'infrastructure des TI de l'histoire de CDC, à savoir la migration de l'environnement informatique actuel vers un système infonuagique externe. La migration à l'infonuagique signifie que les services informatiques seront mieux à même de soutenir CDC grâce à des outils plus rapides, plus sûrs et plus efficaces sur une plateforme plus réactive.

L'amélioration du système de gestion de l'information de CDC a été une autre activité importante en 2018-2019. Des administrateurs ont été formés au cours de l'exercice, et il a fallu créer une structure simplifiée pour le classement systématique et efficace de la documentation — ce qui permettra de se procurer tous les documents requis, d'en faire le suivi et de vérifier s'ils sont complets.

CDC a également donné suite aux recommandations de son auditeur interne portant sur la planification de la continuité des activités à la suite d'événements perturbateurs. Les recommandations portaient notamment sur la réalisation d'une évaluation des incidences sur ses activités, la tenue régulière de réunions d'équipe et l'examen approfondi du plan de continuité des activités. Au troisième trimestre, CDC a lancé son Programme de gestion de la continuité des activités pour s'assurer que la Société peut maintenir un niveau acceptable de prestations critiques dans l'éventualité où ses activités seraient perturbées. Le programme prévoit une Politique sur la continuité des activités, une évaluation de l'incidence sur les activités, un Plan de continuité des activités ainsi qu'un Plan de préparation pour la continuité des activités, lesquels ont été testés avant leur mise en œuvre.

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

Pour la période de planification de 2018-2019, quatre initiatives reliées à la prestation des services ont été mises en place : soutenir le MDN dans la transformation de l'IE et la réalisation de son programme; soutenir les initiatives d'écologisation du MDN; étendre la portée de l'approvisionnement en ligne aux services d'architecture et de génie; et élaborer des formules d'approvisionnement et de prestation novatrices.

CDC continue d'appuyer l'initiative de transformation et 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. En 2018-2019, tout un éventail d'employés de CDC et du MDN se sont rencontrés à Ottawa dans le cadre de projets conjoints à l'échelle nationale visant à élaborer des mécanismes uniformes et efficaces d'exécution des programmes du MDN.

CDC a publié sa nouvelle stratégie d'approvisionnement des services de fonctionnement et d'entretien en réponse à une demande du MDN visant la création d'une stratégie nationale en approvisionnement qui permettrait d'assurer l'uniformité, la prévisibilité et, dans la mesure du possible, le regroupement des marchés à l'échelle du pays.

Collaborer avec le MDN à la planification de l'approvisionnement se traduit pour CDC par la nécessité de bien déterminer comment intégrer les exigences de rendement environnemental et comment tirer des modes d'achat actuels des retombées sociales positives. Comme le MDN gère l'un des plus importants et complexes portefeuilles d'infrastructures de l'État et qu'il en est aussi le plus grand émetteur de GES, le gouvernement du Canada ne saurait atteindre ses objectifs d'émission de GES sans le concours du MDN. CDC aide le MDN à atteindre ses objectifs environnementaux.

Le MDN s'est fixé pour objectif, d'ici 2030, de réduire de 40 % les émissions de GES de son portefeuille immobilier par rapport au niveau de 2005. CDC a mis en place quatre marchés de services éconergétiques au nom du MDN depuis 2017-2018, et prévoit en mettre en œuvre neuf autres d'ici 2020-2021.

Le MDN compte investir 225 millions de dollars d'ici 2020 dans des projets d'infrastructure visant à réduire son empreinte de carbone. Les nouveaux projets doivent répondre à la norme LEED Argent ou un équivalent. CDC prêtera son concours à la passation et à la gestion des marchés liés à ces projets. Pendant l'exercice, la Société a tenu des consultations auprès des secteurs de l'architecture et du génie afin d'y étendre son système d'approvisionnement en ligne. Dans la foulée des consultations, CDC a élaboré son énoncé des besoins et lancé la demande de propositions émanant de son fournisseur de services. Les négociations se poursuivent.

Des activités visant à mettre au point des options novatrices d'approvisionnement et de prestation se sont déroulées tout au long de 2018-2019. Le 15 janvier 2019, notamment, CDC a franchi un important jalon avec l'annonce du premier projet de construction du gouvernement du Canada qui aura recours à la méthode de réalisation de projet intégrée (RPI). L'approche RPI permet aux parties de réaliser des gains de productivité, d'améliorer la valeur et la certitude à l'égard des coûts, de réduire le coût de gestion des risques et de faire baisser les risques de litiges, de sorte que l'exécution de projet se fasse dans les délais et selon le budget prévus.

En collaboration avec le client-partenaire, CDC a continué d'étudier les outils et les formules d'approvisionnement qui pourraient faire appel aux entreprises autochtones. Dans le cas où un marché vise une communauté autochtone, CDC envoie un préavis de projet de marché. Les marchés attribués au nom du MDN pour des services de soutien et d'entretien d'installations dans le Grand Nord exigent de l'entrepreneur retenu qu'il accorde au moins 10 % de la valeur du marché à des entreprises autochtones. L'objectif est en l'occurrence de générer des retombées économiques significatives et durables pour des bénéficiaires et entreprises autochtones. CDC est à élaborer une stratégie d'approvisionnement plus solide qui lui permettrait d'atteindre les objectifs du MDN en matière de perspectives commerciales offertes aux communautés autochtones.

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

À titre d'entreprise de services professionnels axée sur les connaissances, CDC compte avant tout sur son capital humain. Toutes les activités associées à ce volet de planification visent à atténuer le risque lié à l'incapacité de CDC de recruter du personnel et de le maintenir en poste.

Quatre initiatives ont été mises en œuvre pour la période de planification de 2018-2019 : achever et mettre en œuvre le nouveau Plan stratégique des ressources humaines; mettre en œuvre la Stratégie en matière de diversité et d'inclusion, et la Stratégie en matière de bien-être et santé mentale en milieu de travail; donner suite aux résultats du Sondage sur la mobilisation du personnel; et donner suite aux recommandations découlant de l'audit du Programme d'intégration : les 24 premiers mois.

Ces initiatives, dont les travaux s'étalent sur une ou plusieurs années selon le cas, visent à assurer que CDC est apte à attirer et à maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée et est perçue par ses intervenants comme étant un employeur de choix. La mise en œuvre du nouveau Plan stratégique des ressources humaines s'étalera sur cinq ans et portera notamment sur l'élaboration et la mise en œuvre des versions actualisées des stratégies en matière de diversité et d'inclusion, et de bien-être et santé mentale au travail.

En 2018-2019, CDC a mené à bien plusieurs des activités visées par les plans relatifs à la diversité et l'inclusion, et au bien-être et à la santé mentale au travail, dont la diffusion à l'échelle du pays de deux webémissions internes du Réseau d'information des femmes de CDC; la prestation de formations conçues par la Commission de la santé mentale du Canada et le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, et d'une formation de sensibilisation sur les questions de genre donnée par le ministère des Femmes et de l'Égalité des genres (anciennement Condition féminine Canada); l'organisation d'un dîner international dans l'ensemble des bureaux de CDC en vue de célébrer la diversité des cultures; la mise à jour des politiques et processus de ressources humaines incitant à la diversification et au bien-être du personnel; et la participation au *Global Challenge* de Virgin Pulse.

Dans l'ensemble, les résultats du *Sondage sur la mobilisation du personnel* de CDC ont été extrêmement favorables. Les commentaires recueillis dans le cadre du sondage et de groupes de discussion ont indiqué des pistes d'amélioration possibles pour plusieurs facteurs clés de mobilisation, dont le cheminement professionnel, la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, le leadership de la haute direction ainsi que la diversité et l'inclusion. Le groupe de gestion supérieure et les directeurs régionaux s'en sont inspirés pour dresser des plans d'action qui seront mis en œuvre au cours de la période de planification.

En 2018-2019, CDC a aussi donné suite à l'audit du Programme d'intégration : les 24 premiers mois. L'audit avait révélé que les employés et les gestionnaires sont satisfaits du processus d'intégration et se sentent mobilisés lorsqu'ils commencent à travailler à CDC. Entre autres points susceptibles d'amélioration figurent la recherche de nouveaux moyens d'améliorer et d'optimiser le programme ainsi que la formulation de directives, à l'intention des superviseurs de CDC, visant à assurer que les évaluations probatoires sont réalisées avec célérité.

Volet : Leadership et gouvernance
Objectif : Montrer un solide leadership et satisfaire aux exigences du gouvernement du Canada.

Pour la période de planification de 2018-2019 et dans la poursuite de ce qui avait été engagé à l'exercice précédent, le groupe de gestion a ciblé trois initiatives relevant du volet Leadership et gouvernance, à savoir : resserrer les liens de

collaboration avec les dirigeants des clients-partenaires, donner suite aux recommandations découlant de l'examen spécial de CDC effectué par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), et soutenir les programmes d'intégrité actuels en mettant l'accent sur la sensibilisation à la fraude et sur sa détection.

La stabilité et la longue durée de la relation que CDC entretient avec le MDN lui permettent en quelque sorte d'être la mémoire institutionnelle de ses clients-partenaires, lesquels peuvent connaître des changements de personnel fréquents à des postes clés. Aussi faut-il que CDC rappelle régulièrement son mandat aux nouveaux employés du MDN, de manière que le MDN soit à même de pleinement profiter de l'expertise que la Société a acquise. La haute direction de CDC continuera donc de solliciter activement l'avis des dirigeants de ses clients-partenaires chaque fois que se produit un roulement de personnel. CDC suit une matrice relationnelle qui lui permet d'assurer des communications régulières avec le MDN, afin que les représentants du client-partenaire garde toujours le mandat exclusif de CDC à l'esprit. CDC organise donc régulièrement des séances de planification conjointes au niveau des hautes directions de CDC et du MDN ainsi que des réunions tactiques de hauts dirigeants pour faciliter l'intégration, la planification, l'établissement de relations et la résolution des problèmes.

CDC a continué de donner suite à l'examen spécial du BVG en surveillant son Registre des risques et en simplifiant son système de classement pour la gestion en ligne des documents.

Tout au long de 2018-2019, CDC a continuellement cherché des moyens d'améliorer son système déjà efficace de sensibilisation à la fraude et de détection et prévention de la fraude. Outre le recours continu à des technologies avancées d'analyse numérique pour détecter les cas de fraude ou de collusion dans les approvisionnements, la Société a recensé les risques de fraude à l'échelle de l'entreprise, créé un nouveau registre des risques de fraude et mené des activités de formation et de sensibilisation auprès des personnes chargées de ces approvisionnements. En 2018-2019, en vertu d'un protocole d'entente, CDC et le Bureau de la concurrence ont établi un cadre de collaboration pour détecter et traiter les menaces à l'intégrité ciblant le processus d'approvisionnement public. Cette collaboration permettra à CDC de développer davantage son système d'analyse de données pour en améliorer la capacité à détecter et à prévenir la fraude.

4.0 INDICATEURS DE RENDEMENT OPÉRATIONNEL ET STRATÉGIQUE

4.1 Résultats Opérationnels et mesures du rendement

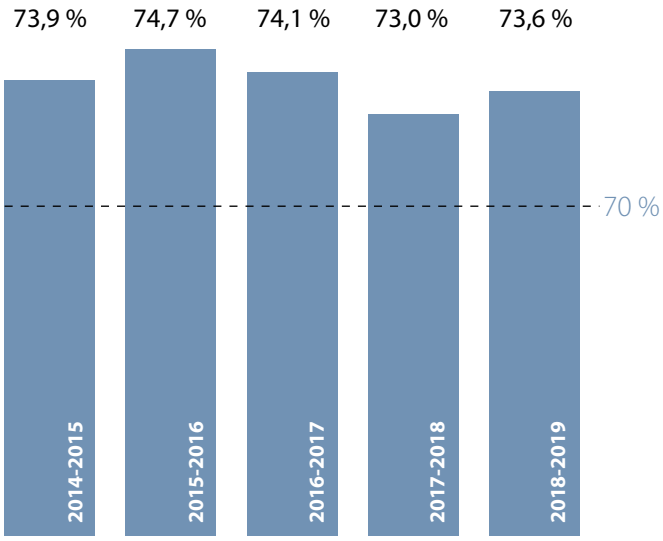
TAUX D'UTILISATION DU PERSONNEL

Le taux d'utilisation renvoie au pourcentage d'heures de travail directement consacrées à des fonctions liées à la prestation de services facturables au client-partenaire, par opposition aux heures consacrées à d'autres questions, comme des initiatives stratégiques d'entreprise et des fonctions administratives considérées comme du soutien auxiliaire. Il s'agit là d'un important indicateur d'efficacité, et d'un outil clé de gestion financière. En 2015-2016, la Société avait reconnu que le taux d'utilisation de 74,7 % était supérieur à l'objectif de 70 %. CDC a cherché depuis à réduire ce taux afin d'amener le personnel à se concentrer davantage sur la réalisation des grandes initiatives de CDC. En conséquence, le taux d'utilisation a baissé au cours des trois derniers exercices, pour tomber sous la barre des 74,7 %, à savoir 74,1 % en 2016-2017, 73,0 % en 2017-2018 et 73,6 % en 2018-2019.

TAUX D'UTILISATION

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

Objectif = 70 %

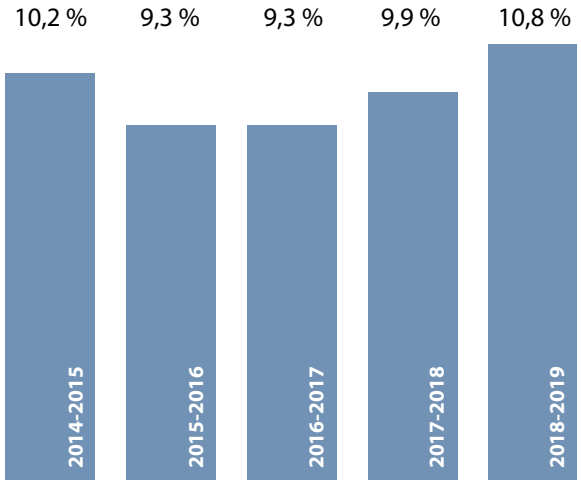


COÛTS DE PRESTATION DES SERVICES DE CDC

Cet indicateur rend compte du pourcentage du budget du programme d'Infrastructure et d'Environnement (IE) du MDN consacré aux services de CDC. Habituellement, CDC s'attend à ce que ce coût soit de l'ordre de 10 % à 15 % du budget d'IE du MDN. Pour 2018-2019, les coûts de prestation des services ont représenté 10,8 % du budget, soit 0,9 point de plus que les 9,9 % de 2017-2018.

COÛT DE PRESTATION DES SERVICES

(produits tirés des services facturés par CDC 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 2019, le solde de trésorerie global de CDC est supérieur à la fourchette de 21 à 24 millions de dollars ciblée pour ses réserves de 2018-2019, en raison principalement de la demande plus élevée pour ses services, annulée par des coûts inférieurs aux prévisions. Le solde de l'excédent de trésorerie sera affecté aux charges opérationnelles des exercices subséquents jusqu'à ce que la Société atteigne la fourchette de solde de trésorerie de 26 à 29 millions de dollars qu'elle s'est fixée pour 2019-2020, fourchette qui avait été approuvée par le conseil d'administration dans le Plan d'entreprise 2019-2020.

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.

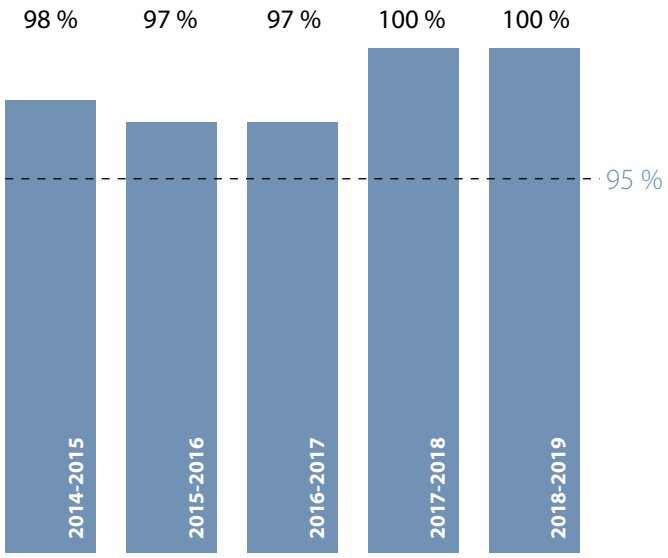
Ces représentants sont appelés à évaluer la prestation des services de CDC à partir de cinq critères : la qualité des services, la valeur ajoutée, le respect des délais, la réactivité et les communications. L'objectif principal est de mesurer le niveau de satisfaction de nos clients. La note globale 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 2018-2019, CDC a effectué 98 évaluations de prestation de services, avec pour objectif que 95 % d'entre elles obtiennent une note globale de 3 ou mieux. Globalement, toutes les notes données ont atteint, voire dépassé les attentes. Cependant, 12 des 490 facteurs évalués ont obtenu une note insatisfaisante. En général, les cas signalés concernaient des incidents isolés relevant de problèmes de communication, d'administration ou d'affectation de personnel. CDC s'occupe rapidement de chaque difficulté qui lui est signalée relativement aux services qu'elle assure.

ÉVALUATION DES PRESTATIONS

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

Partout au Canada, des membres du personnel de CDC exercent des fonctions diverses au sein d'organisations professionnelles associées à leur champ de compétence, depuis la construction et l'architecture jusqu'à la gestion de projet, en passant par l'innovation, la santé et la sécurité, l'énergie durable ou la sécurité incendie. À l'échelle nationale, des dirigeants de CDC siègent à des comités nationaux et des organismes professionnels, dont les activités concernent, entre autres, la construction, l'architecture, l'immobilier, le génie-conseil, l'approvisionnement et la modélisation des données du bâtiment. Leur participation permet à CDC de rester au fait des nouvelles tendances et des avancées de l'industrie, lui fournit des occasions de s'illustrer comme un chef de file, lui permet d'obtenir la rétroaction de l'industrie sur les secteurs à améliorer et 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 du Canada, qui conçoit des outils et élabore des normes pour en faciliter et en coordonner l'usage au pays. L'Institut a également constitué un chapitre canadien au sein de buildingSMART International, organisme international chargé des activités de normalisation dans le domaine de la modélisation des données du bâtiment, en partenariat avec des intervenants de la collectivité.

La Société est aussi un membre fondateur du Conseil canadien de l'innovation en construction (CCIC), institut de recherche et d'innovation axé sur la recherche de solutions aux problèmes que connaît le 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 l'innovation dans le monde et, dans son budget de 2018, il avait réaffirmé son engagement à l'égard de la recherche, des compétences et de l'innovation, avec un accent particulier sur la croissance économique. CDC appuie cet engagement en restant à l'affût d'innovations du secteur de la construction et en recherchant de nouveaux moyens d'en faire profiter ses clients-partenaires.

CDC fait ainsi partie d'un groupe de travail mixte (auquel collaborent aussi des représentants de Services publics et Approvisionnement Canada et de l'Association canadienne de la construction) sur le paiement sans délai des marchés de construction fédéraux. En 2018, CDC a participé aux consultations à cet égard, et fourni des commentaires et des recommandations sur le projet de loi fédéral issues des divers intervenants.
Le 8 avril 2019 a eu lieu la première lecture du projet (C-97) de *Loi fédérale sur le paiement rapide des travaux de construction*. Cette loi aiderait à garantir les paiements, dans les règles et délais prescrits, des entrepreneurs et sous-traitants qui exécutent des travaux de construction liés aux biens immobiliers fédéraux. CDC entend maintenir son appui à cette loi.

De même, le Conseil consultatif sur les biens immobiliers du gouvernement fédéral et de l'industrie, dont CDC est membre, offre une tribune axée sur l'amélioration de la collaboration des secteurs public et privé relativement à des enjeux relevant de la planification et de la gestion des biens immobiliers fédéraux. Sous l'égide d'organisations sectorielles, CDC participe également à des groupes de travail s'intéressant à des projets comme des directives visant les services de gestion de projet. CDC siège au Comité canadien des documents de construction

(CCDC), qui élabore, produit et révise des documents types pour des marchés de construction au Canada.

Le 15 janvier 2019, CDC a franchi une étape importante lorsque le MDN a annoncé le premier projet de construction du gouvernement du Canada à avoir recours à la méthode de réalisation de projet intégrée (RPI), une nouvelle approche novatrice pour l'exécution des projets de construction. Selon la méthode RPI, CDC, le MDN, l'entrepreneur principal, l'architecte et la société de génie-conseil travaillent de concert dans la gestion du projet.

CDC participe également à la réunion mixte de l'Association canadienne de la construction et du gouvernement du Canada, qui se tient habituellement tous les semestres au lac Meech, au Québec. Ces rencontres sont l'occasion pour des dirigeants d'entreprise et des hauts fonctionnaires de l'État de discuter des problèmes actuels et émergents d'intérêt commun relevant du secteur 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 à ce que chaque approvisionnement soit le plus viable possible, l'objectif étant en l'occurrence qu'au moins 95 % des demandes de travaux aboutissent à la passation d'un marché. À la clôture de l'exercice, 95,9 % des approvisionnements de CDC avaient abouti à un marché, en légère baisse par rapport aux 96,6 % 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 vis-à-vis de 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 2018-2019, CDC a attribué 99,8 % de la valeur globale des marchés dans le cadre d'appels d'offres publics, soit 1,6 point de plus que les 98,2 % de l'exercice précédent.

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 une concurrence accrue et un accès élargi aux opportunités provenant du gouvernement. 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 4,3 en 2018-2019, ce qui est comparable avec les 4,4 de l'exercice précédent.

RÉSULTATS LIÉS À LA GESTION DES MARCHÉS

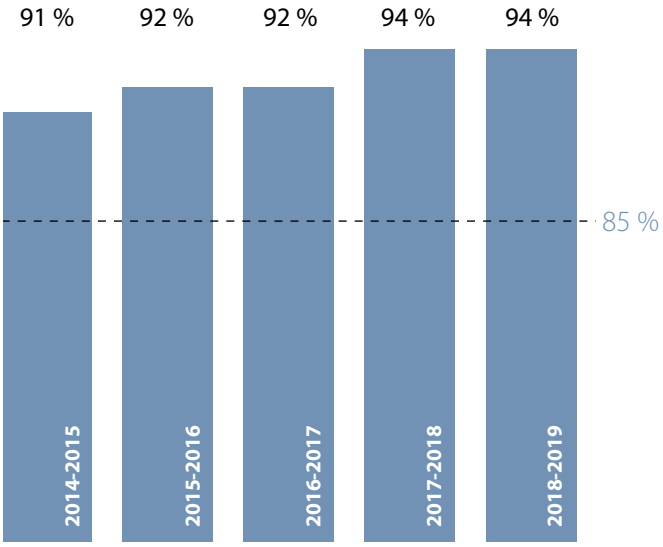
Respect des calendriers de construction

L'achèvement des projets selon le calendrier prévu est une dimension fondamentale 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 2018-2019, 93,7 % des marchés de construction ont été achevés dans les délais impartis, soit un taux comparable aux résultats de l'exercice précédent.

RESPECT DES CALENDRIERS DE CONSTRUCTION

(projets réalisés dans les temps)

Objectif = 85 %



Négociation d'économies à la modification de marchés

Tout au long du cycle de vie d'un projet, il est possible que soit présentée une demande visant l'ajout ou la suppression de tâches dans l'étendue des travaux initiale. Le plus souvent, un ordre de

modification est motivé par des révisions apportées à la conception initiale d'un projet ou par une évolution imprévue des conditions existant sur le chantier. Selon le volume, la portée et le coût des ordres de modification, la valeur initiale du marché et sa date d'achèvement prévue pourraient devoir être révisés. CDC négocie les demandes d'ordres de modification avec les entrepreneurs. Elle 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 2018-2019, CDC a examiné 15 246 ordres de modification de marché présentés 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 40,6 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 16,4 % pour 2018-2019, en hausse par rapport aux 13,7 % de 2017-2018. De cette variation de valeur de 16,4 %, 6,5 points sont attribuables à des modifications de conception, et 9,9 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.

VALEURS DES ORDRES DE MODIFICATION
(proportionnellement à la valeur du marché)

	EN RAISON DES MODIFICATIONS DE CONCEPTION	EN RAISON DES CHANGEMENTS DE CONDITIONS SUR LES CHANTIERS
2014-2015	7,0 %	6,8 %
2015-2016	6,7 %	5,5 %
2016-2017	7,4 %	6,1 %
2017-2018	7,8 %	5,9 %
2018-2019	6,5 %	9,9 %

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 2019, 13 réclamations étaient en cours, pour une valeur totalisant 10,4 millions de dollars. Ces chiffres sont comparables à ceux de l'exercice précédent, où huit réclamations d'une valeur globale de 2,26 millions 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.

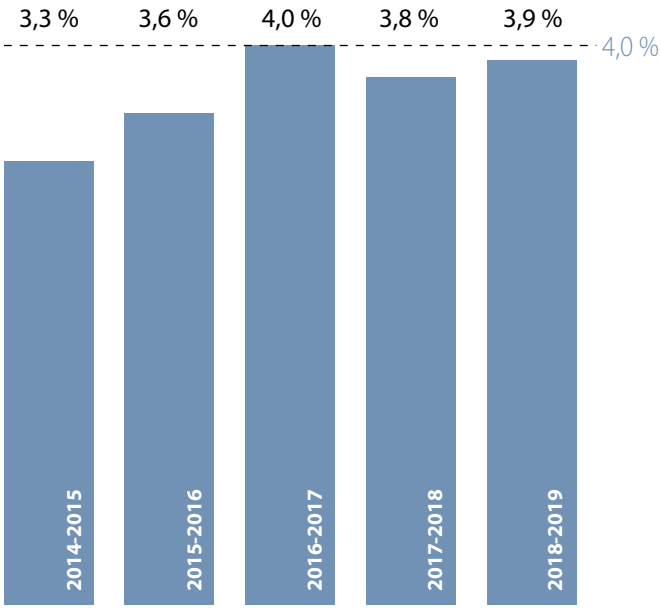
Conformément au protocole d'entente passé avec la Société, le MDN assume les risques juridiques et financiers associés aux réclamations qui découlent de marchés intervenus entre des tiers et la Société. Le risque financier associé au règlement de ces réclamations contractuelles n'a donc aucune répercussion financière sur CDC. Aussi la Société n'a pas jugé bon de provisionner, dans ses états financiers, de montants relativement à des litiges.

4.3 RESSOURCES HUMAINES
INVESTISSEMENTS EN FORMATION ET EN PERFECTIONNEMENT
La capacité de CDC à bien 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 de ce que la Société investit chaque année dans la formation continue de son personnel; il représente concrètement la somme des frais engagés et de ce que coûte le temps que le personnel passe à des activités de formation et de perfectionnement, exprimée en pourcentage de la masse salariale de base. Pour 2018-2019, CDC s'était fixé pour objectif global de consacrer 4,0 % de ses charges salariales de base à la formation et au perfectionnement.

En 2018-2019, le taux réel était de 3,9 %, en légère augmentation par rapport à 3,8 % à l'exercice précédent. Le budget de formation et de perfectionnement varie d'une année à l'autre en fonction de l'effort 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

En 2018-2019, CDC a célébré la dixième année de son programme visant à promouvoir et à inspirer l'innovation parmi ses employés. Le programme d'innovation de CDC, innoviCulture, est un moyen d'encourager l'innovation au travail et d'en faire le suivi. Pour évaluer le niveau d'adhésion au programme, CDC fait le suivi de la participation des employés. En 2017-2018, le comité innoviCulture de CDC a lancé un nouveau module en ligne appelé inCubateur. Ce système fait le suivi des idées proposées par les employés, depuis leur évaluation jusqu'à leur mise en œuvre. En 2018-2019, CDC l'a perfectionné de manière à y intégrer des descriptions d'innovations plus claires. Le comité a également élaboré un nouveau plan de communication pour promouvoir le programme et en élargir la portée. Au cours de l'exercice, les employés ont soumis 168 idées. CDC en a mis en application 15, tandis que 21 autres sont au stade de la mise en œuvre et 56 au stade de l'étude.

L'objectif du comité était que 10 % du personnel aient recours à innoviCulture. À la clôture de l'exercice, le taux de participation était de 23 %, une légère augmentation par rapport aux 22 % de 2017-2018. Ces résultats favorables témoignent du travail continu du comité et des représentants régionaux et des sites à la promotion du programme et à l'implantation d'une culture de l'innovation à CDC.

Le bulletin trimestriel *innovInfo* présente des nouvelles sur l'innovation et les trouvailles que font les employés de CDC dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes.

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. La Société 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.

CDC a élaboré la Stratégie en matière de bien-être et santé mentale en milieu de travail et un plan d'action triennal destiné à promouvoir et à soutenir la santé physique et mentale, la sécurité au travail et le bien-être de ses employés. En 2018-2019, CDC a lancé une campagne en ligne sur la santé mentale afin de faire prendre conscience qu'il incombe à chaque membre du personnel de créer un lieu de travail sûr et sain. Sur le plan international, la Société a également participé au Virgin Pulse Global Challenge, une activité en équipe qui a pour but de doter les employés des connaissances, des outils et du soutien dont ils ont besoin pour acquérir des habitudes de vie et d'alimentation qui sont saines, améliorer leur sommeil et augmenter leur niveau d'activité, entre autres bienfaits.

Concrètement, CDC traduit cet engagement pour le bien-être de son personnel par des aides financières; un accès à des avantages et à des ressources, comme des programmes de modification des habitudes de vie; des abonnements à des programmes de conditionnement physique; un programme d'aide aux employés; un programme de soutien en cas d'absence; des horaires plus souples; une semaine de travail comprimée. En 2018-2019, CDC a étendu aux employés à terme l'admissibilité à l'allocation de bien-être annuelle. Cette allocation peut être affectée à un programme de bien-être ou à l'exercice d'une activité qui favorise la santé et le bien-être physique et mental. CDC a également modifié ses politiques liées à la semaine de travail comprimée et aux congés spéciaux pour aider les employés à atteindre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les politiques et les pratiques de CDC en matière de ressources humaines préconisent des milieux de travail libres de toute entrave pour l'ensemble du personnel et prévoient à cette fin des mesures d'adaptation particulières destinées 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 47,4 heures (6,32 jours) de congé de maladie par ETP, en hausse par rapport à 46,9 heures (6,25 jours) par ETP à l'exercice précédent.

TAUX DE MAINTIEN DU PERSONNEL

La réussite de CDC dépend aussi de sa capacité de maintenir en poste 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 2018-2019, CDC a atteint un taux de maintien du personnel de 91,1 %, 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 3 octobre 2018, pour une deuxième année d'affilée, Emploi et Développement social Canada a reconnu la valeur des réalisations de CDC sur le plan de l'équité en emploi. CDC s'est ainsi vu décerner le Prix de réalisation pour l'équité en emploi 2018 dans la catégorie de distinction sectorielle. Ce 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.

CDC s'est distinguée par les initiatives singulières qu'elle a instituées sur le plan de l'équité en emploi, dont un répertoire de questions d'entrevue axées sur les compétences dont se servent tous les gestionnaires responsables de l'embauche, des mesures de recrutement ciblées sur les membres de groupes visés par l'équité en emploi, et une plus grande représentation de tous les groupes visés au sein de l'effectif de CDC au cours des deux dernières années.

Le programme d'équité en emploi de CDC repose sur des bases solides, dont la diversité et l'inclusion constituent des priorités stratégiques. Pouvant compter sur l'adhésion de ses cadres supérieurs et de la haute direction à l'égard du programme, la Société s'est dotée d'une Stratégie en matière de diversité et d'inclusion et d'un plan d'action triennal dans le but de tenir son engagement, d'avoir à son service une main-d'œuvre diversifiée et représentative des collectivités où elle est présente, et d'offrir des chances égales à l'ensemble du personnel.

En 2018-2019, parmi les activités en matière de diversité menées par CDC on compte : la diffusion, à l'échelle du pays, de deux webémissions du Réseau d'information des femmes de CDC; la promotion d'un dîner international dans tous les sites de CDC; la participation à des activités permettant à CDC de resserrer ses partenariats avec les communautés autochtones et y recruter davantage d'étudiants; des formations offertes par la Commission de la santé mentale du Canada et le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, et une formation de sensibilisation aux genres donné par le ministère des Femmes et de l'Égalité des genres (ex-ministère de la Condition féminine); et l'actualisation des politiques et processus de ressources humaines en vue de favoriser une plus grande diversité au travail.

En octobre 2018, la Société a mené sa campagne annuelle *Soyez du nombre!* Tous les employés de CDC ont été invités à remplir la version revue et augmentée d'un questionnaire en ligne sur la diversité et l'équité en emploi, qui prévoit désormais des descriptions plus détaillées pour aider les employés à déclarer leur identité avec plus de précision. 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 qui pourraient entraver ses pratiques de recrutement, d'embauche, de formation, de rétention 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 trois des quatre cas, la représentation des groupes désignés au sein de l'effectif de CDC atteint ou dépasse la DMT du groupe en question.

VOIR TABLEAU 2

CDC souscrit à l'engagement du gouvernement du Canada d'intégrer l'analyse comparative entre les sexes (ACS). En 2017-2018, tous les cadres supérieurs de CDC ont suivi une formation sur l'ACS. En mars 2019, un atelier de sensibilisation aux genres a été lancé pour l'ensemble du personnel. Cette formation aide les employés de la Société à mieux comprendre les questions de diversité sexuelle et de genres, elle montre comment ils peuvent favoriser un milieu de travail inclusif et empreint de respect, et elle les conscientise quant à leurs droits et à leurs responsabilités en tant que membre de la famille de CDC. La Société s'est également associée au Centre canadien pour la diversité et l'inclusion en vue de donner à tous les employés l'accès à ses modules de formation.

En mars 2019, CDC a mis à jour sa Politique sur les congés spéciaux normaux et prolongés en vue d'en étendre la liste des absences autorisées et, notamment, d'ajouter des célébrations et jours fériés religieux ou culturels. Elle a de plus précisé les définitions de sa Politique sur la tenue vestimentaire pour montrer son appui et son adaptabilité aux employés qui portent des vêtements associés à leur culture, à leur religion ou à l'expression de leur identité ou de leur genre, à condition que ces vêtements représentent bien CDC à titre de prestataire de services professionnels et qu'ils ne nuisent pas à la sécurité ni n'entravent le port de matériel de protection individuelle là où il est requis.

RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT EN LEADERSHIP

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

À cet effet, le Programme de développement en leadership consiste en une série de modules en ligne combinée à une rencontre individuelle tous les deux ans. Les employés participants sont tenus de réaliser le programme en cinq ans. Pour être considérés comme étant en bonne voie d'achever leur parcours, ils doivent suivre au moins six modules en ligne par exercice financier. À la clôture de l'exercice, 88 % des 206 employés inscrits au programme étaient en voie de le mener à terme dans les cinq ans alloués.

RÉSULTATS LIÉS AU RECRUTEMENT

À l'instar de bien des entreprises et organismes canadiens, CDC peut avoir du mal à recruter et à retenir à son service les bons éléments qui lui permettront de continuer de répondre aux besoins de ses clients-partenaires. Aussi le recrutement et la rétention de personnel compétent pour la prestation de ses services sont-ils pour elle une priorité. À sa séance de planification de l'automne 2018, la Société a jugé bon de trouver un indicateur qui prendrait la mesure de l'efficacité de son processus de recrutement. La diffusion d'offres d'emploi ciblant les candidats les plus qualifiés pour pourvoir un poste donné constitue, à ses yeux, une mesure valable du succès des activités de recrutement. CDC s'est donc fixée pour objectif que 85 % des postes offerts soient pourvus dès le premier affichage. Au deuxième semestre de 2018-2019, CDC a pourvu à 89,5 % de ses postes au premier affichage.

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*

TABLEAU 2 : **REPRÉSENTATION AU SEIN DE L'EFFECTIF DE CDC**
Au 31 mars 2019

GROUPE DÉSIGNÉ	POURCENTAGE DE L'EFFECTIF DE CDC	DISPONIBILITÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION
Femmes	42,4 %	12,5 %
Personnes handicapées	5,3 %	4,9 %
Autochtones	4,4 %	4,5 %
Minorités visibles	11,2 %	9,6 %

la gestion des finances publiques (LGFP), qui décrit le cadre de contrôle et de responsabilisation des sociétés d'État. CDC est tenue à ce titre de présenter son plan d'entreprise (dont ses budgets de fonctionnement et d'investissement) et son rapport annuel conformément à la réglementation. CDC a présenté à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et de l'Accessibilité son Plan d'entreprise 2019-2020 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 2018-2019, CDC s'est conformée à l'ensemble des exigences légales concernant la communication 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 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 2018-2019, CDC a ainsi répondu à 50 requêtes, leur nombre variant selon l'évolution de la conjoncture opérationnelle. 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 favorables en dépit d'un contexte où le volume des programmes des clients-partenaires a fluctué et où la conjoncture opérationnelle a évolué. Au 31 mars 2019, CDC avait réussi à accroître le volume de projets livrés à son principal client-partenaire sans engager de coûts supplémentaires ni sacrifier à la qualité — témoignage de son leadership et de sa saine gestion.

RÉSULTATS LIÉS AU CODE D'ÉTHIQUE

Comme cela a été dit plus haut à la rubrique *Gouvernance* (page 40), le *Code d'éthique* précise ce qui est attendu du personnel de CDC sur le plan de la conduite des affaires. Le code traite de la déontologie commerciale, de la conformité aux lois et de l'observance des politiques de CDC. En 2018-2019, tous les employés de CDC ont passé en revue le *Code d'éthique*, comme ils sont tenus de le faire chaque année, et toutes les nouvelles recrues ont passé le test exigé sur ce code.

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

Le *Code de conduite en matière d'approvisionnement* permet à CDC de s'assurer que ses partenaires du secteur de la construction satisfont aux exigences d'intégrité dans le cadre des activités exercées pour le compte du gouvernement du Canada, et il se veut un complément au *Code d'éthique*. Par le passé, CDC visait à soumettre toutes les entreprises à des contrôles préalables pour s'assurer qu'aucun marché ne serait attribué à une entreprise déjà reconnue coupable d'une infraction, et que les entrepreneurs et les experts-conseils se conformaient bien au code. En 2018-2019, CDC a soumis à un contrôle 1 198 entreprises, à savoir toutes les entreprises qui devaient l'être. Services publics et Approvisionnement Canada n'exige plus de CDC qu'elle vérifie préalablement les entreprises qui soumissionnent 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 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 GES, 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, dont 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 ses chantiers de tous ordres, et elles précisent l'importance relative des incidents environnementaux devant faire l'objet d'un signalement. CDC met tout en œuvre pour qu'aucun incident ne résulte de l'exercice de ses activités. En 2018-2019, aucun incident environnemental n'a été signalé sur les chantiers qui ait résulté des activités de son personnel. Au total, 11 incidents

environnementaux concernant des déversements de pétrole, des fuites de réfrigérant ou des problèmes ou pannes de matériel mécanique ont été signalés, dont trois résultant des activités des entrepreneurs et huit, de fuites de réfrigérant découlant de l'usure du matériel. Aucun de ces incidents ne résultait de l'exercice des activités de CDC. Les 11 incidents ont été rapidement signalés par des employés de CDC, et les situations ont été corrigées. Ce nombre est légèrement supérieur aux 10 incidents environnementaux survenus en 2017-2018.

CDC s'est également engagée à assurer la protection et 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 son nouvel énoncé de *Politique de gestion environnementale* et son *Cadre de gestion environnementale*, qui énoncent les principes, politiques et principaux processus de gestion environnementale. Le cadre fournit aussi au personnel une orientation stratégique pour ce qui est de la gestion des dimensions environnementales des activités de la Société au quotidien.

En 2018-2019, CDC a lancé une initiative visant l'élaboration d'un nouvel outil en ligne pour le signalement de l'ensemble des incidents liés à l'environnement, à la santé et à la sécurité, et à la sécurité intérieure. L'équipe du projet en fait actuellement l'essai et prévoit le déployer au premier semestre de 2019-2020. De plus, au premier trimestre de l'exercice, CDC offrira à l'ensemble de son personnel une version actualisée de son cours de sensibilisation à l'environnement.

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 continue de maintenir un programme de santé et sécurité au travail axé sur l'amélioration continue, afin de veiller à la santé et à la sécurité de son personnel.

Ce programme est géré par un réseau de professionnels accrédités et de représentants en santé et en sécurité à pied d'œuvre dans les bureaux de CDC de tout le pays, dont des comités de santé-sécurité œuvrant sur les chantiers comptant plus de 20 ouvriers, comme le prescrit le *Code canadien du travail*. Tous les mois, par téléconférence, ces professionnels passent en revue les exigences communes en matière de conformité et de reddition de comptes, et mettent en commun les leçons tirées des incidents récents au service de la définition de 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 qui entraînerait des pertes de temps de travail. Son objectif n'en reste pas moins de limiter à 0,5 % des heures-employés totales les accidents entraînant un arrêt de travail. En 2018-2019, deux accidents ont entraîné la perte de 64 heures (8,6 jours) de travail au total, ce qui représente 0,03 % des heures-employés totales.

En 2018-2019, la Société a concentré ses efforts sur plusieurs projets de santé et sécurité au travail, dont la poursuite de l'application de la norme S*anté et sécurité psychologiques en milieu de travail* de l'Association canadienne de normalisation, par l'intégration de la sécurité psychologique à son programme de sensibilisation aux risques pour la santé et la sécurité au travail, la mise en œuvre de sa nouvelle politique sur l'ergonomie, pour assurer à son personnel un milieu de travail sain et sûr, et l'introduction de la version révisée de sa procédure de signalement des incidents, afin d'améliorer la qualité des données et l'efficacité de leur analyse, et de lui permettre de cerner plus précisément les dimensions de ses programmes de sécurité qui méritent d'être accentuées.

RÉSULTATS LIÉS À LA SÉCURITÉ INTÉRIEURE

La Société vise 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 intérieure, elle précise notamment les exigences en matière de sécurité industrielle et de sécurité organisationnelle.

Les « exigences de sécurité industrielle » correspondent à ce que le client-partenaire attend de CDC sur le plan de la sécurité d'un projet donné, information qui lui est communiquée au stade de la planification de l'approvisionnement. CDC veille à ce qu'on se conforme à ces exigences et à ce qu'elles soient gérées adéquatement. La Société suit attentivement tous les cas de non-conformité. En cas d'infraction, elle veille à apporter les correctifs nécessaires. 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 forces de l'ordre locales, s'il y a lieu.

Les « exigences de sécurité organisationnelle » correspondent aux exigences de sécurité intérieure visant les employés, les biens et les renseignements de CDC. La Société examine et gère tous les cas de non-conformité et apporte les correctifs nécessaires.

L'objectif est que la sécurité organisationnelle ou industrielle ne soit en aucun cas compromise. En 2018-2019, il n'y a pas eu d'infraction à la sécurité organisationnelle de CDC; il s'agit là d'une baisse par rapport aux quatre cas signalés en 2017-2018. En matière de sécurité industrielle, il y a eu cinq signalements, sans que la sécurité ait été compromise, en baisse par rapport aux 12 signalements de 2017-2018.

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 le mode de gestion des risques suivi par le MDN et bien d'autres organismes publics.

Des pratiques rigoureuses de gestion des risques font déjà partie intégrante de la culture d'entreprise de CDC, et le cadre en place permet une meilleure intégration à son processus de planification stratégique.

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 s'appuient sur le processus d'*Évaluation de la complexité et des risques des projets* approuvé par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ainsi que sur le risque de réputation auquel s'exposerait la Société si l'approvisionnement et la gestion des marchés s'y rapportant ne devaient pas s'effectuer dans les règles, ou si les prestations convenues n'étaient pas assurées dans le respect des délais ou du 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.

Tout au long de l'exercice 2018-2019, CDC a régulièrement mis à jour son Registre des risques et géré, conformément à ses stratégies d'atténuation, tous les risques détectés. De plus, les évaluations des risques liés à la fraude ont été catégorisées et analysées afin d'y incorporer les dimensions juridiques des activités de CDC et, notamment, le registre des risques propre à chaque unité fonctionnelle. Ces risques sectoriels ont été ensuite intégrés au Registre des risques de la Société à des fins de consignation et de suivi des mesures prises.

6.0 RÉSULTATS FINANCIERS

6.1 Produits

PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

Les produits tirés des services facturés pour l'ensemble des activités s'élèvent à 110,4 millions de dollars pour l'exercice 2018-2019, en hausse de 11,5 millions de dollars, ou environ 12 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est principalement attribuable à la majoration de 4,5 % des taux de facturation au cours de l'exercice et à une augmentation de la demande de services de la part du client-partenaire. En général, les produits tirés des services facturés sont directement corrélés aux dépenses du MDN dans des projets d'infrastructure et d'environnement. Ces produits 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 3

GESTION DES MARCHÉS

Pour 2018-2019, les produits tirés de la gestion des marchés représentent 44 % du total des produits, contre 46 % à l'exercice précédent, en progression de 7 % par rapport à 2017-2018. La hausse des produits tient à deux facteurs : la majoration des taux de facturation, qui représente 4,5 points de la hausse, et l'augmentation de la demande pour ces services de la part du client-partenaire, qui en représente 2,5 points. L'augmentation de la demande rend compte de 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 2018-2019, les produits tirés de la planification de projets ont progressé de 19 %. Cette hausse par rapport à l'exercice précédent est attribuable à deux facteurs : la majoration des taux de facturation, qui représente 4,5 points de la hausse, et l'augmentation de la demande de la part du MDN liée à la charge de travail au stade de la planification, qui représente 14,5 points.

SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE BIENS IMMOBILIERS

Les produits tirés du soutien technique en matière de biens immobiliers ont progressé de 12 % en 2018-2019, en raison de la majoration des taux de facturation, qui a compté pour 4,5 points de la hausse, et de l'augmentation de la demande de services de gestion des installations et du portefeuille, qui a compté pour 7,5 points.

APPROVISIONNEMENT

Les produits tirés de l'approvisionnement se sont accrus de 22 % en 2018-2019. De cette hausse, 4,5 points sont attribuables à la majoration des taux de facturation, tandis que 17,5 points sont liés à l'augmentation de la charge de travail attribuable à la hausse de la demande du client-partenaire et à l'intensification des efforts de planification de l'approvisionnement, pour assurer une prestation des services plus efficace.

SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE CONSTRUCTION

En 2018-2019, les produits tirés du soutien technique en matière de construction ont augmenté de 7 % par rapport à l'exercice précédent, en raison de la majoration des taux de facturation, qui a compté pour 4,5 points de la hausse, et de l'augmentation de la demande du MDN pour ces services, qui a compté pour 2,5 points.

SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

En 2018-2019, les produits tirés du soutien technique en matière d'environnement ont augmenté de 7 % par rapport à l'exercice précédent, soit 4,5 points attribuables à la majoration des taux de facturation et 2,5 points liés à l'augmentation de la demande pour ces services.

FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS RECOUVRÉS

Les frais de déplacement et décaissements recouvrés représentent les montants et autres charges engagés au titre des déplacements professionnels effectués par la Société dans le cadre de travaux exécutés pour le compte du MDN et dont elle est défrayée. Ces montants et charges peuvent varier selon

TABLEAU 3 : **PRODUITS, PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ**

(en milliers de dollars)

	2018-19	2017-18	VARIATION $	VARIATION %
Gestion des marchés	48 449 $	45 157 $	3 292	7 %
Planification de projets	29 687	24 936	4 751	19 %
Soutien technique en matière de biens immobiliers	9 623	8 575	1 048	12 %
Approvisionnement	8 399	6 888	1 511	22 %
Soutien technique en matière de construction	7 835	7 320	515	7 %
Soutien technique en matière d'environnement	6 396	5 982	414	7 %
	110 389 $	**98 858 $**	**11 531**	**12 %**

la nature du travail exécuté pour le client-partenaire. Les frais de déplacement et décaissements recouvrés totalisent 3,8 millions de dollars pour l'exercice, en hausse de 1,1 million de dollars, ou environ 38 %, par rapport à l'exercice précédent.

VOIR TABLEAU 4

PRODUITS FINANCIERS

Les produits financiers, qui sont perçus sur le solde moyen du compte bancaire et des placements, ont diminué de 20 000 $, ou environ 3 %, en 2018-2019 par rapport à l'exercice précédent. Le taux de rendement moyen de la trésorerie et des placements s'élève à 2,7 % pour 2018-2019, en baisse par rapport aux 2,9 % de l'exercice précédent. Cette baisse des produits financiers est liée au fait que la Société a transformé ses placements dans des obligations de sociétés et des obligations d'État à leur échéance en certificats de placement garanti, qui génèrent moins d'intérêts.

VOIR TABLEAU 5

6.2 Charges

SALAIRES ET CHARGES SOCIALES

Pour 2018-2019, les salaires totalisent 79,9 millions de dollars, en hausse de 5,0 millions de dollars, ou environ 7 %, par rapport à l'exercice précédent. La hausse de 7 % s'explique par l'augmentation annuelle de 3,4 % des salaires ainsi que par la progression de l'effectif en ETP en vue de satisfaire à la demande des clients-partenaires.

Pour 2018-2019, les charges sociales se chiffrent à 21,0 millions de dollars, en hausse de 3,3 millions de dollars, ou environ 19 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est attribuable à deux grands facteurs : l'augmentation du coût des services rendus au cours de l'exercice au titre des avantages sociaux futurs par rapport à l'exercice précédent, et la révision des conditions d'admissibilité des nouvelles recrues au Régime de retraite de la fonction publique, qui a engendré des coûts de prestations de retraite plus élevés pour l'employeur.

VOIR TABLEAU 6

TABLEAU 4 : **FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS RECOUVRÉS**

(en milliers de dollars)

	2018-19	2017-18	VARIATION $	VARIATION %
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	3 831 $	2 773 $	1 058	38 %

TABLEAU 5 : **PRODUITS FINANCIERS**

(en milliers de dollars)

	2018-19	2017-18	VARIATION $	VARIATION %
Produits financiers	708 $	728 $	(20)	-3 %

TABLEAU 6 : **SALAIRES ET CHARGES SOCIALES**

(en milliers de dollars)

	2018-19	2017-18	VARIATION $	VARIATION %
Salaires	79 866 $	74 858 $	5 008	7 %
Charges sociales	20 958	17 610	3 348	19 %
	100 824 $	**92 468 $**	**8 356**	**9 %**
Charges sociales en pourcentage de la masse salariale	26,24 %	23,52 %		

CHARGES OPÉRATIONNELLES ET FRAIS D'ADMINISTRATION

Les charges opérationnelles et frais d'administration s'élèvent à 9,4 millions de dollars pour 2018-2019, en hausse de 407 000 $, ou environ 5 %, par rapport à l'exercice précédent. Divers facteurs expliquent ces charges.

CHARGES OPÉRATIONNELLES ET FRAIS D'ADMINISTRATION

(en milliers de dollars)

	2018-19	2017-18	VARIATION $	VARIATION %	ANALYSE DE LA VARIATION
Loyers	1 860 $	1 891 $	(31)	-2 %	La baisse est due à des remboursements d'un bailleur liés à la révision des impôts fonciers pour l'exercice en cours.
Honoraires	1 637	1 497	140	9 %	La hausse tient aux charges engagées dans la migration du serveur informatique à l'infonuagique.
Contrats d'entretien informatique	1 551	1 522	29	2 %	La hausse tient au renouvellement des contrats d'entretien des logiciels de productivité, facteur atténué par la comptabilisation de l'infonuagique dans une catégorie de charges séparée.
Formation et perfectionnement	1 189	1 179	10	1 %	La variation est négligeable.
Téléphonie et communications	855	957	(102)	-11 %	La baisse tient surtout à un remboursement reçu au titre de services passés au cours de l'exercice écoulé, et à la renégociation à la baisse de frais de télécommunications.
Frais de déplacement	529	501	28	6 %	La hausse tient à l'augmentation des déplacements requis au titre des initiatives de CDC.
Fournitures de bureau	280	286	(6)	-2 %	La variation est négligeable.
Location de matériel de bureau	219	2	217	10 850 %	La hausse est liée au fait que CDC loue désormais des appareils informatiques pour les employés plutôt que de les acheter et de les inscrire à l'actif.
Accueil	200	189	11	6 %	La hausse tient à l'augmentation du nombre de réunions et d'ateliers de formation à l'interne qui ont nécessité des services d'accueil.
Communications	187	188	(1)	-1 %	La variation est négligeable.
Mobilier et matériel de bureau	161	97	64	66 %	La hausse tient à l'augmentation des achats de matériel ergonomique et d'équipement de sécurité.
Réinstallation	120	224	(104)	-46 %	La baisse tient au fait que moins de réinstallations d'employés de CDC ont été requises pour répondre aux besoins de l'exploitation.
Infonuagique	96	—	96	100 %	La hausse est due au fait que CDC a commencé, au cours de l'exercice, à comptabiliser les services infonuagiques séparément des contrats d'entretien de logiciels.
Impression et papeterie	93	87	6	7 %	La hausse tient à l'augmentation des besoins de documents découlant d'une plus grande charge de travail.
Logiciels	85	62	23	37 %	La hausse tient à l'augmentation des achats de logiciels de productivité à un montant inférieur au seuil d'inscription à l'actif.
Matériel informatique	83	138	(55)	-40 %	La baisse est due au fait que CDC a acheté moins d'appareils informatiques à un montant inférieur au seuil d'inscription à l'actif, et qu'elle a commencé à les prendre en location.
Abonnements	67	59	8	14 %	La hausse tient aux moments où sont acquis les abonnements et adhésions.

CHARGES OPÉRATIONNELLES ET FRAIS D'ADMINISTRATION (SUITE)

(en milliers de dollars)

	2018-19	2017-18	VARIATION $	VARIATION %	ANALYSE DE LA VARIATION
Recrutement	47	18	29	161 %	La hausse tient à une plus forte demande de services de recrutement en externe.
Affranchissement, transport de marchandises et messageries	31	34	(3)	-9 %	La variation est négligeable.
Améliorations locatives	10	3	7	233 %	La hausse tient aux améliorations locatives apportées au siège social.
Autres	62	21	41	195 %	La hausse tient aux coûts associés à la vente de matériel informatique par suite de la mise en place du programme de location d'appareils informatiques pour les employés.
	9 362 $	**8 955 $**	**407**	**5 %**	

FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS

Les frais de déplacement et décaissements représentent les montants et autres charges engagés au titre des déplacements professionnels effectués par la Société dans le cadre de travaux exécutés pour le MDN. Ces frais sont recouvrés par rétrofacturation au client-partenaire sans majoration. Les frais de déplacement et décaissements totalisent 3,8 millions de dollars pour l'exercice, en hausse de 1,1 million de dollars, ou environ 38 %, par rapport à l'exercice précédent.

VOIR TABLEAU 7

DOTATION AUX AMORTISSEMENTS

La dotation aux amortissements a diminué de 241 000 $, ou 18 %, par rapport à l'exercice précédent. L'amortissement des immobilisations corporelles a régressé de 171 000 $, ou 17 %, car la Société a commencé à louer des appareils informatiques pour les employés plutôt que de les acheter. La baisse de l'amortissement des actifs loués s'explique par le remplacement de certains véhicules loués par des véhicules moins chers. 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.

VOIR TABLEAU 8

TABLEAU 7 : **FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS**

(en milliers de dollars)

	2018-19	2017-18	VARIATION $	VARIATION %
Frais de déplacement et décaissements	3 831 $	2 773 $	1 058	38 %

TABLEAU 8 : **DOTATION AUX AMORTISSEMENTS**

(en milliers de dollars)

	2018-19	2017-18	VARIATION $	VARIATION %
Amortissement des immobilisations corporelles	862 $	1 033 $	(171)	-17 %
Amortissement des actifs loués	91	99	(8)	-8 %
Amortissement des immobilisations incorporelles	134	196	(62)	-32 %
	1 087 $	**1 328 $**	**(241)**	**-18 %**

6.3 Résultat global

Le bénéfice global de la Société s'élève à 6,7 millions de dollars pour l'exercice clos le 31 mars 2019, contre une perte globale de 11,3 millions de dollars à l'exercice précédent, soit une hausse de 18,0 millions de dollars, ou 159 %.

Le recul de 3,0 millions de dollars, ou 94 %, de la perte nette est surtout attribuable à l'augmentation du volume de travail et à la majoration de 4,5 % des taux de facturation pour 2018–2019, ce qui a fait monter la marge brute.

Les autres éléments du résultat global sont en hausse, passant d'une perte de 11,3 millions de dollars en 2017-2018 à un bénéfice de 6,7 millions de dollars en 2018-2019. Le gain actuariel de 2018-2019 résulte principalement de la révision des hypothèses financières à l'égard du coût des demandes de remboursement de frais médicaux. Ce coût aurait diminué de 6,9 millions de dollars, par suite surtout de la révision à la baisse des projections de coûts des soins de santé en fonction des taux réels liés à l'expérience.

VOIR TABLEAU 9

6.4 Trésorerie et ressources en capital

En matière de gestion financière, l'approche 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 public. Elle ne possède pas non plus de ligne de crédit ni n'a accès à une ligne 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 et, principalement du MDN, pour les services qu'elle leur fournit.

La Société a pour objectif de dégager des résultats légèrement supérieurs au seuil de rentabilité. Elle tarifie ses services en fonction des coûts de programmes et des charges opérationnelles prévisionnels. Cependant, des augmentations imprévues des services fournis au MDN dans le cadre des programmes ainsi qu'une plus grande productivité au sein de CDC pourraient faire en sorte que ses marges dépassent les cibles initialement fixées. Les niveaux de trésorerie font l'objet d'une surveillance constante, et tout excédent par rapport aux besoins de l'exploitation est réduit dans le cadre des plans de fonctionnement et budgets subséquents, tout particulièrement au moment de tarifer les services fournis au MDN.

La gestion de la trésorerie de CDC vise en outre à conserver des réserves de liquidités suffisantes pour lui permettre de faire face à ses échéances, tout en tenant compte du risque de manquements temporaires dans l'encaissement des montants qui lui sont dus. Les obligations prises en compte comprennent les salaires et charges sociales ainsi que les autres charges opérationnelles 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

TABLEAU 9 : **RÉSULTAT GLOBAL**

(en milliers de dollars)

	2018-19	2017-18	VARIATION $	VARIATION %
Résultat net	(181) $	(3 173) $	2 992	94 %
Autres éléments du résultat global				
Écart actuariel lié à l'obligation au titre des prestations définies	6 867	(8 128)	14 995	184 %
Résultat global	**6 686 $**	**(11 301) $**	**17 987**	**159 %**

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 jouit d'une clientèle garantie auprès de laquelle elle encaisse régulièrement ses 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 ou affectés à cet égard, et les excédents de la trésorerie par rapport aux besoins de fonctionnement et aux besoins en capital 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 rattachés 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 puise également dans sa 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 d'employés, dans les cas où ces réaménagements surviennent par suite de fluctuations ou de révisions imprévues du programme d'IE du MDN.

TRÉSORERIE ET PLACEMENTS

Au 31 mars 2019, la trésorerie et les placements totalisent 28,2 millions de dollars, en hausse de 5,5 millions de dollars, ou 24 %, par rapport à un an plus tôt.

Au 31 mars 2019, le solde de trésorerie se chiffre à 10,1 millions de dollars, en hausse de 6,1 millions de dollars, ou 153 %, par rapport à un an plus tôt. En 2018-2019, la Société a tiré 5,8 millions de dollars de trésorerie de ses activités de fonctionnement, engagé 127 000 $ de dépenses d'investissement, liquidé des placements d'un montant net de 535 000 $ et versé 96 000 $ au titre de son obligation locative.

Au 31 mars 2019, les placements (courants et non courants) se chiffrent à 18,1 millions de dollars, en baisse de 625 000 $, ou 3 %, par rapport à un an plus tôt. La baisse est attribuable au transfert de fonds vers la trésorerie pour répondre aux besoins de liquidité. Les placements sont composés d'actifs financiers non dérivés dont l'échéance est fixe et les 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. La Société entend détenir ces placements jusqu'à leur échéance.

Au 31 mars 2019, le solde de trésorerie global de CDC est supérieur à la fourchette de 21 à 24 millions de dollars ciblée pour ses réserves de 2018-2019, en raison surtout de la hausse de la demande de services, contrebalancée par des coûts inférieurs aux prévisions. Le reste de l'excédent de trésorerie sera affecté aux charges opérationnelles des exercices subséquents jusqu'à ce que la Société atteigne la fourchette de trésorerie de 26 à 29 millions de dollars qu'elle s'est fixée pour 2019-2020, fourchette approuvée par le conseil d'administration dans le Plan d'entreprise 2019-2020.

CRÉANCES CLIENTS

Les créances clients sont les sommes à recevoir de clients de la Société, principalement le MDN. Au 31 mars 2019, les créances clients totalisent 21,3 millions de dollars, en baisse de 875 000 $, ou 4 %, par rapport à un an plus tôt. La baisse est attribuable au calendrier des encaissements. Toutes les créances clients sont considérées comme entièrement recouvrables.

PASSIFS COURANTS

Les passifs courants totalisent 16,6 millions de dollars au 31 mars 2019, en hausse de 615 000 $, ou 4 %, par rapport au 31 mars 2018. Cette hausse tient aux dettes fournisseurs plus élevées à la clôture de l'exercice, attribuables aux versements par retenues à la source, aux congés et heures supplémentaires à payer et à l'échéancier des dettes fournisseurs.

VOIR TABLEAU 10

6.5 Avantages du personnel

La Société inscrit un passif lié au coût estimé 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 passif est estimé par calcul actuariel. Au 31 mars 2019, le passif au titre des prestations définies se chiffre à 28,2 millions de dollars, en baisse de 4,3 millions de dollars, ou environ 13 %, par rapport à un an plus tôt.

Globalement, ce passif a diminué, car les prestations versées et le gain actuariel sont plus élevés que le coût des services rendus au cours de la période et les charges d'intérêts. Pour l'exercice, le coût des services rendus au cours de la période et les charges d'intérêts totalisent 3,9 millions de dollars, tandis que les prestations versées se chiffrent à 1,3 million de dollars, et le gain actuariel, à 6,8 millions de dollars. Le gain actuariel de 6,8 millions de dollars pour l'exercice est principalement attribuable à la révision à la baisse des projections de coûts des soins de santé.

Le passif au titre des prestations définies 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 (en fonction des taux d'intérêt du marché), les variations du taux moyen d'augmentation de la rémunération, et les variations (liées à l'évolution des données démographiques) des prévisions de la durée de service restante moyenne du personnel actif. La note 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 part pour cette obligation, elle dispose de ressources en capital suffisantes pour s'acquitter des prestations au titre des avantages du personnel à leur échéance.

VOIR TABLEAU 11

6.6 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement de la Société totalisent 127 000 $ pour 2018-2019, en baisse de 337 000 $, ou 73 %,

TABLEAU 10 : **TRÉSORERIE ET RESSOURCES EN CAPITAL**

(en milliers de dollars)

	2018-19	2017-18	VARIATION $	VARIATION %
Trésorerie	10 066 $	3 972 $	6 094	153 %
Placements	18 104	18 729	(625)	-3 %
Trésorerie et placements	**28 170**	**22 701**	**5 469**	**24 %**
Créances clients	**21 321**	**22 196**	**(875)**	**-4 %**
Passifs courants	**16 607 $**	**15 992 $**	**615**	**4 %**

TABLEAU 11 : **AVANTAGES DU PERSONNEL**

(en milliers de dollars)

	2018-19	2017-18	VARIATION $	VARIATION %
Partie non courante	25 335 $	29 963 $	(4 628)	-15 %
Moins la partie courante	2 863	2 502	361	14 %
Total des avantages du personnel	**28 198 $**	**32 465 $**	**(4 267)**	**-13 %**

par rapport à l'exercice précédent. La baisse tient surtout à la diminution des acquisitions de mobilier et d'agencements et des améliorations locatives du fait de la stabilité de l'effectif d'un exercice à l'autre, et à la réduction des acquisitions de matériel informatique, vu qu'elle a commencé à prendre en location les appareils informatiques pour les employés.

VOIR TABLEAU 12

6.7 Comparaison des réalisations aux projections

Le tableau ci-après compare les résultats réels de la Société pour l'exercice 2018-2019 aux projections figurant dans le *Plan d'entreprise* (le Plan). Les résultats réels de la Société sont supérieurs aux résultats prévus dans le Plan.

Les produits tirés des services facturés de l'exercice sont conformes aux prévisions du Plan, la demande de services ayant été fidèle aux prévisions. Les salaires et les charges sociales sont inférieurs de 1 % au Plan. Cette diminution est due au taux d'utilisation plus élevé, qui a fait baisser les coûts indirects.

Les produits financiers sont supérieurs aux projections du Plan en raison d'un rendement du capital investi supérieur aux attentes et de la réduction de la perte nette qui a été meilleure que prévu et qui a atténué la diminution de trésorerie projetée.

Les produits et les charges liés aux frais de déplacement et décaissements sont supérieurs de 82 % aux projections du Plan en raison du moment où ont été engagés les frais de déplacement et les décaissements dans le cadre des mandats exécutés pour le compte du MDN.

Les salaires et les charges sociales sont de 1 % inférieurs aux montants projetés, en raison d'un taux d'utilisation de l'effectif plus élevé que prévu.

Les charges opérationnelles et frais d'administration sont de 31 % inférieurs aux projections, en raison surtout des coûts inférieurs aux projections du Plan qui ont été engagés dans la migration de l'informatique vers l'infonuagique, et des charges locatives moindres que prévu.

La perte nette est de 97 % inférieure aux projections en raison des facteurs susmentionnés.

La dotation aux amortissements est de 6 % inférieure aux projections du Plan en raison des moments où ont été réalisées les acquisitions en 2018-2019.

Les dépenses d'investissement sont de 99 % inférieures aux projections, car la Société n'a pas adopté la norme IFRS 16 au cours de l'exercice, passant plutôt à un modèle de location pour les appareils informatiques pour les employés.

VOIR TABLEAU 13

TABLEAU 12 : **DÉPENSES D'INVESTISSEMENT**

(en milliers de dollars)

	2018-19	2017-18	VARIATION $	VARIATION %
Immobilisations incorporelles	13 $	50 $	(37)	-74 %
Matériel informatique	41	245	(204)	-83 %
Mobilier et agencements	68	97	(29)	-30 %
Améliorations locatives	5	72	(67)	-93 %
	127 $	**464 $**	**(337)**	**-73 %**

TABLEAU 13 : **COMPARAISON DES RÉALISATIONS AUX PROJECTIONS DU PLAN**

(en milliers de dollars)	2018-2019 RÉALISATIONS	2018-2019 PLAN RÉVISÉ*	VARIATION $	VARIATION %
Produits				
Produits tirés des services facturés	110 389 $	110 144 $	245	0 %
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	3 831	2 106	1 725	82 %
Produits financiers	708	500	208	42 %
	114 928	112 750	2 178	2 %
Charges				
Salaires et charges sociales	100 824	101 547	(723)	-1 %
Charges opérationnelles et frais d'administration	9 367	13 506	(4 139)	-31 %
Frais de déplacement et décaissements	3 831	2 106	1 725	82 %
Dotation aux amortissements	1 087	1 155	(68)	-6 %
	115 109	118 314	(3 205)	-3 %
Perte de l'exercice	(181)	(5 564)	5 383	-97 %
Autres éléments du résultat global	6 867	—	6 867	100 %
Résultat global	**6 686 $**	**(5 564) $**	**12 250**	**-220 %**
Dépenses d'investissement	**127 $**	**13 109 $**	**(12 982)**	**-99 %**

*CDC a révisé le *Plan d'entreprise 2018-2019*, car la Société n'a pas adopté la norme IFRS 16 par anticipation.

SOMMAIRE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en milliers de dollars)	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Produits					
Produits tirés des services facturés	110 389 $	98 858 $	93 711 $	84 905 $	80 531 $
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	3 831	2 773	2 234	2 278	2 052
Produits financiers	708	728	740	788	780
	114 928	**102 359**	**96 685**	**87 971**	**83 363**
Charges					
Salaires et charges sociales	100 824	92 468	91 337	82 007	77 294
Charges opérationnelles et frais d'administration	9 362	8 955	7 709	6 784	6 172
Frais de déplacement et décaissements	3 831	2 773	2 234	2 277	2 052
Dotation aux amortissements	1 087	1 328	1 324	1 248	1 111
Charges financières	5	8	8	12	17
	115 109	**105 532**	**102 612**	**92 328**	**86 646**
Résultat net de l'exercice	**(181)**	**(3 173)**	**(5 927)**	**(4 357)**	**(3 283)**
Autres éléments du résultat global	6 867	(8 128)	371	3 906	(2 551)
Résultat global	**6 686 $**	**(11 301) $**	**(5 556) $**	**(451) $**	**(5 834) $**
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	5 198	16 499	30 555	31 006	36 840
Dividendes	—	—	(8 500)	—	—
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	**11 884**	**5 198**	**16 499**	**30 555**	**31 006**

SOMMAIRE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE DES CINQ DERNIERS EXERCICES (SUITE)

(en milliers de dollars)	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Actif					
Trésorerie	10 066 $	3 972 $	7 022 $	18 378 $	19 630 $
Placements	18 104	18 729	20 230	19 790	19 256
Créances clients, charges payées d'avance et avances	22 808	24 535	20 547	17 433	16 499
Autres créances	1 805	1 954	2 124	2 263	—
Immobilisations corporelles et actifs loués	979	1 858	2 551	2 662	2 412
Immobilisations incorporelles	131	252	398	601	557
	53 893 $	**51 300 $**	**52 872 $**	**61 127 $**	**58 354 $**
Passif					
Fournisseurs et dettes diverses	13 664 $	13 394 $	13 349 $	10 404 $	5 454 $
Obligation locative	147	243	314	289	242
Avantages du personnel	28 198	32 465	22 710	19 879	21 652
	42 009	**46 102**	**36 373**	**30 572**	**27 348**
Capitaux propres					
Capital-actions	—	—	—	—	—
Résultats non distribués	11 884	5 198	16 499	30 555	31 006
	11 884	**5 198**	**16 499**	**30 555**	**31 006**
	53 893 $	**51 300 $**	**52 872 $**	**61 127 $**	**58 354 $**
Flux de trésorerie					
Activités de fonctionnement	5 782 $	(3 894) $	(1 290) $	972 $	785 $
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(127)	(464)	(895)	(1 418)	(1 605)
Acquisition de placements	(3 249)	(2 163)	(1 059)	(1 668)	(10 458)
Rachat de placements	3 784	3 568	500	1 000	1 500
Activités de financement	(96)	(97)	(112)	(138)	(160)
Dividendes versés	—	—	(8 500)	—	—
Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de l'exercice	**6 094**	**(3 050)**	**(11 356)**	**(1 252)**	**(9 938)**
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	**3 972**	**7 022**	**18 378**	**19 630**	**29 568**
Trésorerie à la clôture de l'exercice	**10 066 $**	**3 972 $**	**7 022 $**	**18 378 $**	**19 630 $**

7.0 PERSPECTIVES

La demande de services de la part des clients-partenaires étant appelée à demeurer importante, CDC prévoit que les charges liées aux marchés seront de l'ordre de 1 milliard de dollars pour chaque exercice de la période de planification. La Société continuera donc de s'investir dans la sécurité et la défense du Canada, dans l'environnement et la croissance économique ainsi que dans l'ouverture et la transparence de l'appareil gouvernemental.

CDC souscrit aux exigences en matière d'infrastructure au titre de *Protection, sécurité, engagement : la politique de défense du Canada* et de la *Stratégie énergétique et environnementale de la Défense*. Ce soutien se traduit, notamment, par la modernisation ou la rénovation des bâtiments des bases et escadres, par la fourniture à l'Aviation royale canadienne des infrastructures nécessaires à l'accueil des nouveaux appareils qu'elle recevra dans le cadre du *Projet de capacité future en matière d'avions de chasse*, et par le concours prêté au MDN dans l'atteinte de ses objectifs

environnementaux d'amélioration de l'efficacité énergétique, de réduction des émissions de GES, de conduite d'opérations durables et de construction de biens immobiliers durables.

Le MDN gère l'un des plus imposants et complexes portefeuilles d'infrastructures du gouvernement fédéral — dont il est aussi le plus grand producteur de GES. Comme quoi la participation de CDC à la réduction de ces émissions nocives par le Ministère est capitale à la réalisation des engagements qu'a pris le gouvernement du Canada en matière d'environnement. CDC entend prêter son appui au MDN dans l'atteinte de ses objectifs environnementaux.

Le MDN s'est fixé pour objectif, d'ici à 2030, de réduire de 40 % les émissions de GES de son parc immobilier par rapport au niveau de 2005. CDC a lancé quatre marchés de services éconergétiques au nom du MDN depuis 2017-2018, et prévoit en mettre neuf autres en marche d'ici 2020-2021.

Le MDN compte investir 225 millions de dollars d'ici 2020 dans des projets d'infrastructure visant à réduire son empreinte de carbone. Les nouveaux projets doivent satisfaire à la norme LEED Argent ou l'équivalent. CDC entend prêter son soutien pour la passation et la gestion de ces marchés.

La Société souscrit en outre aux initiatives d'infrastructures vertes du MDN suivantes :

- la restauration, au coût de 239 millions de dollars, du site de la 5e Escadre Goose Bay — l'un des plus importants chantiers de décontamination jamais entrepris par le MDN — qui devrait prendre fin en 2020;
- la poursuite du Programme des munitions explosives non explosées et des anciens sites du MDN un peu partout au pays, au coût estimatif de 15 millions de dollars;
- le programme de 100 millions de dollars visant l'assainissement du port d'Esquimalt;
- le projet de 200 à 500 millions de dollars de modernisation de la chaufferie de la BFC Halifax, dont la remise à neuf des bâtiments et des systèmes de distribution qui y sont rattachés en vue d'en réduire les émissions polluantes (la BFC Halifax représente à elle seule 17 % des émissions de GES du MDN, et les mises à niveau permettront de les réduire jusqu'à 7 %, tout en en améliorant l'efficacité énergétique et en réduisant les coûts de chauffage).

Entre autres grands projets d'infrastructure figurent :

- la construction d'un bâtiment qui hébergera les fonctions de transport et de génie électrique et mécanique à Bagotville, au Québec, au coût de 82 millions de dollars;
- la construction des logements du 5e Régiment du génie de combat à Valcartier, au Québec;
- la nouvelle jetée NJ à Halifax, en Nouvelle-Écosse;
- les infrastructures pour les Forces spéciales à Petawawa, en Ontario;
- les jetées A et B à Esquimalt, en Colombie-Britannique;
- la nouvelle installation navale à Nanisivik, au Nunavut, à 700 kilomètres au nord du cercle arctique.

La passation et la gestion de partenariats publics-privés (PPP) par CDC portent notamment sur des marchés de maintenance de l'édifice Edward-Drake pour le compte du Centre de la sécurité des télécommunications à Ottawa, et de conception, construction, financement, exploitation et maintenance du centre de données de Services partagés Canada à la BFC Borden.

CDC continuera d'apporter son soutien aux besoins de sécurité et de défense du Canada en mettant son savoir-faire au service des opérations de déploiement des FAC. CDC prête notamment son appui à trois projets de construction au Carrefour de soutien opérationnel en Asie du Sud-Ouest, aux besoins d'infrastructures dans le cadre de l'opération Présence avancée rehaussée en Lettonie, ainsi qu'à la Force opérationnelle Moyen-Orient des FAC en Jordanie.

CDC souscrit au projet de loi fédérale à l'égard des paiements sans délai et affiche publiquement sur son site Web les paiements versés aux entrepreneurs principaux de manière que leurs sous-traitants puissent savoir quand ils pourront s'attendre à être payés. Au cours du prochain exercice financier, CDC s'emploiera à intégrer les dispositions du projet (C-97) de *Loi fédérale sur le paiement rapide des travaux de construction* à sa procédure d'approvisionnement. De plus, CDC est à mesurer l'incidence que pourrait avoir le projet de *Loi canadienne sur l'accessibilité sur ses activités*.

Comme l'industrie de la construction est reconnue pour ses problèmes de fraude, la sensibilisation à la fraude ainsi que la détection et la prévention des activités frauduleuses sont des priorités de premier plan pour CDC. La Société a recours à un système d'analyse numérique visant à détecter les fraudes sur le

plan des approvisionnements, et a signé un protocole d'entente avec le Bureau de la concurrence en vue d'en atténuer les risques au sein de l'appareil gouvernemental.

CDC continuera d'investir dans ses activités, en particulier dans l'amélioration de ses technologies de l'information et de ses méthodes, en vue d'accroître son efficacité. La *Stratégie en matière de bien-être et santé mentale en milieu de travail* de CDC et sa *Stratégie en matière de diversité et d'inclusion* progressistes lui permettront d'assurer que ses lieux de travail sont exempts de harcèlement et de violence.

CDC cherche également à stimuler les perspectives commerciales des communautés autochtones par leur participation à des marchés réalisés pour le compte du MDN. Par exemple, les marchés de services de soutien et de maintenance d'installations dans le Grand Nord exigent de l'entrepreneur retenu qu'il accorde au moins 10 % de la valeur du marché à des entreprises autochtones.

CDC poursuivra les initiatives déjà engagées visant le soutien au renouvellement de l'infrastructure de défense du Canada et aux objectifs environnementaux du MDN, l'extension du système d'approvisionnement en ligne, le maintien d'un milieu de travail sain et inclusif par l'exécution d'un plan stratégique de ressources humaines, la mise en œuvre de la stratégie informatique et l'amélioration du système de gestion de l'information, la sensibilisation à la fraude et aux mesures de prévention et de détection, ainsi que le resserrement de la collaboration avec les dirigeants de ses clients-partenaires.

7.1 Perspectives financières

La Société use de prudence lorsque vient le temps d'établir ses prévisions de croissance. Son Plan d'entreprise 2019-2020 projette une augmentation d'environ 12,5 % des produits tirés des services facturés, par rapport à ceux de 2018-2019, sous l'effet d'une hausse projetée de 9,0 % des produits attribuable à l'augmentation de la charge de travail qui devrait découler des intentions du MDN d'investir davantage dans ses infrastructures, et d'une majoration de 3,5 % des taux de facturation pour 2019-2020. Le volume de travail devrait demeurer stable si l'on se base sur les projections de la demande de la part des clients-partenaires de 2021-2022 à 2023-2024.

Pour les exercices restants du Plan, la demande de services devrait demeurer stable. Les produits devraient augmenter à chaque exercice en vue de compenser la hausse des coûts. Le tableau ci-après présente les projections de variation annuelle des produits en fonction des taux de facturation et de la charge de travail de 2019-2020 à 2023-2024. Des majorations des taux de facturation sont prévues jusqu'à la fin de la période de planification de sorte que la Société puisse dégager à terme un résultat de fonctionnement légèrement supérieur au seuil de rentabilité. Les taux de facturation sont révisés et établis annuellement et sont fondés sur différents facteurs.

VOIR TABLEAU 14

Pour 2019-2020, les salaires et charges sociales devraient progresser d'environ 10,4 % en raison de divers facteurs, dont la hausse prévue de la demande de services de la part des clients-partenaires, le taux d'inflation prévu de 1,5 % ainsi que

TABLEAU 14 : **HYPOTHÈSES RELATIVES AUX PRODUITS**

	PROJECTIONS				
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Augmentation des produits liée à la variation de la charge de travail	9,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Augmentation des produits liée à la variation des taux de facturation	3,5 %	3,3 %	3,3 %	3,0 %	3,0 %
Augmentation totale des produits prévue	**12,5 %**	**3,3 %**	**3,3 %**	**3,0 %**	**3,0 %**

la hausse moyenne de 2 % du salaire au mérite. Les salaires et charges sociales devraient augmenter de 3,5 % par exercice de 2020-2021 à 2023-2024, en raison de l'inflation prévue et de la rémunération au mérite basée sur la performance.

Les charges opérationnelles et frais d'administration devraient progresser de 12 % en 2019-2020 par rapport à 2018-2019, par suite de l'accentuation des grands projets informatiques et des hausses liées à l'inflation et aux projets de la Société déjà en cours. Les coûts de formation et de perfectionnement ainsi que les honoraires devraient également être à la hausse. Les charges opérationnelles et frais d'administration devraient se replier de 4 % en 2020-2021, sous l'effet du passage à l'infonuagique. De 2021-2022 à 2023-2024, les charges opérationnelles devraient augmenter parallèlement à l'inflation.

Les dépenses d'investissement et la dotation aux amortissements devraient augmenter en 2019-2020 par rapport à l'exercice précédent, du fait de l'application de la norme IFRS 16 et des modifications que cela entraînera dans la comptabilisation des contrats de location simple. La dotation aux amortissements demeurera relativement stable pour le reste de la période comptable.

L'exercice 2019-2020 devrait se solder par une perte de 185 000 $, ce qui cadre avec les résultats de 2018-2019. L'objectif du plan actuel est de se maintenir à un niveau d'exploitation proche du seuil de rentabilité.

VOIR TABLEAU 15

TABLEAU 15 : **PERSPECTIVES FINANCIÈRES**

(en milliers de dollars)	**RÉALISATIONS**	**PROJECTIONS**				
	2018-2019	**2019-2020**	**2020-2021**	**2021-2022**	**2022-2023**	**2023-2024**
Produits tirés des services facturés	**110 389 $**	124 198 $	128 234 $	132 402 $	136 374 $	140 465 $
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	**3 831**	2 587	2 613	2 639	2 665	2 692
Produits financiers	**708**	650	655	660	665	670
Total des produits	**114 928**	**127 435**	**131 502**	**135 701**	**139 704**	**143 827**
Salaires et charges sociales	**100 824**	111 283	115 178	119 209	123 381	127 700
Charges opérationnelles et frais d'administration	**9 362**	10 481	10 023	10 233	10 447	10 640
Frais de déplacement et décaissements	**3 831**	2 587	2 613	2 639	2 665	2 692
Amortissement des actifs liés au droit d'utilisation	**—**	2 034	1 929	1 928	1 929	2 188
Amortissement des immobilisations corporelles	**862**	756	373	417	327	362
Amortissement des actifs loués	**91**	—	—	—	—	—
Amortissement des immobilisations incorporelles	**134**	150	133	267	400	400
Charges financières	**5**	329	247	191	133	98
Total des charges	**115 109**	127 620	130 496	134 884	139 282	144 080
Résultat net de l'exercice	**(181)**	(185)	1 006	817	422	(253)
Autres éléments du résultat global	**6 867**	—	—	—	—	—
Résultat global	**6 686**	**(185)**	**1 006**	**817**	**422**	**(253)**
Dépenses d'investissement	**127 $**	**11 678 $**	**800 $**	**800 $**	**800 $**	**2 335 $**

Michael Fredrick (à gauche) et Chelsea Bainbridge, des étudiants embauchés pour l'été, appuient les équipes des Services construction et des Services environnementaux de la BFC Esquimalt. CDC a lancé un programme officiel de stage pour étudiants en 2018-2019 afin d'offrir une expérience de travail enrichissante aux étudiants et de contribuer à accroître la relève chez CDC.

Karine Dupont, coordonnatrice, Services de construction, à la Garnison Valcartier (Québec). Karine 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.

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 s'appuie sur des systèmes de contrôle comptable internes conçus pour lui 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 2019

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 et de l'Accessibilité

Rapport sur l'audit des états financiers

OPINION

Nous avons effectué l'audit des états financiers de Construction de défense (1951) Limitée (la « Société »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2019, 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 que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 2019, 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).

FONDEMENT DE L'OPINION

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la Société conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

AUTRES INFORMATIONS

La responsabilité des autres informations incombe à la direction. Les autres informations se composent des informations contenues dans le rapport annuel, mais ne comprennent pas les états financiers et notre rapport de l'auditeur sur ces états.

Notre opinion sur les états financiers ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

En ce qui concerne notre audit des états financiers, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers ou la connaissance que nous avons acquise au cours de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES RESPONSABLES DE LA GOUVERNANCE À L'ÉGARD DES ÉTATS FINANCIERS

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux 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.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider la Société ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de la Société.

RESPONSABILITÉS DE L'AUDITEUR À L'ÉGARD DE L'AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit 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 la Société;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener la Société à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Rapport relatif à la conformité aux autorisations spécifiées

OPINION

Nous avons effectué l'audit de la conformité aux autorisations spécifiées des opérations de Construction de défense (1951) Limitée dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers. Les autorisations spécifiées à l'égard desquelles l'audit de la conformité a été effectué sont les suivantes : la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, la *Loi sur la production de défense*, la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, les statuts et les règlements

administratifs de Construction de défense (1951) Limitée ainsi que l'instruction donnée en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À notre avis, les opérations de Construction de défense (1951) Limitée dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux autorisations spécifiées susmentionnées. De plus, conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis les principes comptables des IFRS ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

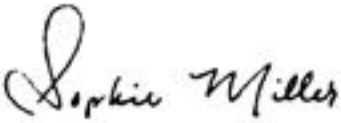
RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DE LA CONFORMITÉ AUX AUTORISATIONS SPÉCIFIÉES

La direction est responsable de la conformité de Construction de défense (1951) Limitée aux autorisations spécifiées indiquées ci-dessus, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de Construction de défense (1951) Limitée à ces autorisations spécifiées.

RESPONSABILITÉS DE L'AUDITEUR À L'ÉGARD DE L'AUDIT DE LA CONFORMITÉ AUX AUTORISATIONS SPÉCIFIÉES

Nos responsabilités d'audit comprennent la planification et la mise en œuvre de procédures visant la formulation d'une opinion d'audit et la délivrance d'un rapport sur la question de savoir si les opérations dont nous avons pris connaissance durant l'audit des états financiers sont en conformité avec les exigences spécifiées susmentionnées.

Pour le vérificateur général du Canada par intérim,



Sophie Miller, CPA, CA
Directrice principale

Ottawa, Canada
7 juin 2019

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

AU 31 MARS 2019

(en milliers de dollars canadiens)	NOTES	2019	2018
Actif			
Trésorerie	3	**10 066 $**	3 972 $
Placements	7	**2 502**	2 178
Créances clients	4, 18	**21 321**	22 196
Charges payées d'avance et autres actifs courants	5	**1 487**	2 339
Autres créances	6	**1 805**	1 954
Actifs courants		**37 181**	32 639
Placements	7	**15 602**	16 551
Immobilisations corporelles	8	**838**	1 623
Immobilisations incorporelles	9	**131**	252
Actifs loués		**141**	235
Actifs non courants		**16 712**	18 661
Total de l'actif		**53 893 $**	51 300 $
Passif			
Fournisseurs et dettes diverses	10	**13 664**	13 394
Partie courante des avantages du personnel	11	**2 863**	2 502
Partie courante de l'obligation locative	15	**80**	96
Passifs courants		**16 607**	15 992
Avantages du personnel	11	**25 335**	29 963
Obligation locative	15	**67**	147
Passifs non courants		**25 402**	30 110
Total du passif		**42 009**	46 102
Capitaux propres			
Capital-actions autorisé — 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale Capital émis — 32 actions ordinaires		**—**	—
Résultats non distribués		**11 884**	5 198
Total des capitaux propres		**11 884**	5 198
Total du passif et des capitaux propres		**53 893 $**	51 300 $

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 2019

Moreen Miller, présidente du Conseil

Stephen Burbridge, président 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 2019

(en milliers de dollars canadiens)	NOTES	2019	2018
Produits tirés des services facturés	12	**110 389 $**	98 858 $
Frais de déplacement et décaissements recouvrés		**3 831**	2 773
Produits financiers	13	**708**	728
Total des produits		**114 928**	102 359
Salaires et charges sociales		**100 824**	92 468
Charges opérationnelles et frais d'administration	14	**9 362**	8 955
Frais de déplacement et décaissements		**3 831**	2 773
Amortissement des immobilisations corporelles	8	**862**	1 033
Amortissement des actifs loués		**91**	99
Amortissement des immobilisations incorporelles	9	**134**	196
Charges financières	15	**5**	8
Total des charges		**115 109**	105 532
Résultat net de l'exercice		**(181)**	(3 173)
Autres éléments du résultat global			
Écart actuariel lié à l'obligation au titre des prestations définies[1]	11	**6 867**	(8 128)
Résultat global		**6 686 $**	(11 301) $

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 2019

(en milliers de dollars canadiens)	CAPITAL-ACTIONS	RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES
Solde au 31 mars 2018	— $	5 198 $	5 198 $
Résultat net de l'exercice	—	(181)	(181)
Gain actuariel sur l'obligation au titre des prestations définies	—	6 867	6 867
Résultat global	—	6 686	6 686
Solde au 31 mars 2019	**— $**	**11 884 $**	**11 884 $**

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 $**

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 2019

(en milliers de dollars canadiens)	NOTES	2019	2018
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement			
Résultat net de l'exercice		**(181) $**	(3 173) $
Ajustements de rapprochement du résultat net de l'exercice aux flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement			
Charge au titre des avantages du personnel	11	**3 897**	2 944
Avantages du personnel versés	11	**(1 297)**	(1 317)
Amortissement des immobilisations corporelles	8	**862**	1 033
Amortissement des actifs loués		**91**	99
Amortissement des immobilisations incorporelles	9	**134**	196
Amortissement des primes d'investissement		**90**	96
Perte à la cession d'immobilisations corporelles		**37**	—
Perte à la cession d'actifs loués		**3**	1
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement opérationnel			
Créances clients		**875**	(3 600)
Autres créances		**149**	170
Charges payées d'avance et autres actifs courants		**852**	(388)
Fournisseurs et dettes diverses		**270**	45
Flux de trésorerie nets liés aux activités de fonctionnement		**5 782**	(3 894)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement			
Acquisition de placements		**(3 249)**	(2 163)
Rachat de placements		**3 802**	3 568
Profit lié à la cession de placements		**(18)**	—
Acquisition d'immobilisations corporelles	8	**(114)**	(414)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	9	**(13)**	(50)
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		**408**	941
Flux de trésorerie liés aux activités de financement			
Remboursement d'obligations locatives		**(96)**	(97)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		**(96)**	(97)
Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de l'exercice		**6 094**	(3 050)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		**3 972**	7 022
Trésorerie à la clôture de l'exercice		**10 066 $**	3 972 $

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 2019

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. 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 dans son *Plan d'entreprise* suivant. Au 31 mars 2017, la Société avait achevé l'harmonisation de ses politiques avec celles du Conseil du Trésor, politiques qu'elle a ultérieurement actualisées 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 2019.

Les méthodes, estimations et jugements comptables significatifs entrés dans la préparation des présents états financiers sont présentés à la section correspondante des présentes notes. Ces méthodes comptables ont été appliquées uniformément 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, estimations et 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 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 clients est habituellement de 30 jours.

	AU 31 MARS 2019	AU 31 MARS 2018
Créances clients	**21 321 $**	22 196 $

Le classement chronologique des créances clients est le suivant :

	AU 31 MARS 2019	AU 31 MARS 2018
Exigibles	**11 014 $**	9 966 $
En souffrance depuis 0 à 30 jours	**9 948**	11 685
En souffrance depuis 31 à 60 jours	**124**	305
En souffrance depuis 61 à 90 jours	**—**	—
En souffrance depuis plus de 90 jours	**235**	240
	21 321 $	22 196 $

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 fournis. Ces charges payées d'avance sont incluses à l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global de la période au cours de laquelle elles ont servi.

Renseignements supplémentaires

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

	AU 31 MARS 2019	AU 31 MARS 2018
Charges payées d'avance	**1 136 $**	2 001 $
Autres créances	**330**	332
Avances de déplacement	**12**	3
Avances au personnel	**9**	3
	1 487 $	2 339 $

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 pour 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 2,82 % ainsi que de fonds communs de placement à taux variables. Les échéances des obligations s'échelonnent de 2020 à 2031 et celles des CPG, de 2020 à 2024, 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 (des 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 2019	AU 31 MARS 2018
Partie courante	**2 502 $**	2 178 $
Partie non courante	**15 602**	16 551
	18 104 $	18 729 $

Valeur comptable au coût amorti	AU 31 MARS 2019	AU 31 MARS 2018
Obligations		
du Canada	**502 $**	504 $
des Provinces	**6 972**	8 032
de sociétés	**3 755**	4 290
Total des obligations	**11 229**	12 826
Certificat de placement garanti	**6 875**	5 725
Fonds communs de placement	**—**	178
	18 104 $	18 729 $

Juste valeur	AU 31 MARS 2019	AU 31 MARS 2018
Obligations		
du Canada	**510 $**	519 $
des Provinces	**7 332**	8 283
de sociétés	**3 977**	4 423
Total des obligations	**11 819**	13 225
Certificat de placement garanti	**6 912**	5 744
Fonds communs de placement	**—**	178
	18 731 $	19 147 $

TAUX ET ÉCHÉANCES

Au 31 mars 2019	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 %	502 $	— $	— $	502 $
des Provinces	2,65 % à 3,74 %	2,85 % à 6,60 %	—	2 138	4 833	6 971
de sociétés	2,94 % à 4,92 %	3,00 % à 7,22 %	—	709	3 047	3 756
Certificat de placement garanti	1,80 % à 2,82 %	1,80 % à 2,82 %	2 000	4 875	—	6 875
Fonds communs de placement	1,00 %		—	—	—	—
			2 502 $	**7 722 $**	**7 880 $**	**18 104 $**

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 possibles 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 faites par la direction quant à la durée pendant laquelle elle s'attend à ce que la Société puisse utiliser ces biens.
- L'adéquation des durées d'utilité des immobilisations est revue chaque année.
- Toute révision des estimations de durées d'utilité se répercute sur la dotation aux amortissements et sur la valeur comptable futures des immobilisations.

	AU 31 MARS 2019	AU 31 MARS 2018
Coût	**5 158 $**	6 940 $
Moins le cumul des amortissements	**4 320**	5 317
Valeur comptable nette	**838 $**	1 623 $
Valeur comptable nette par catégorie d'actifs		
Matériel informatique	**590 $**	1 317 $
Mobilier et agencements	**239**	240
Améliorations locatives	**9**	66
Valeur comptable nette	**838 $**	1 623 $

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

	MATÉRIEL INFORMATIQUE	MOBILIER ET AGENCEMENTS	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	TOTAL
Coût				
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 $
Plus les acquisitions	41	68	5	114
Moins les cessions	1 895	1	—	1 896
Solde au 31 mars 2019	**2 643 $**	**953 $**	**1 562 $**	**5 158 $**

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 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 $
Plus les amortissements	732	68	62	862
Moins les cessions	1 859	—	—	1 859
Solde au 31 mars 2019	**2 053 $**	**714 $**	**1 553 $**	**4 320 $**

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 d'un 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 2019	AU 31 MARS 2018
Coût	**1 459 $**	1 446 $
Moins le cumul des amortissements	**1 328**	1 194
Valeur comptable nette	**131 $**	252 $

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

	TOTAL
Coût	
Solde au 31 mars 2017	1 396 $
Plus les acquisitions	50
Moins les cessions	—
Solde au 31 mars 2018	1 446
Plus les acquisitions	13
Moins les cessions	—
Solde au 31 mars 2019	**1 459 $**

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

	TOTAL
Cumul des amortissements	
Solde au 31 mars 2017	998 $
Plus les amortissements	196
Moins les cessions	—
Solde au 31 mars 2018	1 194
Plus les amortissements	134
Moins les cessions	—
Solde au 31 mars 2019	**1 328 $**

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 de taxes à la consommation. Le délai de paiement des dettes fournisseurs est habituellement de 30 jours.

	AU 31 MARS 2019	AU 31 MARS 2018
Dettes fournisseurs	**2 587 $**	2 824 $
Indemnités de congés annuels et heures supplémentaires à payer	**3 919**	3 711
Charges à payer	**6 326**	6 103
Taxes à la consommation à payer	**832**	756
	13 664 $	13 394 $

Suit l'analyse chronologique des dettes fournisseurs.

	AU 31 MARS 2019	AU 31 MARS 2018
Moins de 1 mois	**2 530 $**	2 797 $
De 1 à 3 mois	**34**	20
De 3 à 6 mois	**23**	7
	2 587 $	2 824 $

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

	AU 31 MARS 2019	AU 31 MARS 2018
Soldes des transactions avec des tiers	**2 579 $**	2 685 $
Soldes des transactions avec des parties liées	**8**	139
	2 587 $	2 824 $

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 futurs attendus et les taux tendanciels 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 consentis aux membres du personnel, qui 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 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 comptabilisées 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 à verser ultérieurement. La comptabilisation d'un régime à prestations définies vise à constater 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 les 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 payées à certains employés à leur départ à la retraite ainsi que des prestations d'assurance-maladie, de soins dentaires et d'assurance-vie versées à son personnel retraité. Comme ce régime d'avantages sociaux n'est pas capitalisé, il ne comporte pas d'actif, d'où un déficit du régime qui équivaut à l'obligation au titre des prestations définies.

	AU 31 MARS 2019	AU 31 MARS 2018
Partie non courante des avantages du personnel	**25 335 $**	29 963 $
Partie courante des avantages du personnel	**2 863**	2 502
Total des avantages du personnel	**28 198 $**	32 465 $

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 entrant dans l'évaluation des prestations de retraite et des avantages complémentaires de retraite de la Société sont les suivantes :

	2019	2018
Taux d'actualisation de l'obligation au titre des prestations projetées	**3,40 %**	3,60 %
Taux de croissance générale de la rémunération	**3,25 %**	3,25 %
Taux tendanciel initial moyen pondéré du coût des soins de santé	**5,00 %**	5,30 %
Taux tendanciel ultime moyen pondéré du coût des soins de santé	**4,00 %**	4,50 %
Année d'atteinte du taux tendanciel ultime du coût des soins de santé	**2040**	2029
Table de mortalité	**CPM2014**	CPM2014
Échelle d'amélioration de la table de mortalité	**MI-2017**	CPM-B
Âge de la retraite	**62**	62

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

	2019	2018
Valeur de l'obligation à l'ouverture	**32 465 $**	22 710 $
Coût des services rendus au cours de l'exercice	**2 625**	2 000
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	**1 240**	914
Écart actuariel	**(6 835)**	8 158
Paiements au titre des avantages du personnel	**(1 297)**	(1 317)
Valeur de l'obligation au titre des prestations définies à la clôture	**28 198 $**	32 465 $

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 avantages du personnel, aux ajustements des tendances d'utilisation et aux révisions des hypothèses sur les primes et le coût des médicaments.

Les montants comptabilisés à 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 :

	2019	2018
Coût des services rendus au cours de l'exercice	**2 625 $**	2 000 $
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	**1 240**	914
Écart actuariel comptabilisé pour l'exercice	**32**	30
Coût des services passés	**—**	—
Charge au titre des avantages du personnel	**3 897 $**	2 944 $

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

	2019	2018
Écart actuariel lié aux hypothèses financières	**6 835 $**	(8 158) $
Moins l'écart actuariel comptabilisé pour l'exercice	**(32)**	30
Écart actuariel lié à l'obligation au titre des prestations définies	**6 867 $**	(8 128) $

ANALYSE DE SENSIBILITÉ

L'analyse de sensibilité ne tient pas compte de la répartition intégrale des flux de trésorerie prévus au titre du régime, mais elle n'en donne pas moins 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. Une diminution hypothétique de 1 point de pourcentage des taux présumés entraînerait à peu près le résultat contraire. La révision d'un facteur donné peut entraîner la révision d'un autre facteur et, de ce fait, amplifier ou atténuer certaines sensibilités. Les méthodes utilisées pour déterminer la sensibilité cadrent avec les méthodes utilisées pour déterminer l'obligation au titre des prestations définies et aux méthodes suivies, en 2017, lors de notre dernière évaluation actuarielle complète.

INCIDENCE SUR L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

	AUGMENTATION (DIMINUTION) DE L'OBLIGATION AU TITRE DES PRESTATIONS DÉFINIES	
	AUGMENTATION DE 1 %	DIMINUTION DE 1 %
Incidence de la révision de l'hypothèse sur le taux d'actualisation	(5 346) $	7 270 $
Incidence de la révision de l'hypothèse sur les échelles salariales	230 $	(205) $
Incidence de la révision de l'hypothèse sur le taux tendanciel du coût des soins de santé	6 654 $	(5 030) $

Pour ce qui concerne les avantages du personnel, la Société s'attend à comptabiliser pour 2020 des charges de 3 326 $ 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 10,7 % (9,89 % en 2018). Des cotisations totalisant 8 545 $ (7 398 $ en 2018) 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 à ses clients-partenaires. Les prestations assurées par la Société relèvent de six grands secteurs de services, à savoir :

- l'approvisionnement, chargé de la planification des activités de sollicitation et de passation de marchés, de l'établissement des documents d'appel d'offres, du processus de mise en marché, de l'évaluation des soumissions, de l'attribution des marchés et de la conduite des évaluations de marché;
- la gestion des marchés, chargé de l'administration du paiement des marchés, de la gestion des ordres de modification, de la gestion des risques, du contrôle des documents et des calendriers, de l'assurance et du contrôle de la qualité, de l'atténuation et du règlement des différends, de la gestion des réclamations, de l'évaluation des rendements et de la gestion des garanties;
- le soutien technique en matière de construction, responsable des activités de mise en service des projets et des services de traitement des paiements;
- la planification de projets, responsable de services qui peuvent aller d'affectations spéciales dans le cadre du soutien procuré aux gestionnaires de projets du MDN jusqu'à la livraison de projets clés en main et la gestion de programmes;
- le soutien technique en matière d'environnement, chargé de l'exercice d'activités liés aux marchés de services éconergétiques, aux évaluations d'impact environnemental, aux systèmes de gestion environnementale et aux travaux d'assainissement de sites contaminés ou renfermant des munitions explosives non explosées;
- le soutien technique en matière de biens immobiliers, chargé des fonctions de soutien opérationnel à la bonne marche des bâtiments et ouvrages du MND, dont la prestation de services de gestion d'installations et de soutien technique, ainsi que des services d'achat et d'aliénation 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

chaque année en fonction de la nature du financement pour les clients. À chaque exercice, des ANS existants peuvent être révisés et de nouveaux ANS, conclus.

Les ANS sont assortis de prix fondés sur le temps de travail (prix horaires) ou réalisés à forfait (prix forfaitaires). Dans le cas des ANS à prix horaires, les clients et la Société conviennent d'un certain nombre d'heures de service que le personnel de la Société fournira au client durant l'année. Les services fournis au cours d'un mois donné sont facturés mensuellement au client à partir du temps réellement passé au travail et selon les taux de facturation convenus dans l'ANS en cause. En ce qui concerne les ANS à forfait, un montant fixe, convenu dans l'ANS, est facturé chaque mois au client. La plupart des ANS ont des modalités de paiement standards à 30 jours.

La Société ne détient pas de passifs qui soient liés à des paiements perçus avant que les prestations ne soient assurées, étant donné qu'elle ne touche aucun acompte de la part des clients. Elle ne détient pas non plus, à la clôture de l'exercice, d'actifs liés à l'exécution de prestations avant la perception de paiements, étant donné que tous les ANS sont renégociés chaque année.

La Société ne tire de la prestation de ses services aucun produit qui soit lié à la vente de biens ou à la réception de dividendes ou de redevances.

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, sans majoration de coût.

PRODUITS FINANCIERS

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

Estimations et jugements comptables

Il y a satisfaction d'une obligation de prestation au moment où le service est rendu au client-partenaire qui, simultanément, touche et consomme les avantages procurés. En ce qui concerne les frais de déplacement et décaissements, l'obligation de prestation est considérée comme ayant été satisfaite dès que ces frais ont été engagés. La méthode choisie pour mesurer une obligation de prestation en fonction du temps écoulé est la méthode fondée sur les extrants (recensement des prestations assurées jusqu'à la date considérée).

Le prix de transaction des services rendus et des frais de déplacement et décaissements correspond au taux horaire que la Société fixe chaque année pour ses services et dont elle convient annuellement avec ses clients dans le cadre des accords fondés sur le temps de travail. Les accords à forfait étant des contrats annuels, le prix des services et les frais de déplacement et décaissements qui en découlent sont convenus chaque année pour chaque contrat. Il n'y a ni contrepartie variable, ni obligations de retour, de remboursement ou autres.

Toute modification apportée à un contrat (que ce soit par remplacement ou par avenant) qui est liée au prix, à l'étendue des travaux ou aux frais de déplacement et décaissements donne lieu à sa comptabilisation prospective à titre de nouveau contrat.

Il n'y a pas de coûts liés à l'obtention ou à l'exécution d'un contrat avec un client qui nécessitent d'être inscrits à l'actif. Il n'y a pas non plus de commissions de vente ni d'autres coûts qui n'auraient pas déjà été engagés.

Les contrats de rémunération de prestations que la Société passe avec un client ne comportent pas de composante financement.

Renseignements supplémentaires

INFORMATION SECTORIELLE ET VENTILÉE SUR LES PRODUITS

Pour l'analyse des résultats de la Société, la direction considère les produits par région, par secteur d'activité et par type de contrat (honoraires fondés sur le temps ou fixes). Le tableau ci-après ventile l'information sur les produits par source principale et par région.

Période close le 31 mars 2019	SECTEUR D'ACTIVITÉ						
	GESTION DES MARCHÉS	PLANIFICATION DE PROJETS	SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE BIENS IMMOBILIERS	APPROVISIONNEMENT	SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE CONSTRUCTION	SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT	TOTAL DES PRODUITS, PAR RÉGION
Région							
Atlantique	9 135 $	4 036 $	1 150 $	1 303 $	656 $	1 099 $	17 379 $
Québec	8 628	4 863	1 641	1 540	1 205	1 296	19 173
Capitale nationale	3 294	7 734	4 542	1 156	526	1 294	18 546
Ontario	13 262	5 200	1 219	1 940	2 604	1 684	25 909
Ouest	14 406	7 850	1 065	2 320	1 800	1 023	28 464
Siège social	(276)	4	6	140	1 044	—	918
Total des produits, par activité	**48 449 $**	**29 687 $**	**9 623 $**	**8 399 $**	**7 835 $**	**6 396 $**	**110 389 $**

Période close le 31 mars 2018	SECTEUR D'ACTIVITÉ						
	GESTION DES MARCHÉS	PLANIFICATION DE PROJETS	SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE BIENS IMMOBILIERS	APPROVISIONNEMENT	SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE CONSTRUCTION	SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT	TOTAL DES PRODUITS, PAR RÉGION
Région							
Atlantique	8 568 $	3 358 $	1 304 $	1 141 $	670 $	929 $	15 970 $
Québec	8 219	4 131	1 663	1 197	867	1 140	17 217
Capitale nationale	2 446	6 548	3 304	1 228	571	1 291	15 388
Ontario	12 578	4 316	1 071	1 487	2 624	1 553	23 629
Ouest	12 817	6 582	1 216	1 798	1 682	1 069	25 164
Siège social	529	1	17	37	906	—	1 490
Total des produits, par activité	**45 157 $**	**24 936 $**	**8 575 $**	**6 888 $**	**7 320 $**	**5 982 $**	**98 858 $**

Le tableau ci-après ventile l'information sur les produits par région et par type de contrat.

PRODUITS HORAIRES

	PÉRIODE CLOSE LE 31 MARS 2019	PÉRIODE CLOSE LE 31 MARS 2018
Région		
Atlantique	**5 743 $**	6 128 $
Québec	**4 784**	5 019
Capitale nationale/Siège social	**19 368**	15 736
Ontario	**7 193**	7 653
Ouest	**6 591**	6 922
Total des produits horaires	**43 679 $**	41 458 $

PRODUITS FORFAITAIRES

Région		
Atlantique	**11 636 $**	9 842 $
Québec	**14 389**	12 198
Capitale nationale/Siège social	**96**	1 142
Ontario	**18 716**	15 976
Ouest	**21 873**	18 242
Total des produits forfaitaires	**66 710 $**	57 400 $
Total des produits	**110 389 $**	98 858 $

NOTE 13 : PRODUITS FINANCIERS

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

	2019	2018
Produits d'intérêts		
Dépôts bancaires	**165 $**	82 $
Placements	**532**	637
Autres produits d'intérêts	**11**	9
	708 $	728 $

NOTE 14 : CHARGES OPÉRATIONNELLES ET FRAIS D'ADMINISTRATION

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

	2019	2018
Loyers	**1 860 $**	1 891 $
Honoraires	**1 637**	1 497
Contrats d'entretien informatique	**1 551**	1 522
Formation et perfectionnement	**1 189**	1 179
Téléphonie et communications	**855**	957
Frais de déplacement	**529**	501
Fournitures de bureau	**280**	286
Location de matériel de bureau	**219**	2
Accueil	**200**	189
Communications	**187**	188
Mobilier et matériel de bureau	**161**	97
Réinstallation	**120**	224
Infonuagique	**96**	—
Impression et papeterie	**93**	87
Logiciels	**85**	62
Matériel informatique	**83**	138
Abonnements et adhésions	**67**	59
Recrutement	**47**	18
Affranchissement, transport de marchandises et messageries	**31**	34
Améliorations locatives	**10**	3
Autres	**62**	21
	9 362 $	8 955 $

NOTE 15 : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE DE FONCTIONNEMENT

15.1 Renseignements supplémentaires sur les flux de trésorerie

	2019	2018
Charges d'intérêts sur les contrats de location-financement	**5 $**	8 $
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	**165 $**	82 $
Produits d'intérêts sur les placements	**602 $**	668 $
Impôt sur le résultat	**— $**	— $

15.2 Activités de financement

La Société comptabilise une obligation découlant de contrats de location-financement de matériels. Pour 2018-2019, le montant lié aux activités de financement se ventile comme suit :

	2019	2018
Obligation locative à l'ouverture de l'exercice	**243 $**	314 $
Dette souscrite par financement supplémentaire	**—**	26
Sorties de trésorerie affectées au remboursement de dettes	**96**	97
Obligation locative à la clôture de l'exercice	**147 $**	243 $

	2019	2018
Obligation locative courante	**80 $**	96 $
Obligation locative non courante	**67**	147
Obligation locative	**147 $**	243 $

NOTE 16 : INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES

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 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 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 du principal et des intérêts sur l'encours.

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 chaque 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 considéré, 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 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 (JVRN) soit lorsqu'il est détenu à des fins de transaction, soit lorsqu'il est désigné comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net.

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

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

Les passifs financiers à la juste valeur par le biais du résultat net sont présentés à la juste valeur, alors que 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.

CLASSEMENT DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Concernant l'application d'IFRS 9, la Société n'a pas eu à retraiter les chiffres comparatifs. Le classement du tableau ci-après a été appliqué uniformément à tous les exercices visés par les présents états financiers.

	CLASSEMENT	ÉVALUATION SUBSÉQUENTE
Trésorerie	JVRN	JVRN
Placements	Coût amorti	Coût amorti
Créances clients	Coût amorti	Coût amorti
Autres créances	Coût amorti	Coût amorti
Autres actifs courants	Coût amorti	Coût amorti
Dettes fournisseurs	Coût amorti	Coût amorti
Charges à payer	Coût amorti	Coût amorti

ESTIMATION DE LA JUSTE VALEUR

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

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

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

DÉTERMINATION ET ÉVALUATION DE LA PERTE DE VALEUR

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

IFRS 9 s'applique aux actifs financiers évalués au coût amorti et aux actifs sur contrat, ce qui demande de la Société qu'elle prenne en compte des facteurs comme les données historiques, courantes et prospectives au moment d'évaluer les pertes de crédit attendues liées à ses créances. En ce qui concerne ses créances clients et autres créances, la provision au titre des pertes de crédit attendues est établie selon l'approche simplifiée, qui part des pertes de crédit attendues pour la durée de vie. La Société détermine les pertes de crédit attendues pour la durée de vie à partir des taux de radiation historiques et des informations prospectives ayant servi à déterminer s'il y a eu détérioration du crédit, soit au niveau de l'entité considérée, soit au niveau macro-économique. Le montant de la provision correspond à la différence entre la valeur comptable brute des créances et les estimations de flux de trésorerie futurs. Les pertes de crédit et les recouvrements subséquents sont comptabilisés dans les autres charges opérationnelles. La Société ne s'attend pas à des pertes de crédit au titre d'actifs comme les créances clients, étant donné que ses radiations historiques sont nulles, et que ses clients jouissent d'une cote de solvabilité de AAA auprès de l'agence de notation DBRS. Aussi la Société a conclu qu'aucune dépréciation de ses actifs financiers n'était requise au titre d'IFRS 9. La Société réévalue chaque année sa provision au titre des pertes de crédit attendues.

À l'exception des placements, les valeurs comptables des actifs financiers et des passifs financiers sont proches de leur juste valeur 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 7.

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

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

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

Niveau 3 : Données d'entrée sur l'actif ou le passif ne reposant pas sur des données de marché observables (des 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 2019 et 2018.

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 est de 51 316 $ au 31 mars 2019 (46 857 $ au 31 mars 2018) et représente 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 défaillance historiques et de l'analyse chronologique des créances clients (voir la note 4), la Société ne juge pas qu'il y ait lieu de constituer une provision pour créances douteuses. Les autres actifs courants sont formés des soldes d'avances sur frais de 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 2019

	JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DU RÉSULTAT NET	COÛT AMORTI	VALEUR COMPTABLE TOTALE
Trésorerie	**10 066 $**	**— $**	**10 066 $**
Placements	**—**	**18 104**	**18 104**
Créances clients	**—**	**21 321**	**21 321**
Autres créances	**—**	**1 805**	**1 805**
Autres actifs courants	**—**	**20**	**20**
Total des actifs financiers	**10 066 $**	**41 250 $**	**51 316 $**
Dettes fournisseurs	**— $**	**2 587 $**	**2 587 $**
Charges à payer	**—**	**6 326**	**6 326**
Total des passifs financiers	**— $**	**8 913 $**	**8 913 $**

AU 31 MARS 2018

	JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DU RÉSULTAT NET	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
Total des actifs financiers	**3 972 $**	**42 885 $**	**46 857 $**
Dettes fournisseurs	— $	2 824 $	2 824 $
Charges à payer	—	6 103	6 103
Total des passifs financiers	**— $**	**8 927 $**	**8 927 $**

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 chiffre à 8 913 $ au 31 mars 2019 (8 927 $ au 31 mars 2018) et représente l'exposition maximale de la Société. La Société gère son risque de liquidité en contrôlant et gérant ses flux de trésorerie de fonctionnement ainsi que les flux de trésorerie prévus liés à ses activités d'investissement. 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. La note 10 présente l'échéancier des dettes fournisseurs. De plus, les actifs financiers de la Société excèdent ses passifs financiers de 42 403 $ au 31 mars 2019 (37 930 $ au 31 mars 2018).

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

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 totalisent 18 104 $ au 31 mars 2019 (18 729 $ au 31 mars 2018), 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 n'en compte pas moins les détenir jusqu'à leur échéance. La Société a établi que le risque de marché à cet égard est négligeable.

AU 31 MARS 2019

	VALEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS	6 MOIS OU MOINS	PLUS DE 6 MOIS
Dettes fournisseurs	**2 587 $**	**2 587 $**	**2 587 $**	**— $**
Charges à payer	**6 326**	**6 326**	**6 326**	—
Passifs financiers	**8 913 $**	**8 913 $**	**8 913 $**	**— $**

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 $**	**— $**

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 à bail) sont comptabilisés linéairement sur la durée de la location, à l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global.

CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT

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

Les paiements de location sont répartis entre les charges financières et la réduction de l'obligation locative, 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 et des appareils informatiques personnels 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.

	LOYERS DE LA SOCIÉTÉ	LOYERS DE COLOCATION	TOTAL
Durée de location			
Du 1er avril 2019 au 31 mars 2020	2 641 $	1 632 $	4 273 $
Du 1er avril 2020 au 31 mars 2021	1 792	136	1 928
Du 1er avril 2021 au 31 mars 2022	1 490	—	1 490
Du 1er avril 2022 au 31 mars 2023	1 141	—	1 141
Après le 1er avril 2023	1 737	—	1 737
	8 801 $	**1 768 $**	**10 569 $**

	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 $**

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 prestations se chiffrent à 110 389 $ (98 858 $ en 2018) 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 2019	AU 31 MARS 2018
Créances		
Ministère de la Défense nationale (MDN)	**19 522 $**	20 186 $
Agence de logement des Forces canadiennes	**1 667**	1 702
Centre de la sécurité des télécommunications Canada	**137**	210
Services publics et Approvisionnement Canada	**1**	(2)
Services partagés Canada	**(6)**	100
	21 321 $	22 196 $
Dettes		
Services partagés Canada	**5 $**	9 $
Services publics et Approvisionnement Canada	**3**	—
Ministère de la Justice	**—**	130
	8 $	139 $

La Société a engagé à l'égard d'autres ministères du gouvernement du Canada des charges de 101 $ (254 $ en 2018), diminuées d'un recouvrement de 130 $ lié à l'exercice 2017-2018. Conformément au 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 des 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 :

	2019	2018
Avantages à court terme	**3 367 $**	3 418 $
Avantages postérieurs à l'emploi	**543**	441
Indemnité de départ	**—**	83
	3 910 $	3 942 $

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 de trésorerie à constituer pour les besoins de ses activités, la Société évalue les risques liés à la planification et au fonctionnement qui y sont inhérents 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 quelconque de ces conditions n'est pas remplie, aucune provision ne doit être comptabilisée, et il y a inscription d'un passif éventuel.

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 requise pour éteindre l'obligation et que le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Pour établir une estimation fiable de l'obligation, la direction pose des hypothèses sur le montant et la probabilité des sorties de ressources, leurs échéances et le taux d'actualisation approprié à appliquer. Les facteurs qui peuvent influer sur ces hypothèses sont, notamment, la nature de la provision, l'existence d'un montant réclamé, les avis ou opinions de conseillers juridiques ou autres, l'expérience de circonstances analogues et une décision de la direction de la Société quant à la manière dont celle-ci entend régler l'obligation. Les montants et les échéances réels des sorties de trésorerie pourraient ne pas correspondre aux hypothèses posées, et cet écart pourrait se répercuter de manière significative sur les états financiers futurs, ce qui pourrait, à terme, nuire au résultat de fonctionnement, 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 2019, treize réclamations étaient en cours, visant toutes le MDN, pour une valeur totalisant 10 418 $. À titre comparatif, au 31 mars 2018, huit réclamations étaient en cours, visant toutes le MDN, pour une valeur totalisant 2 259 $. 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. Aussi la Société n'a encouru aucun risque financier associé au règlement de ces réclamations contractuelles et n'a donc pas jugé opportun de constituer une provision à l'égard de litiges dans ses états financiers.

NOTE 22 : NORMES, MODIFICATIONS ET INTERPRÉTATIONS

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 exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018. La Société a adopté les normes ci-après en date du 1er avril 2018.

22.1 IFRS 9 *Instruments financiers*

Pour la période close le 31 mars 2019, la Société a appliqué IFRS 9 *Instruments financiers* (dans sa version révisée de juillet 2014). IFRS 9 présente de nouvelles règles relatives au classement et à l'évaluation des actifs et passifs financiers, à la dépréciation des actifs financiers et à la comptabilité de couverture. Sans grande incidence, l'application d'IFRS 9 n'a donné lieu à aucun ajustement dans les états financiers. La note 16 présente, en conséquence, la version actualisée des méthodes comptables et informations à fournir à propos des instruments financiers.

ACTIFS FINANCIERS : CLASSEMENT ET ÉVALUATION

IFRS 9 remplace les modèles de classement et d'évaluation d'IAS 39 *Instruments financiers* : comptabilisation et évaluation par un modèle unique selon lequel les actifs financiers sont classés et évalués soit au coût amorti, soit à la juste valeur par le biais du résultat net (JVRN), soit encore à la juste valeur par

le biais des autres éléments du résultat global (JVAERG). Ce classement est fondé sur le modèle économique selon lequel l'actif financier est géré en fonction des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels en cause. La norme fait disparaître les catégories « détenu jusqu'à l'échéance », « prêts et créances » et « disponible à la vente » d'IAS 39. L'adoption d'IFRS 9 n'a pas modifié la base d'évaluation des actifs financiers de la Société.

DÉPRÉCIATION D'ACTIFS FINANCIERS

Sous IFRS 9, le calcul de la dépréciation d'actifs financiers part d'un modèle fondé sur les pertes de crédit attendues, par opposition au modèle fondé sur les pertes de crédit subies d'IAS 39.

IFRS 9 s'applique aux actifs financiers évalués au coût amorti et aux actifs sur contrat, ce qui demande de la Société qu'elle prenne en compte des facteurs comme les données historiques, courantes et prospectives au moment d'évaluer les pertes de crédit attendues liées à ses créances. En ce qui concerne ses créances clients et autres créances, la provision au titre des pertes de crédit attendues est établie selon l'approche simplifiée, qui part des pertes de crédit attendues pour la durée de vie. La Société détermine les pertes de crédit attendues pour la durée de vie à partir des taux de radiation historiques et des informations prospectives ayant servi à déterminer s'il y a eu détérioration du crédit, soit au niveau de l'entité considérée, soit au niveau macro-économique. Le montant de la provision correspond à la différence entre la valeur comptable brute des créances et les estimations de flux de trésorerie futurs. Les pertes de crédit et les recouvrements subséquents sont comptabilisés dans les autres charges opérationnelles. La Société ne s'attend pas à des pertes de crédit au titre d'actifs comme les créances clients, étant donné que ses radiations historiques sont nulles, et que ses clients jouissent d'une cote de solvabilité de AAA auprès de l'agence de notation DBRS. Aussi la Société a conclu qu'aucune dépréciation de ses actifs financiers n'était requise au titre d'IFRS 9. La Société réévalue chaque année sa provision au titre des pertes de crédit attendues.

CLASSEMENT ET ÉVALUATION DES PASSIFS FINANCIERS

IFRS 9 présente les règles relatives au classement et à l'évaluation des passifs financiers de manière à rendre compte des variations de la juste valeur des passifs financiers désignés à la JVRN qui sont attribuables à des variations du risque de crédit de l'émetteur.

CLASSEMENT DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

Dans les états financiers de l'exercice qui s'est terminé le 31 mars 2018, les actifs financiers et les passifs financiers de la Société ont été classés, puis évalués comme suit. L'application d'IFRS 9 n'a donné lieu à aucun retraitement des données comparatives. Le classement ci-après a été appliqué uniformément aux exercices visés par les présents états financiers.

	CLASSEMENT	ÉVALUATION SUBSÉQUENTE
Trésorerie	JVRN	JVRN
Placements	Coût amorti	Coût amorti
Créances clients	Coût amorti	Coût amorti
Autres créances	Coût amorti	Coût amorti
Autres actifs courants	Coût amorti	Coût amorti
Dettes fournisseurs	Coût amorti	Coût amorti
Charges à payer	Coût amorti	Coût amorti

COMPTABILITÉ DE COUVERTURE

La Société n'ayant en place aucun contrat de couverture, la comptabilité de couverture est sans objet.

22.2. IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*

Pour la période écoulée, la Société a appliqué IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*. La norme prescrit quand et comment les produits doivent être comptabilisés, et requiert des entités qu'elles fournissent des informations plus détaillées et utiles aux utilisateurs. L'application d'IFRS 15 n'a pas eu d'incidence sur le mode de comptabilisation des produits. La norme — qui remplace IAS 18 *Produits des activités ordinaires*, IAS 11 *Contrats de construction* ainsi que plusieurs interprétations portant sur les produits — s'applique à la quasi-totalité des contrats conclus avec des clients, sauf si les contrats relèvent du champ d'application d'autres IFRS, comme IFRS 16 *Contrats de location*. L'application d'IFRS 15 n'a pas eu de grande incidence et n'a pas nécessité de modifications aux états financiers. Les méthodes de comptabilisation et les informations plus détaillées de la Société concernant ses produits ventilés sont présentées à la note 12.

IFRS 15 présente une nouvelle méthode en cinq étapes pour la comptabilisation des produits. Selon le principe fondamental à la

base d'IFRS 15, en vue de comptabiliser les produits des activités ordinaires, l'entité doit montrer quand les biens ou les services promis aux clients sont fournis et quel montant de contrepartie l'entité s'attend à recevoir en échange de ces biens ou services. Notamment, la norme propose un modèle en cinq étapes de comptabilisation des produits, à savoir : identifier les contrats conclus avec le client, identifier les obligations de prestation prévues aux contrats, déterminer le prix de transaction, répartir le prix de transaction entre les obligations de prestation, et comptabiliser des produits des activités ordinaires lorsque l'entité a rempli une obligation de prestation.

Sous IFRS 15, la Société comptabilise les produits lorsqu'une obligation de prestation est remplie (ou à mesure qu'elle est remplie), c'est-à-dire lorsqu'il y a transfert au client du contrôle des biens et services visés par cette obligation de prestation.

La note 12 présente en détail les méthodes de comptabilisation de ses flux de rentrées. Outre les informations plus détaillées à fournir relativement aux transactions génératrices de produits, l'application d'IFRS 15 n'a pas eu de grande incidence sur la situation financière ou les résultats financiers de la Société, ni nécessité le retraitement des périodes comparatives.

La Société a ventilé les produits tirés de contrats conclus avec des clients en plusieurs catégories, de manière à faire ressortir dans chaque cas la nature des services rendus. La note 12 présente la ventilation des produits des activités ordinaires.

NORMES, MODIFICATIONS ET INTERPRÉTATIONS NON ENCORE EN VIGUEUR

La Société examine les prises de position comptable que publie ou révise l'IASB mais qui ne sont encore ni en vigueur ni adoptées par anticipation, en vue d'en évaluer l'incidence sur la Société. Les normes, modifications et interprétations ci-après, publiées par l'IASB ou l'IFRIC, sont ressorties comme susceptibles de se répercuter ultérieurement sur la Société.

IAS 19 Avantages du personnel

En février 2018, l'IASB a publié des modifications à IAS 19 *Avantages du personnel* portant sur la comptabilisation de la modification, de la réduction ou de la liquidation d'un régime au cours d'une période donnée. La norme prescrit que le coût des services rendus et les intérêts nets de la période qui suit de pareils événements soient établis à partir d'hypothèses actuarielles actualisées. Les modifications s'appliquent prospectivement aux modifications, réductions ou liquidations de régimes survenant à compter du 1er janvier 2019, une adoption anticipée étant autorisée. La Société ne prévoit pas que l'adoption de ces modifications aura des répercussions sur elle.

IFRS 16 *CONTRATS DE LOCATION*

NORME	DESCRIPTION	INCIDENCE	DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR[1]
IFRS 16 *Contrats de location*	Publiée en remplacement d'IAS 17, IFRIC 4, SIC-15 et SIC 027, la norme 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 au titre des droits et obligations découlant des contrats de location. Quant aux bailleurs, même si les exigences de comptabilisation sont essentiellement inchangées par rapport à la norme remplacée, ils doivent fournir plus d'informations sur les risques auxquels ils s'exposent.	La Société adoptera la norme en date du 1er avril 2019. Compte tenu de l'évaluation effectuée à ce jour, la Société s'attend à ce que la nouvelle norme se répercute le plus sur ses immobilisations corporelles et les passifs qui y sont rattachés, étant donné que les contrats de location actuels et futurs figureront à l'actif de l'état de la situation financière, conformément à IFRS 16. La Société a fait les choix suivants : • Elle choisit d'adopter la méthode d'application rétrospective modifiée prévue au paragraphe C5(b), de manière à appliquer IFRS 16 sans retraitement des données comparatives. • Le paragraphe C8 prescrit que, pour les contrats de location antérieurement classés en tant que contrats de location simple en application d'IAS 17, le passif soit comptabilisé à la date d'application initiale en évaluant le passif selon la valeur des paiements de loyer restants actualisée au taux d'emprunt marginal. • L'actif au titre du droit d'utilisation sera d'un montant égal à l'obligation locative, ajusté au besoin selon le paragraphe C8(b)(ii). • Elle n'aura pas recours à la mesure de simplification prévue au paragraphe C10(a), mais calculera un taux d'actualisation pour chaque contrat de location. • Aucun des contrats de location qui seront convertis dans le cadre d'IFRS 16 n'est déficitaire. • Elle se prévaudra de toutes les options de prolongation, compte tenu de ses antécédents dans le recours à de pareilles options. • Un contrat de location n'est pas comptabilisé en tant qu'actif ou passif si sa durée est de un an ou moins ou s'il est considéré comme de peu de valeur compte tenu d'un seuil de 5 $. La valeur estimative de l'actif et du passif au titre du droit d'utilisation à comptabiliser le 1er avril 2019 est de 8 450 $.	Le 1er janvier 2019, appliquée rétrospectivement avec possibilité de se prévaloir de certaines mesures de simplification.

[1] Date d'entrée en vigueur applicable aux exercices ouverts à compter de la date indiquée.