



LA PHOTO EN COUVERTURE illustre un exemple de conception réalisée avec un logiciel de modélisation des données du bâtiment pour la construction de l'installation des Royal Canadian Dragoons à la CFB Petawawa.

ROYAL CANADIAN DRAGOONS

BFC Petawawa (Ontario)

Le 15 janvier 2019, CDC, le MDN et des entrepreneurs du secteur privé ont conclu le premier projet de construction entrepris par le gouvernement du Canada selon le mode de réalisation de projet intégrée. Cette approche de construction collaborative et allégée accroît l'efficacité, l'adaptabilité, la prévisibilité des coûts et la valeur pour l'État. Évalué à 70 millions de dollars, le projet comprend 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.

SOMMAIRE

003 | PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

006 | POINTS SAILLANTS DE L'EXERCICE 2019-2020

007 | ÉDIFIER L'AVENIR

008 | ÉDIFIER LES RÉSULTATS

009 | ÉDIFIER LA VALEUR

010 | ÉDIFIER LA RÉSILIENCE

011 | ÉDIFIER LA CONFIANCE

012 | MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

013 | MESSAGE DU PRÉSIDENT

014 | L'ENTREPRISE

019 | GOUVERNANCE

024 | CONSEIL D'ADMINISTRATION

026 | GROUPE DE GESTION

031 | RAPPORT DE GESTION

065 | ÉTATS FINANCIERS

Profil de la société

CONSTRUCTION DE DÉFENSE (1951) LIMITÉE (COMMUNÉMENT APPELÉE « CONSTRUCTION DE DÉFENSE CANADA », « CDC » OU LA « SOCIÉTÉ ») EST UNE SOCIÉTÉ D'ÉTAT QUI OFFRE DES SERVICES NOVATEURS ET ÉCONOMIQUES DE PASSATION DE MARCHÉS ET DE GESTION DE MARCHÉS DE CONSTRUCTION, D'INFRASTRUCTURE, D'ENVIRONNEMENT ET DE SOUTIEN DES INFRASTRUCTURES TOUT AU LONG DE LEUR CYCLE DE VIE, EN RÉPONSE AUX BESOINS DE DÉFENSE DU CANADA.

CDC a deux grands clients-partenaires, en l'occurrence le groupe Infrastructure et environnement (IE) du ministère de la Défense nationale (MDN) et le Centre de la sécurité des télécommunications (CST). Services partagés Canada (SPC) fait également appel aux services de CDC relativement à son centre de données d'entreprises de la base des Forces canadiennes (BFC) Borden.

De la planification des besoins de projets au déclassement d'immeubles, le travail de CDC recouvre un large éventail d'activités. Les ressources de la Société en matière de prestation de services se divisent en cinq secteurs de services.

SERVICES DES MARCHÉS

Le secteur des Services des marchés supervise l'acquisition et la planification de biens et de services professionnels, environnementaux et immobiliers, et de services de construction et de maintenance 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, ainsi qu'à la gestion d'accords complexes de partenariat public-privé (PPP).

IMAGE: Colonnes en bois apparent dans l'entrée principale du nouveau centre de soins de santé intégrés à la BFC Petawawa. CDC gère la construction de l'installation qui regroupera tous les services de santé nécessaires aux militaires en un seul lieu.

SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

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

SERVICES DE GESTION DES PROJETS ET DES PROGRAMMES

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

SERVICES DE GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

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



Résultats de 2019-2020 selon les principaux indicateurs de rendement

		OBJECTIF STRATÉGIQUE PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT			OBJECTIF DE RENDEMENT	RÉSULTAT
VOLET DE PLANIFICATION	RESSOURCES HUMAINES	Former et maintenir une main-d'œuvre compétente, mobilisée et diversifiée.	Investissements en formation et en perfectionnement Coût de la formation et du perfectionnement, en pourcentage de la masse salariale de base		4 %	3,1 %
			RÉSULTATS EN MATIÈRE D'INNOVATION	Participation Pourcentage du personnel ayant participé au programme innoviCulture	10 %	43,2 %
			Taux de maintien de l'effectif Pourcentage du personnel demeurant au service de la Société d'un exercice à l'autre		Au moins 90 %	92,0 %
				e diversité en emploi relatives aux quatre groupes désignés (femmes, s handicapées et minorités visibles)	Aucune insuffisance dans 3 des 4 groupes désignés	Une insuffisance
				ne de développement en leadership ants ayant achevé au moins six modules par année	100 %	82 %
			Résultats en matière de recrutement Pourcentage des emplois pourvus dès le premier affichage		85 %	93 %
	PRESTATION DES SERVICES	Fournir des services innovateurs à valeur ajoutée qui répondent aux exigences du client- partenaire.	Cote de satisfaction à l'égard des services Satisfaction de la clientèle, exprimé en pourcentage des clients qui ont donné à CDC au moins une cote de 3 sur 5		Au moins 95 %	96 %
			RÉSULTATS LIÉS AUX MARCHÉS PUBLICS	Aboutissement des marchés Pourcentage d'appels d'offres aboutissant à la passation d'un marché	Au moins 95 %	95,9 %
				Mise en concurrence Nombre de soumissionnaires ou de proposants par marché	Au moins 4	4,8
				Ouverture des marchés au public Valeur globale des marchés attribués dans le cadre d'appels d'offres publics	Au moins 98 %	99,7 %
			RÉSULTATS LIÉS À LA GESTION DES MARCHÉS	Pourcentage des marchés achevés pour la date d'occupation prévue ou pour l'utilisation prévue	Au moins 85 %	94,7 %
	GESTION DES ACTIVITÉS	Établir et maintenir des structures, des outils, des équipes et des pratiques de gestion des activités intégrés et adaptés.	COÛTS DES PRESTATIONS	Coût de prestation des services Total des produits de CDC en pourcentage du total des charges liées aux marchés	De 9 % à 15 %	10,6 %
			TAUX D'UTILISATION	Taux d'utilisation de la Société (base horaire) Pourcentage des heures de travail consacrées à des tâches facturables au client-partenaire	Au moins 70 %	72,2 %
			résultats financiers	Résultats financiers Résultats financiers conformes à la Politique de gestion financière de CDC	Marge brute budgétée	Atteinte

		OBJECTIF STRATÉGIQUE	PRINCIPAUX INDICAT	EURS DE RENDEMENT	OBJECTIF DE RENDEMENT	RÉSULTAT
VOLET DE PLANIFICATION	LEADERSHIP ET GOUVERNANCE	Montrer un solide leadership et satisfaire aux exigences du gouver- nement du Canada.	RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PUBLICATION DES RÉSULTATS	Respect des délais de communication de l'information Pourcentage de rapports soumis dans les délais	100 %	100 %
			RÉSULTATS GLOBAUX EN MATIÈRE DE RENDEMENT	Initiatives générales Pourcentage des initiatives de portée générale présentées dans le Plan d'entreprise que CDC a réalisées ou atteintes	100 %	100 %
			RÉSULTATS LIÉS AU CODE DE CONDUITE EN MATIÈRE D'APPRO- VISIONNEMENT	Attribution de marchés Pourcentage des marchés attribués à des entreprises qui n'ont pas fait l'objet de restrictions au titre du Régime d'intégrité de SPAC	100 %	100 %
			Résultats liés au Code d Conformité au Code d'é		100 %	100 %
			Incidents environneme Nombre d'incidents env de CDC	ntaux ironnementaux par an découlant de la gestion	0	0
			Santé et sécurité au travail — accidents et incidents 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	3
			Pertes de temps de travail Nombre d'heures de travail perdues en pourcentage du nombre total d'heures de travail		0,5 %	0,04 %
			Menaces à la sécurité in Nombre de menaces à la	atérieure a sécurité (organisationnelle ou industrielle)	0	1



IMAGE: CDC a géré la construction d'un pavillon multiconfessionnel situé à Saint-Jean, au Québec. Le pavillon SkenNen Kowa — qui signifie « havre de paix » — a été construit pour répondre aux besoins de la spiritualité autochtone. L'installation représente une énorme tortue et se veut un lieu de réflexion.

Points saillants de l'exercice 2019-2020

1183
Marchés attribués

635,6 M\$

1,08 G\$
Paiements contractuels

1,12 M\$
Paiements contractuels par employé

945,2 M\$
Valeur des marchés menés à terme

10,6 %
Coût desprestations

114,7 M\$

Produits tirés des services facturés

Emplois environ, découlant du 1 G\$ de marchés réalisés par CDC chaque année

Édifier l'avenir

PROMOUVOIR L'INNOVATION AU SERVICE DU CANADA.

En 2019-2020, CDC a dirigé le premier marché de réalisation de projet intégrée (RPI) du gouvernement fédéral à la BFC Petawawa, en gérant les risques, en encourageant l'innovation et en optimisant les résultats par la collaboration. Nous avons appuyé la construction du premier bâtiment prêt à atteindre une « consommation énergétique nette zéro » du MDN à la BFC Gagetown et réalisé la dernière phase de notre initiative d'approvisionnement en ligne de services professionnels, à l'intention des soumissionnaires travaillant à distance.

Lorsque nos clients-partenaires nous ont demandé de mener à bien les projets essentiels de défense et d'environnement pendant la pandémie de COVID-19, nous avons trouvé des solutions pour en assurer la réalisation et protéger l'investissement économique prévu dans les communautés canadiennes.

Ces résultats indiquent que CDC s'appuie sur de solides assises d'excellence opérationnelle. Nous bâtissons l'avenir par la promotion de l'innovation au service de l'établissement de défense et de sécurité du Canada, ainsi que du secteur de la construction. Nous anticipons l'avenir, y compris l'intelligence artificielle, et nous trouvons des occasions d'évoluer. Cette évolution passe notamment par l'exploitation de notre ingéniosité et de notre expertise pour garantir la pérennité et la résilience de CDC.

Ces innovations sont rendues possibles grâce à l'engagement soutenu des employés, à une prestation de services et une gestion des activités agiles, ainsi qu'à un leadership rigoureux et une saine gouvernance. Car manifestement, le modèle d'affaires de CDC consiste à offrir de la valeur aux Canadiens et Canadiennes.





 $\label{lem:mage:panorama} \begin{array}{l} \textbf{IMAGE:} \ Panorama \ des \ installations \ de \ formation \ sur \ la \ neutralisation \ des \ explosifs \ et \ des \ munitions \ de \ 3 \ 389 \ m^2 \ à \ la \ BFC \ Gagetown, \ le \ premier \ bâtiment \ à \ consommation \ énergétique \ nette \ zéro \ du \ MDN \ qui \ peut \ fonctionner \ presque \ complètement \ hors \ réseau. \end{array}$

Édifier les résultats

CDC MISE SUR SON PERSONNEL POUR GARANTIR LA PÉRENNITÉ DE LA SOCIÉTÉ.

Pour répondre aux besoins de nos clients-partenaires, nous pouvons compter sur nos employés, sur qui CDC repose, fondamentalement. Notre rigoureuse gestion des ressources humaines vise à recruter et à maintenir en poste des personnes formant un effectif diversifié, productif et efficace qui représente le Canada et ses priorités en matière d'innovation, y compris la croissance économique.

Afin d'accompagner et de soutenir nos employés en 2019-2020, nous avons réalisé les stratégies triennales de diversité et d'inclusion, et pour le bien-être et la santé mentale au travail. La formation sur la sensibilisation à l'égalité des genres présentée à tous les employés, le Virgin Pulse Global Challenge et l'amélioration de l'accessibilité au travail sont autant de programmes prometteurs pour le renouvellement de ces stratégies.

Pour appuyer notre entreprise, nous avons établi un modèle de partenariat commercial qui jumelle chaque région avec un généraliste des ressources humaines. Outre la planification de la relève, la diffusion dans les médias sociaux et des partenariats avec des communautés autochtones, nous renforçons ainsi notre base d'employés afin de propulser CDC vers l'avenir.

IMAGE: Lauréate du Prix pour la diversité et l'inclusion de CDC, Jenelle Ramnath, coordinatrice, Services environnementaux, a été récompensée pour ses efforts exceptionnels de coordination des activités liées à la diversité auprès de ses collègues et pour avoir été une ambassadrice de l'espace positif en faveur de la communauté LGBTQ2.





Édifier la valeur

L'HISTORIQUE D'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DE CDC SOUTIENT L'INNOVATION DANS LA PRESTATION DE SERVICES.



IMAGE: CDC et le MDN ont collaboré pendant plus de trois ans avant de publier la demande de proposition du modèle de réalisation de projet intégrée. Sur la photo, on voit l'équipe spéciale de CDC et du MDN et de la CDC, qu'on connaît aujourd'hui.

À la fine pointe de l'innovation en matière d'acquisition de biens et de services et de gestion de projets, CDC fait souvent figure de pionnier au sein du secteur public qui concrétise les objectifs d'infrastructure du Canada. Par exemple, en 2019-2020, CDC a pour la première fois employé la réalisation de projet intégrée pour les installations des Royal Canadian Dragoons à Petawawa. Ce virage vers un marché unique de collaboration entre plusieurs partenaires permet d'exploiter les compétences de toutes les parties.

En avril 2020, nous avons mis en œuvre la phase définitive de notre initiative d'acquisition en ligne en y ajoutant les services professionnels. En outre, nous avons accru la flexibilité des marchés de conception-construction modifiée, en vue du projet de capacité des futurs chasseurs

Par souci d'optimisation, CDC gère activement un programme de gestion du rendement des fournisseurs au Canada, qui comprend de rigoureux mécanismes de rendement des entrepreneurs que nous mettons au point depuis 20 ans. Notre mode de prestation des services étant innovant et à valeur ajoutée, nous sommes aptes à aider nos partenaires en leur transmettant cette expertise.



Aboutissement des marchés — Objectif = 95 %

Édifier la résilience

L'APPROCHE AGILE ET INTÉGRÉE DE LA GESTION DES ACTIVITÉS DE CDC FAVORISE L'ENTREPRENEURIAT.

CDC a fait la démonstration que ses activités et processus résilients lui permettent de s'adapter promptement aux défis et aux possibilités de développement, y compris pour le commerce canadien.

Lors du cyberincident de septembre 2019, CDC a devancé la migration vers l'infonuagique de son infrastructure informatique, un projet déjà bien avancé dans le cadre de stratégie des Tl. Nous avons pu nous rétablir rapidement, améliorer notre posture de sécurité et utiliser efficacement notre expertise et nos ressources. Par ailleurs, les

améliorations apportées à l'infrastructure informatique ont permis à CDC de réagir rapidement à la pandémie dès mars 2020.

La structure, les outils, les équipes et les pratiques que CDC a établis pour gérer ses activités lui ont permis de continuer à lancer des appels d'offres, à adjuger des marchés et à garantir un paiement rapide en toutes circonstances. Notre innovation, notre ingéniosité et notre expérience sont au service de nos clients-partenaires.

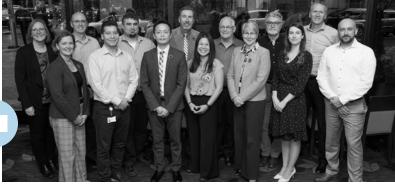
72,2 %

Taux d'utilisation de l'effectif (Pourcentage des heures de travail consacrées à des tâches facturables) Objectif = 70 %



CI-DESSOUS : Navpreet Uppal, directrice, Technologie de l'information





CI-DESSUS: Le groupe de gestion s'est réuni le 30 octobre 2019 à Ottawa pour remercier et reconnaître les employés pour leur engagement continu envers CDC durant le cyberincident.

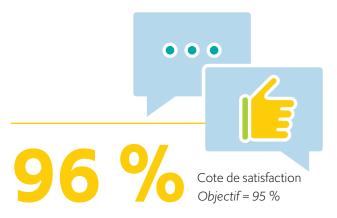
Édifier la confiance

CDC POSSÈDE LE LEADERSHIP ET LA GOUVERNANCE NÉCESSAIRES POUR PROMOUVOIR L'INFRASTRUCTURE DE DÉFENSE DU CANADA.

La position de CDC est idéale pour appuyer les objectifs du gouvernement du Canada en matière de passation de marchés de défense, de projets d'infrastructure et d'environnement complexes et de modernisation. L'expérience et les compétences diversifiées de nos administrateurs et de nos employés y contribuent, ce qui promeut une grande disponibilité sur le marché du travail pour répondre aux besoins d'acquisition de biens et de services et de gestion de projets de défense.

Notre leadership est fondé sur une saine gouvernance et des programmes permanents de protection de l'intégrité : la sensibilisation à la fraude ainsi que sa détection et sa prévention. Parmi les activités à cet effet en 2019-2020, mentionnons les solutions numériques d'analyse, l'éducation et la sensibilisation, et la collaboration avec le Bureau de la concurrence pour atténuer le risque de fraude dans les marchés publics.

Le Rapport 4 intitulé *La sécurité matérielle des missions du Canada* — Affaires mondiales Canada, publié par le vérificateur général du Canada à l'automne 2018, indique que les avis et l'aide de CDC sur les projets immobiliers pourraient profiter à d'autres entités fédérales, comme Affaires mondiales Canada.



CI-DESSOUS: Le conseil d'administration de CDC à la BFC Petawawa. le 5 mars 2020.





CI-DESSUS: La gestionnaire de site de CDC Gander, Tracey Eisan, rencontre des représentants du MDN.

Message de la présidente du conseil d'administration



Résilience et stratégie. Ces deux concepts décrivent éloquemment ce qu'exige le succès de CDC : la résilience de nos employés et l'approche stratégique de notre leadership. Depuis près de 70 ans, CDC est au service du secteur de la défense et de la sécurité du Canada, tant au pays qu'à l'étranger. À l'instar de nos clients-partenaires, nous nous sommes adaptés à l'évolution des conditions mondiales.

Si bien que, même dans les conditions sanitaires et économiques les plus difficiles, CDC parvient à réaliser des projets d'infrastructure et de développement durable qui sont essentiels pour ses principaux clients-partenaires, soit le ministère de la Défense nationale, Services partagés Canada et le Centre de la sécurité des télécommunications. Cela en dit long sur l'efficacité sur la capacité de CDC à atteindre les objectifs du gouvernement du Canada pour l'acquisition de biens et de services de sécurité et de défense, de complexes projets de construction et de développement durable, et de croissance économique.

L'historique d'excellence opérationnelle, d'innovation et de savoir-faire imparable de CDC, ainsi que son approche stratégique cohérente, sont autant d'éléments qui guident le conseil d'administration et la direction dans l'examen annuel des risques et des possibilités. Nous protégeons ainsi notre capacité de prestation de services tout en créant

des occasions de commerce canadien, en particulier dans des domaines tels que la gestion de projets, les progrès technologiques, l'acquisition de biens et de services en ligne et le développement durable.

Par leur ingéniosité et leur attitude entrepreneuriale, nos employés rendent cela possible. Bien que nos rencontres soient actuellement virtuelles en raison de la pandémie de COVID-19, les précédentes visites de sites du Conseil nous ont montré l'engagement et l'énergie au travail que déploient les employés. Autant durant le cyberincident de l'automne dernier que dans le contexte actuel, CDC maintient le cap et atteint ses objectifs ambitieux de passation de marchés et de réalisation de projets, répondant ainsi avec constance aux besoins essentiels de nos clients-partenaires et de la défense du Canada.

Aussi suis-je très heureuse de souhaiter la bienvenue à Derrick Cheung à titre de président et premier dirigeant de CDC. Son expérience de direction dans les secteurs de la défense et de l'énergie et dans celui de l'infrastructure des transports, ainsi que son approche axée sur les clients-partenaires et les employés sont d'ores et déjà des valeurs sûres au sein de l'équipe de CDC, et je me réjouis de son leadership continu.

CDC continue à offrir de la valeur aux Canadiens et Canadiennes dans des circonstances sans précédent, et je tiens à exprimer ma profonde gratitude à nos clientspartenaires, à nos collègues de l'industrie et, surtout, à nos employés pour leur collaboration et leur soutien indéfectibles

ORIGINAL SIGNÉ PAR :

Moreen Miller

Présidente du conseil d'administration

Message du Président



Ces premiers mois passés à CDC me révèlent tout l'honneur que j'ai de faire partie d'une équipe aussi exceptionnelle. CDC est une société d'État bien connue pour son rendement et son innovation, et pour son apport essentiel à l'infrastructure de défense et de sécurité du Canada. Ma perspective actuelle me permet de mieux comprendre ce qui lui vaut cette réputation : la souplesse, le flair et, surtout, l'esprit de collaboration et d'innovation avec lesquels les employés de CDC incarnent leur mission.

Cette attitude dynamique et fonceuse aide CDC à s'adapter rapidement au changement. La dernière année a apporté son lot de nouveaux défis, dont le cyberincident et la pandémie de COVID-19. Nos employés sont parvenus avec brio à faire les choses autrement et à appuyer sans relâche le gouvernement du Canada. Je suis très fier et reconnaissant de tout ce que nous avons accompli dans ces circonstances. Je remercie sincèrement nos employés, entrepreneurs, experts-conseils et clients-partenaires d'avoir privilégié la santé, la sécurité au travail et la communication durant la réalisation de projets essentiels.

Dans ce contexte, nos employés continuent de mener la charge pour nos clients-partenaires, notamment par la réalisation de projet intégrée dans les nouvelles installations des Royal Canadian Dragoons à la BFC Petawawa. En remplaçant le marché de conception-construction classique par un marché unique, selon lequel toutes les parties collaborent à la gestion des risques, nous apporterons peut-être un changement de paradigme dans la construction de défense du Canada.

D'autres travaux novateurs répondent aux priorités environnementales du MDN. Parallèlement à notre programme de marchés de services éconergétiques, nous avons appuyé la transition du Salon international de l'aéronautique de Bagotville de 2019 à un statut carboneutre, ce qui lui a valu le prix platine de l'International Council of Air Shows. Nous avons également aidé le MDN à concrétiser son premier projet de « rendement énergétique net zéro » dans les installations de formation sur la neutralisation des explosifs et des munitions de la BFC Gagetown.

Par ailleurs, CDC exploite également les technologies de pointe. La modélisation des données du bâtiment et la collaboration en ligne en temps réel, par exemple, augmentent l'efficacité et la satisfaction des clients. Au plus fort de la crise de COVID-19, au printemps 2020, lorsque de nombreux partenaires de l'industrie devaient travailler à distance et ne pouvaient communiquer que par voie électronique, nous avons réalisé la phase finale de notre initiative d'acquisition en ligne, ce qui a amélioré la commodité du processus et renforcé l'équité et la transparence.

Qui plus est, nous continuons à appuyer nos employés grâce à des programmes consacrés à la diversité et à l'inclusion, et au bien-être et à la santé mentale au travail. Car plus que jamais, il est crucial de créer des liens entre nous et avec nos autres partenaires.

ORIGINAL SIGNÉ PAR : Derrick Cheung Président et premier dirigeant

L'entreprise



IMAGE: Les employés de CDC Siva Gnananayakan, gestionnaire de site, et Shelley Hawley, adjointe administrative, ont mobilisé les employés de CDC de tout le pays en racontant des histoires qui mettaient en évidence le travail en cours à la BFC Kingston pendant la pandémie de COVID-19.

EFFECTIF

CDC sait bien que son personnel est sa ressource la plus précieuse et que la réussite de l'entreprise passe pour beaucoup par le potentiel et le niveau de mobilisation des employés. CDC sait pouvoir compter sur une équipe consciencieuse de professionnels, de techniciens et de personnels de soutien, dont des spécialistes des finances, des ressources humaines, des technologies de l'information, des communications et du soutien administratif qui appuient le personnel des opérations.

En 2019-2020, CDC a porté son effectif à 964 équivalents temps plein (ETP), comparativement à 958 à l'exercice précédent. Pour atteindre ses objectifs opérationnels, CDC ajuste continuellement la taille de son effectif en fonction du programme Infrastructure et Environnement (IE) du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC). L'effectif de CDC n'a que peu augmenté au cours de l'exercice écoulé par suite de l'évolution de la charge de travail, en raison de la stabilité des dépenses du programme IE.

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 2019-2020, 113 membres du personnel ont atteint une étape digne de mention dans leur parcours professionnel au sein de CDC : 18 ont célébré leur cinquième anniversaire de service, 56 leur dixième, 27 leur quinzième, 8 leur vingtième et 4 leur trentième.

Au cours de l'exercice, grâce aux pratiques internes de cheminement de carrière, 78 membres du personnel ont reçu de l'avancement par voie de promotions, de reclassements ou d'affectations intérimaires. CDC et le MDN tirent également profit des transferts de compétences entre les différents sites d'opérations, grâce auxquels les employés mutés ont la possibilité de parfaire leurs compétences et de se mettre à l'épreuve. En 2019-2020, 17 membres du personnel ont été transférés dans une autre région, alors que 61 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 également ailleurs dans le monde. Notre équipe se tient toujours prête à fournir des services d'approvisionnement, de gestion de marchés ou de soutien à des projets à court et à long terme dans le cadre d'opérations militaires menées à l'étranger. En 2019-2020, neuf employés de CDC se sont portés volontaires pour un déploiement à l'étranger, notamment pour des travaux d'infrastructure en Lettonie en soutien à la Présence avancée rehaussée. CDC a également prêté son soutien à la réalisation de plusieurs projets de construction au Carrefour de soutien opérationnel au Koweït.

STRUCTURE DE LA HAUTE DIRECTION

Le président et premier dirigeant de CDC est responsable, auprès du Conseil, de la gestion et du rendement de la Société dans son ensemble. Le président de CDC relève de la présidente du Conseil. L'équipe de la haute direction est composée du président et premier dirigeant et de quatre vice-présidents, dont les bureaux sont situés au siège social de CDC, 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 respectivement responsables de la gestion des activités, de l'approvisionnement et de la prestation des services. Le vice-président, Opérations — Gestion des activités, est chargé de la gestion des activités dans toutes les régions. La vice-présidente, Opérations — Approvisionnement, est responsable du leadership, de la surveillance générale et de la prestation des services d'approvisionnement à l'échelle de la Société. Le vice-président, Opérations — Prestation des services, est chargé de la prestation des services pour quatre des cinq secteurs de CDC ainsi que de la surveillance générale du service de Technologie de l'information; de plus, il agit comme officier de la sécurité de l'entreprise.

La vice-présidente, Finances et Ressources humaines, et chef des finances, est chargée des affaires financières de la Société et du leadership exécutif de la fonction de finances et de ressources humaines de CDC.

Le Groupe de gestion de CDC est formé des directeurs régionaux, des directeurs nationaux des Services de gestion des marchés, des Services de gestion des biens immobiliers, des Services des marchés et des Services de gestion des projets et des programmes, et 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, Kingston, Ottawa, Montréal et Halifax. Les

IMAGE: CDC a honoré les réalisations exceptionnelles de ses employés au cours de sa toute première cérémonie virtuelle le 28 mai 2020. Ces prix nationaux annuels soulignent l'engagement et la détermination des employés de CDC de partout au pays qui soutiennent les clients-partenaires et le gouvernement du Canada. directeurs nationaux s'assurent que toutes les activités des secteurs de services répondent aux objectifs de la Société, et ils sont responsables de l'efficacité et de la qualité de la prestation de services à l'échelle nationale. 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 l'orientation et de la gestion de leurs fonctions et groupes respectifs.

La secrétaire de la Société est responsable des questions de gouvernance; elle s'assure que CDC se conforme à l'ensemble des lois, des règlements et des politiques gouvernementales qui la concernent, assiste le conseil d'administration dans son mandat et communique avec les différents 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 soulignant ainsi le travail de ces personnes et de ces équipes, CDC tient à faire ressortir l'esprit d'innovation et l'engagement qui caractérisent son personnel — sa ressource la plus précieuse. CDC célèbre tous les ans ces réalisations et a tenu, pour la première fois cette année, sa cérémonie nationale de remise des prix sous forme virtuelle, avec des présentateurs qui annonçaient les gagnants depuis leur domicile.

Suit la liste des lauréates et lauréats des prix nationaux de 2020.

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. Sophie Tremblay, chef de programme à la BFC Bagotville, a reçu ce prix pour ses 34 années de services exceptionnels fournis à CDC et au client-partenaire. L'exemple le plus récent de sa contribution est son concours à la réalisation d'un projet complexe et de grande visibilité, en l'occurrence le projet de transport et génie électrique et mécanique (TGEM) de la BFC Bagotville, d'une valeur de 50 millions de dollars.

Le Prix pour le développement des services a été remis à Jonathan Duclos, chef régional du secteur des Services de gestion des biens immobiliers, au bureau régional du Québec. Ce prix récompense un employé ou groupe d'employés pour sa contribution remarquable au développement et à la promotion des services à valeur ajoutée offerts aux clients-partenaires. M. Duclos a reçu ce prix pour sa contribution exemplaire au MDN dans le cadre du premier gros marché de services de maintenance et de soutien d'installations jamais réalisé dans la région du Québec.

En 2019-2020, la Société a souligné l'importance de l'innovation à CDC en annonçant que le Prix de l'innovation compterait désormais deux catégories, l'une portant sur les pratiques internes et l'autre, sur la prestation de services novateurs à des clients-partenaires. La première vise à récompenser un employé ou groupe d'employés ayant participé à la conception, à l'élaboration ou à la

mise en œuvre d'une pratique, méthode ou application technologique novatrice à l'interne. La seconde vise à souligner une pratique ou solution novatrice élaborée dans le cadre de la prestation de services au client-partenaire.

Le Prix de l'innovation — Pratiques internes a ainsi été remis à Robin Entwistle, chef d'équipe, Services des marchés, à la BFC Kingston, pour la conception de nouvelles formules d'inspection, d'essai et de maintenance répondant aux besoins du MDN et procurant de la valeur à l'État.

Les lauréats du Prix de l'innovation — Prestation de services au client-partenaire 2020 sont Eivin Hoy, Doug Kroeker, Jenna MacDonald, Tyler Slobodan, Steve Swonnell et Darrell Teng, équipe de dynamitage sous-marin de la jetée B. L'équipe a réussi à relever un défi singulier, à savoir un sautage de roches réalisé sous l'eau sans perturber la vie marine.

La lauréate du Prix commémoratif Robert-Graham 2020 est Deanna Brewster, coordonnatrice, Services environnementaux, à la BFC Halifax. Ce prix est décerné à un individu ou une équipe qui a contribué de façon déterminante à l'amélioration de la sécurité au travail ou à la protection de l'environnement. M^{me} Brewster s'est distinguée par la qualité exceptionnelle des évaluations environnementales qu'elle a réalisées pour le compte du client-partenaire.

CDC remet des Prix de la satisfaction de la clientèle aux membres du personnel qui fournissent systématiquement un service client exemplaire. Le grand nombre de candidatures proposées cette année montre clairement l'engagement de CDC envers ses clients-partenaires ainsi que l'importance qu'elle accorde à la satisfaction, voire au dépassement de leurs attentes. En 2019-2020, CDC a remis le prix individuel à Craig Taylor, chef d'équipe, Programmes, au détachement Dundurn de la 17e Escadre, pour la compétence et le rendement toujours exceptionnels qu'il a montrés dans la supervision des projets d'infrastructure du MDN à Dundurn et dans les installations s'y rattachant.

Le prix d'équipe a été décerné à l'équipe de l'installation maritime de Nanisivik, composée de Eric Andert, Louis Lemay et Steven Poaps — en reconnaissance pour la main de maître avec laquelle ils ont mené ce projet de construction de six ans dans l'Arctique en nouant avec le client-partenaire des liens harmonieux et axés sur les objectifs.

Jenelle Ramnath, coordonnatrice, Services environnementaux, à la BFC Kingston, s'est vu décerner le Prix de la diversité et de l'inclusion. Ce prix est remis à un individu ou groupe qui a fait preuve d'un leadership exceptionnel dans la constitution d'une main-d'œuvre diversifiée et inclusive en milieu de travail. M^{me} Ramnath s'est distinguée par sa coordination exceptionnelle d'activités relatives à la diversité sur le terrain ainsi que pour son rôle d'ambassadrice de l'espace positif en soutien à la communauté LGBTQ2.

Trois Certificats de reconnaissance du président ont été décernés en 2020. Ces certificats sont remis, au gré du président, à une ou plusieurs personnes dont l'apport à CDC s'est révélé exceptionnel. Des certificats ont ainsi été remis aux personnes suivantes :

- L'équipe du siège social chargée des finances liées aux marchés s'est distinguée pour l'excellence de son rendement et de son service lorsque les systèmes informatiques de CDC n'étaient pas accessibles. En font partie Rania Baroud, Louisa Dattilo, Frank Kouloufakos, Donna Lewis, Vesna Lukic, Nathalie McDonald et Chantal Montpetit.
- Le Comité national de diversité et d'inclusion, formé de Mark Barbeau, Vincent Bousquet, Yves-Marie Exumé, Robin Fraser, Lori Fudge, Erica Lyle, lan Quane, Sabrina Rock, Phillip Stafrace et Marie-Claire Wihogora, s'est vu récompensée pour le solide soutien qu'il a apporté à la Stratégie en matière de diversité et d'inclusion et à son plan d'action ainsi que pour sa

- contribution à la promotion de la diversité culturelle et du respect au sein du personnel de CDC.
- Sabrina Girard, coordonnatrice, Services environnementaux, s'est distinguée par le rôle déterminant qu'elle a joué dans la mise en œuvre d'un système de gestion environnementale à la BFC Bagotville et la réalisation d'un spectacle aérien international carboneutre, qui a été primé.

Distinctions externes

PRIX DE RÉALISATION POUR L'ÉQUITÉ EN EMPLOI

Pour une troisième année d'affilée, Emploi et Développement social Canada a souligné les réalisations de CDC sur le plan de l'équité en emploi. Le prix vise à récompenser les employeurs qui en inspirent d'autres par leur conduite, qui font la promotion de l'équité en emploi dans leur secteur et qui ont particulièrement bien réussi dans l'implantation de l'équité en emploi au sein de leur organisme. CDC s'est distinguée non seulement par la représentation, dans son effectif, des quatre groupes désignés, mais aussi par la promotion de lieux de travail accueillants, respectueux et inclusifs.

CHAMPIONS DE L'ÉQUITÉ EN EMPLOI

En 2019, Emploi et Développement social Canada a décerné à la vice-présidente, Finances et Ressources humaines, et chef des Finances de CDC, Juliet Woodfield, ainsi qu'à l'ex-président et premier dirigeant James Paul le titre de Champion de l'équité



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 fournira 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 bâtiments 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, respectivement pour la démolition des installations existantes et pour la conception et la construction de la nouvelle jetée. En 2019, CDC a attribué le marché de construction de la jetée B.

en matière d'emploi, lequel vise à souligner le travail d'un dirigeant ou d'une équipe de direction pour la promotion de l'équité au sein de son organisation, ainsi que son apport global à la diversité et à l'inclusion en milieu de travail.

PRIX D'EXCELLENCE EN APPROVISIONNEMENT

Les pratiques exemplaires de CDC en matière d'approvisionnement ont été soulignées pour une sixième année de suite par l'attribution du Prix d'excellence en approvisionnement du National Procurement Institute des États-Unis. Ce prix annuel est décerné aux entreprises qui se sont distinguées sur les plans de l'innovation, du professionnalisme, de la productivité, de l'approvisionnement électronique et du leadership en matière d'approvisionnement.

PRIX DE LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Le centre de formation en neutralisation d'explosifs et de munitions de la BFC Gagetown a été récompensé pour la qualité de ses pratiques de durabilité environnementale à l'occasion de la remise des prix de l'Institut des biens immobiliers du Canada, qui s'est tenue à Ottawa, le 20 novembre 2019. En l'occurrence, le MDN et CDC ont collaboré avec le secteur privé à la mise en œuvre de technologies de pointe visant à assurer l'efficacité énergétique maximale des installations. Situé dans une zone d'instruction reculée de la base, le bâtiment de 3 389 m², d'une valeur globale de 15,7 millions de dollars, a été doté de la quasi-totalité des éléments nécessaires à son autonomie, y compris un chauffage géothermique ainsi que ses propres puits et système de traitement des eaux. L'installation a été conçue pour répondre à la norme LEED Argent, mais elle devrait passer à la norme Or une fois que le réseau photovoltaïque aura été mis en place.

PRIX DE LA LEADER EXCEPTIONNELLE (FINALISTE)

La vice-présidente, Opérations — Approvisionnement de CDC, Mélinda Nycholat, a été retenue parmi les sept finalistes (sur un groupe de 59 candidates) du prix Leader exceptionnelle du Réseau des femmes en infrastructure (WIN). WIN est un forum dynamique qui aide les professionnelles de l'infrastructure à réseauter, à échanger des idées et à mieux façonner leurs programmes. Le prix Leader exceptionnelle est décerné à des femmes qui, par leur travail, ont la capacité d'influer sur le monde qui nous entoure et se révèlent de véritables pionnières en la matière.

PRIX DU LEADERSHIP EN RESSOURCES HUMAINES — ÉQUIPE EXCEPTIONNELLE (FINALISTE)

L'équipe de rémunération de CDC, formée de Shawna Arbuthnot, Lynda Brunet, Sylvie Charbonneau, Nathalie Craig, Nathalie Houle, Kimberly Morgan et Sati Naraine, a été retenue comme l'une des cinq finalistes, sur les 24 équipes qui concouraient dans la catégorie Équipe des ressources humaines, des Prix du leadership en ressources humaines Michelle-C.-Comeau 2019. Ces prix soulignent l'apport et les réalisations de fonctionnaires qui se sont distingués par leur travail dans le domaine des ressources humaines. La catégorie Équipe vise plus particulièrement à reconnaître le travail de groupes d'employés, de quelque niveau qu'ils soient, qui ont fait progresser leur entreprise par la conception ou la mise en œuvre d'un projet ou d'une initiative de ressources humaines d'un type nouveau.

Gouvernance

AUX TERMES DE *LA LOI SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES* (LGFP), LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CDC (LE CONSEIL) EST RESPONSABLE DE LA GESTION DES ACTIVITÉS ET DES AUTRES AFFAIRES COURANTES DE LA SOCIÉTÉ.

Son Cadre de gouvernance énonce dans les grandes lignes la structure, les principes directeurs et les pratiques de gouvernance du Conseil et sert à préciser les attributions de ce dernier. Le Conseil trouve des indications complémentaires dans les statuts de la Société ainsi que dans 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, dont le gouvernement du Canada est l'unique actionnaire, rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement (la Ministre). Le Conseil a pour mandat de veiller à ce que la prestation des services soit assurée par CDC de manière efficace et productive dans le cadre d'un processus d'approvisionnement équitable, ouvert, transparent et concurrentiel. Outre la LGFP, CDC est régie

DEDICATION
COLLABORATION
COMPETE
FAIRNES
DÉVOUI
COLLAI
COMPÉTI
ÉQUITE

par la Loi sur la production de défense ainsi que par d'autres lois fédérales (comme la Loi sur l'accès à l'information, la Loi sur l'accessibilité du Canada, le Code canadien du travail, la Loi sur l'équité en matière d'emploi, la Loi sur les langues officielles et la Loi sur la protection des renseignements personnels) et accords de libre-échange.

PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Le Conseil assiste CDC dans l'harmonisation de ses politiques et pratiques avec les priorités et attentes du Gouvernement à l'égard de la Société, lesquelles lui sont précisées dans la lettre ministérielle communiquée à la présidente du Conseil. Outre ces priorités, le président et premier dirigeant de CDC, dans le cadre du Groupe de gestion supérieure, a pour rôle de déterminer les aspects que la Société pourrait améliorer.

GOUVERNANCE

Le Conseil supervise la gestion de questions de fond comme l'intégrité, les valeurs et l'éthique, la planification stratégique et la gestion des risques. Il participe également à l'orientation stratégique de CDC, examine et évalue l'adéquation du Cadre de gestion des risques et veille à ce que la Société continue d'obéir aux plus hautes normes d'éthique, d'ouverture et de transparence dans la gestion de ses activités.

IMAGE: Des représentants de CDC et du MDN ont organisé une séance d'information à l'intention des entrepreneurs locaux à Yellowknife, dans les Territoires du Nord-Ouest, le 10 mars 2020. La rencontre avec les intervenants de l'industrie contribue à garantir des services d'approvisionnement et de gestion de marchés sûrs, rapides et rentables pour le MDN.

Hormis le président et premier dirigeant, les membres du Conseil sont indépendants de la direction de CDC. Le Bureau du Conseil privé (BCP) gère le processus de nomination des administrateurs.

Par sa composition, le Conseil cherche à reproduire la diversité de la population canadienne et à réunir en son sein un bassin de connaissances, de compétences et d'expériences appropriées au secteur. Les administrateurs et administratrices de CDC répondent au profil tracé pour le Conseil, lequel comprend cinq hommes et deux femmes issus de divers coins du pays.

Dès leur nomination, les membres du Conseil sont conviés à des séances d'orientation sur les activités de CDC. Par la suite, à la faveur des réunions de conseil trimestrielles, ils ont l'occasion de mieux appréhender la teneur de leurs rôles et responsabilités. Les membres du Conseil sont également invités à se tenir au fait des questions intéressant CDC et à chercher hors du cadre du Conseil des occasions de formation liées à la gouvernance, particulièrement si elles se rapportent aux sociétés d'État fédérales. CDC est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés, et les membres du Conseil ont la possibilité de participer aux activités de l'Institut organisées dans leur province ou territoire de résidence.

Pour évaluer la qualité de son fonctionnement, le Conseil procède par questionnaires, dont les réponses peuvent donner lieu à une révision des processus ou documents de gouvernance. En 2019, à la suite d'une pareille évaluation, le Conseil a communiqué les résultats à tous ses membres et proposé des modifications.

Aux termes de la Loi sur la production de défense, le Bureau du vérificateur général (BVG) est l'auditeur des comptes de CDC. Le BVG audite les états financiers annuels de la Société et procède en outre à un examen spécial de ses activités au moins une fois tous les 10 ans. Le dernier examen de la sorte a été effectué en 2016, et CDC a répondu à toutes les recommandations s'y rapportant.

INTÉGRITÉ ET ÉTHIQUE

Les membres du Conseil 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 aussi 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 Conseil aide également la Société à s'assurer que ses activités sont exercées dans le respect des normes d'éthique et d'intégrité les plus élevées. Dans cet esprit, CDC s'est dotée d'un 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. Ce dernier code décrit comment CDC s'attend à ce que les fournisseurs répondent aux appels d'offres de manière ouverte, honnête, équitable et complète. Afin que les fournisseurs soient conscients de leurs obligations, CDC a aussi incorporé certaines prescriptions du code à ses documents de marché. Dans ses communications au Conseil, le président et premier dirigeant rend régulièrement compte de l'observance du Code de conduite en matière d'approvisionnement par les fournisseurs et du Code d'éthique par le personnel de CDC.

Tous les membres du personnel sont assujettis au Code d'éthique de CDC. Ce Code intègre notamment les dispositions de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, il décrit les comportements attendus du personnel et il définit clairement la procédure de signalement des actes répréhensibles visés par la Loi. Chaque année, tous les membres du personnel de CDC sont invités à revoir leurs obligations et responsabilités au titre du Code d'éthique, et à déclarer qu'ils continuent de s'y conformer. Le personnel nouvellement recruté doit aussi suivre un module de formation en ligne et réussir à un examen sur le Code. En 2019-2020, l'ensemble du personnel de CDC a répondu à la demande annuelle de confirmation, et toutes les recrues ont suivi le module requis et passé avec succès l'examen obligatoire.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

En application de la LGFP, CDC doit soumettre chaque année un plan d'entreprise à la Ministre. Le processus de planification stratégique de la Société énonce les activités à exercer, assorties des délais d'exécution et des résultats attendus. Un membre du Conseil est invité à participer à la séance annuelle de planification stratégique du Groupe de gestion supérieure. Pour obtenir une bonne vue d'ensemble, CDC invite également d'autres intervenants

des secteurs public et privé. Après avoir arrêté les initiatives générales à mener à bien, CDC tient informé le Conseil de leur état d'avancement et lui communique les indicateurs de rendement qui y sont associés. En plus d'examiner les rapports réguliers qui lui sont faits, le Conseil se penche sur d'autres questions d'intérêt et invite le personnel de CDC à faire des présentations sur divers sujets.

Des séances de planification stratégique du Conseil se sont tenues en 2019-2020, et la présidente du Conseil a participé à la séance annuelle de planification stratégique de CDC. En 2019-2020, le Conseil a examiné le projet de *Plan d'entreprise 2020-2021 à 2024-2025* et s'est assuré qu'il continuait d'aller dans le sens des priorités et attentes du Gouvernement. Le Conseil a approuvé ce document à sa séance de décembre 2019.

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 adéquats soient en place pour les gérer. En 2019-2020, le Conseil a revu la nature de ses attributions et modifié la façon dont la direction cerne et évalue les risques auxquels la Société est exposée et dont elle rend compte.

COMMUNICATIONS ET ENGAGEMENT

Les assemblées publiques annuelles donnent au public l'occasion de communiquer avec CDC et de se renseigner à son sujet. CDC a tenu son assemblée publique annuelle le 6 juin 2019, après avoir publié un préavis de 30 jours sur son site Web, conformément à la LGFP. Des dirigeants et membres d'associations sectorielles ont été invités à y participer, tout comme des membres du personnel de CDC. Lors de cette assemblée, la présidente du Conseil et le président et premier dirigeant de la Société ont présenté des informations sur les activités et les résultats financiers de CDC.

Le Conseil rencontre également le personnel de CDC dans les bureaux de la Société à travers le Canada à la faveur de séances d'information sur des questions d'intérêt, de tournées de chantiers et d'installations, et d'autres occasions de communiquer l'information. Ces activités donnent aux membres du Conseil la possibilité d'en apprendre davantage sur CDC et sur la prestation des services à ses clientspartenaires, ce qui aide en retour le Conseil à mieux s'acquitter



MARCHÉS DE SERVICES ÉCONERGÉTIQUES

Bagotville (Québec), Petawawa (Ontario), Greenwood (Nouvelle-Écosse), Esquimalt (Colombie-Britannique)

Le MDN s'est fixé pour objectif, d'ici 2030, de réduire de 40 % les émissions de GES de son parc immobilier par rapport au niveau de 2005. CDC gère quatre marchés de services éconergétiques pour le compte du MDN, d'une valeur globale de 75 millions de dollars. La Société prévoit attribuer cinq autres marchés d'ici la fin de 2020-2021, dont la valeur totale devrait dépasser les 130 millions de dollars.

de son mandat. En 2019-2020, le Conseil a siégé à Ottawa en juin et décembre 2019, à la BFC Halifax en septembre 2019 et à la BFC Petawawa en mars 2020. Les membres du Conseil ont également eu des rencontres informelles avec des employés de CDC et des représentants de clients-partenaires.

RENDEMENT DU PREMIER DIRIGEANT

Responsable de l'application du Programme de gestion du rendement des premiers dirigeants des sociétés d'État, le Bureau du Conseil privé (BCP) fournit des conseils sur l'administration de ce programme. Pour la bonne application de ce processus ainsi que pour s'assurer que les objectifs de rendement du président et premier dirigeant sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et à délai déterminé, la présidente du Conseil collabore avec les membres du Comité de la gouvernance et des ressources humaines ainsi qu'avec les autres administrateurs et administratrices. L'ensemble du Conseil examine les objectifs de rendement pour s'assurer qu'ils cadrent bien avec les initiatives préconisées dans le Plan d'entreprise de CDC ainsi qu'avec les priorités du Gouvernement énoncées par le BCP.

Pour l'exercice 2019-2020, le BCP avait énoncé, à l'intention des premiers dirigeants, les priorités en matière de santé et d'inclusion au travail suivantes : 1) continuer à bâtir et à entretenir un milieu de travail sain et démontrer plus particulièrement les progrès réalisés par rapport aux trois piliers de la Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail; et prendre des mesures concrètes pour lutter contre le harcèlement et la discrimination; et 2) poursuivre les efforts visant à accroître la diversité sociale et culturelle de la main-d'œuvre et favoriser l'intégration d'un large éventail de voix et de points de vue dans la gouvernance et la prise de décisions. Les renseignements détaillés sur la façon dont le président et premier dirigeant de CDC a soutenu ces priorités organisationnelles sont présentés dans le volet de planification Ressources humaines, sous les rubriques Bienêtre du personnel et Diversité et équité en emploi du présent rapport annuel.

COMITÉS DU CONSEIL

Le Conseil de CDC s'appuie sur deux comités pour l'aider à s'acquitter de ses attributions, à savoir le Comité d'audit et le Comité de la gouvernance et des ressources humaines. Tous les membres du Comité d'audit sont indépendants de la direction de CDC, en ce que, comme le prescrit la LGFP, aucun d'entre eux ne peut être ni un dirigeant ni un

employé de la Société. Ces deux comités s'appuient à leur tour sur leur charte et leur plan de travail respectifs pour s'acquitter de leur mandat à chaque séance. Suit le résumé des principales activités de ces comités en 2019-2020.

Comité d'audit

Président: Stephen Burbridge

Membres: Moreen Miller et Cynthia Ene

Le Comité a siégé quatre fois en 2019-2020 (juin, septembre, décembre et mars).

Conformément à sa charte, le Comité d'audit assiste le Conseil dans la supervision des contrôles financiers et des contrôles de gestion de CDC, et à s'assurer que les systèmes d'information et les pratiques de gestion de la Société sont adaptés à ses besoins. Ces systèmes et pratiques doivent être 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.

Les plans d'audit interne de CDC aident à assurer que les grands champs d'intérêt sont bien cernés. Le Comité d'audit examine ces plans et est régulièrement informé de l'état d'avancement des recommandations issues des 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 2019-2020, le Comité d'audit a notamment examiné les résultats financiers de CDC, étudié et approuvé le plan d'audit interne, suivi l'avancement des recommandations formulées dans des audits internes précédents ainsi que dans l'audit de l'exercice précédent et l'examen spécial de CDC de 2016 par le BVG, et attesté que la charte et le plan de travail existants convenaient toujours.

Comité de la gouvernance et des ressources humaines

Président : Angus Watt

Membres : Moreen Miller, Claude Lloyd, Steve Anderson et James Paul (jusqu'au 12 juillet 2019) (*membre d'office*),

Mélinda Nycholat (du 13 juillet au 8 septembre 2019) (membre d'office) et Derrick Cheung (à compter du 9 septembre 2019) (membre d'office)

Le Comité a siégé cinq fois en 2019-2020.

La charte du Comité de la gouvernance et des ressources humaines définit les tâches et responsabilités du Comité, à savoir : aider le Conseil à recenser les pratiques exemplaires, tendances et grands enjeux en matière de gouvernance; évaluer les documents de gouvernance de l'entreprise; examiner le Plan stratégique des ressources humaines; et conseiller CDC dans l'harmonisation des politiques de ressources humaines avec les objectifs et les initiatives de la Société en la matière. Le Comité siège à huis clos au besoin.

FAITS SAILLANTS

En 2019-2020, les activités du Comité de la gouvernance et des ressources humaines ont notamment porté sur : l'examen du Plan stratégique des ressources humaines de CDC; le suivi de l'état d'avancement de la Stratégie en matière de bien-être et de santé mentale au travail, de la Stratégie en matière de diversité et d'inclusion, et de diverses politiques de ressources humaines; l'examen des résultats de l'analyse des pratiques de CDC en matière de rémunération globale; la mise à jour des outils d'évaluation du Conseil; la revue des lois s'appliquant à CDC; le suivi régulier des activités du Bureau de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels de CDC; et l'attestation de l'adéquation continue de sa charte et de son plan de travail.

Participation

Le tableau 1 rend compte de la présence des administrateurs et administratrices aux séances du Conseil et de ses comités en 2019-2020. Il ne tient pas compte des présences en qualité d'observateurs aux séances des comités.

Voir Tableau 1

Rémunération des membres du Conseil

La rémunération de la présidente et des autres membres du Conseil est établie par décret du Bureau du Conseil privé. Bien que le président et premier dirigeant fasse partie du Conseil, il n'a droit à aucun supplément de rémunération pour cette fonction. La présidente du Conseil touche une provision sur honoraires pouvant allant de 6 400 \$ à 7 500 \$ par an, ainsi qu'une indemnité journalière de 200 \$ à 300 \$. Les autres membres du Conseil recoivent une provision sur honoraires pouvant aller de 3 200 \$ à 3 800 \$ par an et une indemnité journalière de 200 \$ à 300 \$. Des 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 et administratrices touchent seulement une indemnité journalière pour chaque journée de travail (24 heures), sans égard au nombre d'activités auxquelles ils participent pendant cette journée.

TABLEAU 1 : PRESENCES AUX SEAN	1CF2
--------------------------------	------

	CONSEIL	COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES RESSOURCES HUMAINES
Miller, Moreen	12/12	4/4	6/6
Anderson, Steve	12/12	<u> </u>	6/6
Burbridge, Stephen	11/12	4/4	_
Ene, Cynthia	11/12	4/4	<u> </u>
Lloyd, Claude	11/12	_	6/6
Watt, Angus	12/12	_	6/6
Cheung, Derrick ¹	4/4	_	2/2
Nycholat, Mélinda ²	2/2	<u> </u>	1/1
Paul, James ³	3/3	_	3/3

¹ M. Cheung a été nommé président et premier dirigeant de CDC à compter du 9 septembre 2019.

Mme Nycholat a été nommée présidente et première dirigeante par intérim de CDC pour la période du 13 juillet au 8 septembre 2019.

³ M. Paul a quitté CDC le 12 juillet 2019.

Conseil d'administration



PRÉSIDENTE DU CONSEIL MOREEN MILLER

M^{me} 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 membre du conseil d'administration du Muskoka Algonquin HealthCare. M^{me} Miller possède 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.



STEVE ANDERSON

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 fait partie de divers conseil d'administration et comités, y compris ceux de 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 possède une vaste expérience en matière de politique municipale, y compris la surveillance des initiatives liées à l'accessibilité. Il a obtenu un diplôme en criminologie (avec spécialisation) de la University of Windsor et un diplôme en droit de l'Université d'Ottawa.



STEPHEN BURBRIDGE

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 de la planification de l'Administration de l'aéroport de St. John's. M. Burbridge est un membre des Forces armées canadiennes à la retraite et est titulaire d'un baccalauréat en génie (civil) du Collège militaire royal du Canada ainsi que d'une maîtrise en génie (géodésie et géomatique) de l'Université du Nouveau-Brunswick. Il possède de l'expérience dans les secteurs municipaux, de la fonction fédérale et de l'aviation, lui a apporté de vastes connaissances de la gestion du cycle de vie des biens, de la gestion de projets et du développement.



DERRICK CHEUNG

M. Cheung est un cadre supérieur chevronné qui possède une vaste expérience des affaires et une expertise dans les secteurs de l'infrastructure, de la défense et de l'énergie. Il a démontré sa capacité à maximiser la productivité et à promouvoir l'excellence opérationnelle. Avant d'être nommé président et premier dirigeant de CDC, M. Cheung a occupé des postes de haut niveau au sein de sociétés multinationales dans divers secteurs, dont la défense (infrastructure, équipement, matériel, environnement et biens immobiliers), le transport (aérien, ferroviaire, maritime et transport collectif), l'infrastructure (routes, ponts et travaux publics), les biens immobiliers et l'énergie. M. Cheung est titulaire d'une maîtrise en droit (commerce international), d'une maîtrise en administration des affaires et d'une maîtrise ès arts (instaurer l'innovation et le changement) ainsi que de nombreuses certifications industrielles.



CYNTHIA ENE

À titre d'ingénieure agréée, M^{me} Ene a de l'expérience en gestion des projets d'infrastructure d'envergure dans le Nord du Canada. Elle est présentement la directrice générale de illu inc., un cabinet du secteur des services établi dans le Nunavut. À ce titre, elle a joué un rôle essentiel dans le cadre de l'expansion de l'entreprise vers le domaine de la recherche et du développement, en particulier dans le secteur des solutions d'énergie renouvelable. Elle a une expérience spécialisée dans les projets d'infrastructure dans le Nord qui permettent de renforcer les collectivités canadiennes, y compris l'élaboration de plans financiers stratégiques. M^{me} Ene 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.



CLAUDE LLOYD

M. Lloyd est président de SEE Sustainability Ltd et compte plus de 25 années d'expérience en enseignement. 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, dont la Société de logement communautaire d'Ottawa. Il possède une vaste expérience dans la surveillance de la gestion des biens immobiliers et fonciers ainsi que des infrastructures appuyant les organismes caritatifs, les organismes non gouvernementaux et les organismes publics. 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.



ANGUS WATT

M. Watt, lieutenant-général de l'Aviation royale canadienne à la retraite, 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 dans 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, y compris le commandant de l'Aviation royale canadienne (chef d'état-major de la Force aérienne).



ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION



Derrick Cheung, LL.M., MBA, MA PRÉSIDENT ET PREMIER DIRIGEANT

M. Cheung est un cadre supérieur chevronné qui possède une vaste expérience des affaires et une expertise dans les secteurs de l'infrastructure, de la défense et de l'énergie. Il a démontré sa capacité à maximiser la productivité et à promouvoir l'excellence opérationnelle. Avant d'être nommé président et premier dirigeant de CDC, M. Cheung a occupé des postes de haut niveau au sein de sociétés multinationales dans divers secteurs, dont la défense (infrastructure, équipement, matériel, environnement et biens immobiliers), le transport (aérien, ferroviaire, maritime et transport collectif), l'infrastructure (routes, ponts et travaux publics), les biens immobiliers et l'énergie. M. Cheung est titulaire d'une maîtrise en droit (commerce international), d'une maîtrise en administration des affaires et d'une maîtrise ès arts (instaurer l'innovation et le changement) ainsi que de nombreuses certifications industrielles.



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 années au sein des Forces armées canadiennes, où il a occupé des postes au sein de l'armée britannique et de l'armée américaine en Afghanistan, et au Quartier général de la force opérationnelle interarmées de l'OTAN aux Pays-Bas. Diplômé en ingénierie civile au Collège Militaire Royal, il a ensuite obtenu une maîtrise en études stratégiques au Army War College des États-Unis. Grâce à sa vaste expérience en matière d'infrastructure de défense et d'environnement au Canada et à l'étranger, M. McQuillan a occupé le poste de chef du génie militaire du Canada et de chef d'état-major (Infrastructure et environnement). Il était major-général lorsqu'il a quitté l'armée.



Mélinda Nycholat, P.Eng.
VICE-PRÉSIDENTE, OPÉRATIONS — APPROVISIONNEMENT

Mélinda Nycholat est entrée au service de CDC en 1988, à titre d'ingénieure subalterne au bureau de chantier de Gagetown. Depuis, elle a occupé plusieurs postes au sein de la Société, un peu partout au pays. Elle était directrice, Services des marchés avant d'être promue vice-présidente, Opérations — Approvisionnement. Elle est titulaire d'un baccalauréat en génie civil de l'Université Laval. Elle siège au conseil d'administration du Conseil canadien des marchés publics, elle est déléguée des maîtres d'ouvrage du Comité canadien des documents de construction. Pendant plusieurs années, elle a fait partie du comité directeur de l'Institut pour la modélisation des données du bâtiment du Canada et a été membre du Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les marchés de construction.



Ross Welsman, P.Eng.
VICE-PRÉSIDENT, OPÉRATIONS — GESTION DES ACTIVITÉS

M. Welsman a obtenu un baccalauréat ès sciences en mathématiques de même qu'un baccalauréat en ingénierie (génie civil) de la Memorial University de Terre-Neuve. Il s'est joint à l'équipe de CDC en 1983 à titre d'ingénieur de projet et, pendant une période de cinq années, a travaillé au sein de trois bases différentes, y compris la rive du Labrador. M. Welsman a laissé le service de CDC en 1988 et a travaillé pendant 15 ans dans le secteur privé, plus précisément dans les secteurs du génie civil lourd et de l'assainissement de l'environnement, M. Welsman est entré de nouveau au service de CDC à titre d'ingénieur de secteur pour la Région de l'Atlantique. Il a été nommé directeur régional de la Région de l'Atlantique en 2006, et il a ensuite été muté à Ottawa en juillet 2011, où il a occupé le poste de directeur régional de la Région de la capitale nationale. M. Welsman a été promu au poste de vice-président, Opérations — Gestion des activités, en novembre 2015.



Juliet Woodfield, FCPA, FCA
VICE-PRÉSIDENTE, FINANCES ET RESSOURCES HUMAINES, ET CHEF
DES FINANCES

M^{me} Woodfield s'est jointe à l'équipe de la haute direction de CDC en septembre 2016. Elle compte à son actif plus de 20 années d'expérience dans les secteurs public et privé. Elle occupait jusqu'à récemment le poste de vice-présidente, Services intégrés et dirigeante principale des finances, de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale. Elle a travaillé avec divers organismes gouvernementaux, et a également 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. M^{me} Woodfield est une comptable professionnelle agréée, qui détient le titre de Fellow de CPA Ontario, et est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université de Calgary.





Dave Burley, CSO
DIRECTEUR NATIONAL, SERVICES DE GESTION DES MARCHÉS ET DE
GESTION DES BIENS IMMOBILIERS

M. Burley s'est joint à l'équipe de CDC en 2002 à titre de coordonnateur des marchés à la BFC Kingston, en Ontario. En 2004, il a été promu au poste de gestionnaire, Opérations de site, puis a occupé les postes de gestionnaire de secteur et de gestionnaire, Services de construction, pour la Région de l'Ontario. En 2012, M. Burley a été muté à Ottawa où il a été nommé directeur national, Services de gestion des marchés et Services de gestion des biens immobiliers. Il est actuellement membre du groupe de travail fédéral sur le paiement rapide, qui vise à améliorer les pratiques de paiement dans l'ensemble de l'industrie de la construction, et il est représentant des propriétaires au sein du Comité canadien des documents de construction. M. Burley est technologue en génie civil et possède la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.



Nicolas Forget, M.Sc.
DIRECTEUR RÉGIONAL, 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. M. Forget est retourné dans la Région du Québec en 2008, à titre 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.



Charles Fuller, B.A.Sc., PMP

DIRECTEUR NATIONAL, SERVICES DE GESTION DES PROJETS ET DES PROGRAMMES

M. Fuller est entré au service de CDC en 2008 à titre d'agent de soutien des programmes à Ottawa. Il a été promu l'année suivante au poste de chef d'équipe, Gestion des programmes, à l'appui de l'infrastructure de l'Armée canadienne. En 2017, il a assumé le rôle de gestionnaire de site à Ottawa, puis a été nommé chef régional de secteur de services pour les Services de gestion des projets et des programmes de la Région de la capitale nationale. M. Fuller était membre de la Réserve de l'Armée canadienne à titre de soldat d'infanterie pendant 17 ans et est titulaire d'un diplôme en ingénierie de systèmes industriels de l'Université de Regina et d'une certification Project Management Professional. Il a été promu directeur national, Services de gestion des projets et des programmes, en 2020.



John Graham, P.Eng., PMP
DIRECTEUR RÉGIONAL, ONTARIO

Après avoir obtenu en 1988 un baccalauréat en génie civil de l'Université Lakehead, M. Graham est entré au service de CDC à titre d'ingénieur stagiaire au bureau de Kingston. Depuis, il a occupé de nombreux postes, notamment celui d'ingénieur de projet à Petawawa et à Trenton et de gestionnaire, Construction dans le cadre du projet d'assainissement du Réseau DEW à Tuktoyaktuk (T.N.-O.). En 1998, il a obtenu sa certification de Project Management Professional, et l'année suivante, il est devenu ingénieur de section pour la région de l'Ontario. En 2008, M. Graham a occupé le poste de gestionnaire, Opérations commerciales de l'Ontario; il a été nommé directeur régional, Ontario en 2009.



Alison Lawford, LL.B., LL.M.

DIRECTRICE, GOUVERNANCE ET AFFAIRES JURIDIQUES, ET
SECRÉTAIRE DE LA SOCIÉTÉ

M^{me} Lawford est entrée au service de CDC à l'été 2008 à titre de secrétaire de la Société et est aussi la coordonnatrice de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels. Elle est avocate et également titulaire d'une maîtrise en droit de l'Université d'Ottawa. Avant de travailler à CDC, elle était agente chargée de la conformité à Exportation et développement Canada et a pratiqué le droit au sein d'un cabinet d'avocats national.



Elizabeth Mah, P.Eng., CSO, PMP
DIRECTRICE RÉGIONALE, CAPITALE NATIONALE

Elizabeth Mah s'est jointe à l'équipe de CDC en 1998 après avoir obtenu son baccalauréat ès sciences (génie civil) de l'Université du Manitoba. Après avoir occupé des postes aux bureaux des sites de CDC à Edmonton et à Esquimalt, elle a été mutée à Ottawa en 2011. M^{me} Mah a été promue au poste de directrice régionale, Région de la capitale nationale, en novembre 2015. Elle est actuellement membre du conseil d'administration de l'Institut des biens immobiliers du Canada et siège au comité directeur du Réseau des femmes en infrastructure (section d'Ottawa). Elle détient la certification Project Management Professional ainsi que la certification Sceau d'or de l'Association canadienne de la construction.



Kimberly Morgan, CHRL
DIRECTRICE INTÉRIMAIRE, RESSOURCES HUMAINES

M^{me} Morgan s'est jointe à CDC en 2011, après 25 ans d'expérience au privé dans le secteur des services financiers, des soins de santé et des services professionnels en industrie. Avant d'exercer les fonctions de directrice intérimaire, Ressources humaines en 2020, elle a travaillé comme conseillère et gestionnaire pour la rémunération et les avantages sociaux. Kimberly Morgan a obtenu un certificat en gestion des ressources humaines auprès du Fanshawe College de London, en Ontario. Elle détient le titre de Leader en ressources humaines agréé (L.R.H.A.) de l'Association des professionnels en ressources humaines.



Kevin Petit-Frère, CPA, CA DIRECTEUR, FINANCES

Après avoir accumulé plus de 10 ans d'expérience dans le domaine des finances, notamment en audit, en information financière et en conseils financiers, M. Petit-Frère s'est joint à CDC en janvier 2020. Il possède une connaissance approfondie des normes comptables canadiennes et internationales et une expérience en recherche et traitement de questions comptables complexes. M. Petit-Frère est titulaire d'un baccalauréat en commerce (avec distinction) spécialisé en comptabilité de l'école de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa, et il détient le titre de comptable professionnel agréé de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario. Il enseigne la comptabilité et l'administration des affaires à temps partiel à l'Université d'Ottawa et à Carleton University.



Mélanie Pouliot, P.Eng.
DIRECTRICE NATIONALE, SERVICES DES MARCHÉS

M^{me} Pouliot a commencé sa carrière dans le secteur privé comme ingénieure. Elle s'est jointe à l'équipe de CDC en 2007 à titre de coordonnatrice des marchés de la Région de la capitale nationale à Ottawa. En 2009, elle a été promue chef d'équipe, Services des marchés, où elle a dirigé une équipe responsable des plans d'approvisionnement pour le programme d'immobilisations du MDN. Par la suite, M^{me} Pouliot a été mutée au siège social à titre de spécialiste technique, Approvisionnement, où elle a mis l'accent sur la réalisation de partenariats public-privés. Elle a été promue directrice nationale, Services des marchés, en 2017. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès sciences appliquées en génie chimique de l'Université d'Ottawa et est membre de l'Ordre des ingénieurs de l'Ontario.



Stephanie Ryan, B.A. (avec spécialisation), ABC DIRECTRICE, COMMUNICATIONS

M^{me} Ryan est entrée au service de CDC en 2002 après 12 années de carrière en communications commerciales dans le secteur privé. Avant d'arriver à CDC, elle a passé trois années dans une société d'édition de magazines nationale et neuf années dans une entreprise spécialisée dans les sciences de la vie. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès art (avec spécialisation) de l'Université d'Ottawa; elle a la certification Accredited Business Communicator (ABC) et monitrice de langues accréditée de l'organisme Teachers of English as a Second Language de l'Ontario.



Grant Sayers, C.E.T.
DIRECTEUR RÉGIONAL, OUEST

M. Sayers se joint à CDC en 2003 à titre de coordonnateur des marchés à la BFC et a ensuite occupé le poste de gestionnaire, Opérations, à Comox, et les fonctions de gestionnaire de secteur de service régional pour ce qui est des biens immobiliers, à Edmonton. Il est promu directeur régional, Québec, en 2012 et a ensuite été transféré dans la Région de l'Ouest en 2017 où il occupe le rôle de directeur régional. Il est technologue agréé en ingénierie (Certified Engineering Technologist) et a une formation en mécanique.



George Theoharopoulos, P.Eng.
DIRECTEUR RÉGIONAL, ATLANTIQUE

M. Theoharopoulos est devenu directeur général de la Région de l'Atlantique en juillet 2011. Il s'est joint à CDC en 2004 après 14 ans dans les secteurs public et privé et a occupé différents postes, notamment gestionnaire des Services environnementaux et gestionnaire des opérations d'affaires dans la Région de l'Atlantique. Il est le chef national des Services environnementaux et détient un baccalauréat en ingénierie de l'Université technique de la Nouvelle-Écosse.



Navpreet Uppal, B.Eng.
DIRECTRICE, TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

M^{me} Uppal s'est jointe à CDC en 2005 après une carrière de huit ans dans le secteur privé. Elle a commencé comme développeuse d'applications, puis a assumé les fonctions d'analyste des systèmes de gestion. En 2016, M^{me} Uppal a été promue au poste de gestionnaire, Soutien des applications, où elle dirigeait l'équipe des applications responsable d'appuyer le développement d'applications liées à la planification des ressources d'entreprise et à la veille stratégique. En 2019, elle a été nommée directrice, Technologie de l'information. M^{me} Uppal est titulaire d'un baccalauréat en génie mécanique de la Punjabi University en Inde.

SOMMAIRE DE SECTION : Profil de la société + Valeur ajoutée pour le Canada + Initiatives stratégiques + Indicateurs de rendement opérationnel et stratégique + Gestion des risques + Résultats financiers + Perspectives

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, de même que le Centre de la sécurité des télécommunications (CST). Services partagés Canada (SPC) fait également appel aux services de la Société pour son centre de données d'entreprise de la BFC Borden. La Société rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

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

1.2. Mission, vision et valeurs

Mission : Gérer des programmes et exécuter des projets de façon efficace et en temps opportun, en plus de fournir du soutien tout au long du cycle de vie des infrastructures et des actifs environnementaux pour assurer la défense du Canada.

Vision : Demeurer 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 lui permettent de continuer à satisfaire aux exigences de ses clients-partenaires au Canada comme à l'étranger. Ces valeurs sont les suivantes :

Dévouement : CDC se consacre à répondre aux besoins en matière d'infrastructure et d'environnement. Depuis plus de 65 ans, le personnel de CDC s'acquitte de cette mission de façon fiable et diligente pour les clientspartenaires.

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 de site dans tous les établissements actifs des FAC au Canada et à l'étranger, selon les besoins. La Société a son siège à Ottawa et compte cinq bureaux régionaux (Ouest, Ontario, Capitale nationale, Québec



SERVICES DE MAINTENANCE ET DE SOUTIEN D'INSTALLATIONS - DANS LE GRAND NORD

En novembre 2017, CDC a ouvert un bureau à Yellowknife, en appui aux besoins en infrastructures des FAC dans le Grand Nord. La Société y gère notamment un marché quinquennal de services d'entretien et de soutien des installations (80 bâtiments situés dans des emplacements avancés et dans les collectivités), et réalise divers projets de construction d'immeubles et de petites constructions neuves, des travaux de maintenance et de réparation, et des projets environnementaux.

et Atlantique) ainsi que 36 bureaux de site dans les bases, escadres et unités de soutien de secteur des FAC. En 2017, CDC a ouvert un bureau à Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest) pour aider à répondre aux besoins en infrastructures des FAC dans le Grand Nord, ainsi que des emplacements avancés d'opérations à Inuvik (Territoires du Nord-Ouest) et à Rankin Inlet et à Iqaluit (Nunavut). CDC a aussi un bureau reculé temporaire dans le Grand Nord, dans le cadre du Projet d'installation maritime de Nanisivik (Nunavut).

Outre ses activités dans le Grand Nord canadien, CDC a déployé, au fil des ans, du personnel en appui aux opérations des FAC. En 2019-2020, CDC a ainsi déployé du personnel au Carrefour de soutien opérationnel au Koweït en vue de répondre aux besoins d'infrastructures des FAC pour l'opération Impact ainsi qu'en Lettonie en soutien à l'opération Reassurance.

1.4 Clients-partenaires de CDC

Des points de vue opérationnel et administratif, CDC traite avec plusieurs organismes du MDN, dont le groupe Infrastructure et environnement (IE) du Quartier général de la Défense nationale, qui est son principal interlocuteur pour la gestion du portefeuille immobilier intégré du MDN sur les sites d'opérations immobilières au 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 des infrastructures comprend aussi les opérations immobilières de l'Agence de logement des Forces canadiennes et de Recherche et développement pour la défense Canada. CDC apporte 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 ellemême des services de construction et des services environnementaux pour le compte d'autres organismes, dont le Centre de la sécurité des télécommunications, entité autonome relevant du portefeuille du MDN, et les 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 de données d'entreprise de la BFC Borden. De plus, CDC apporte son soutien aux alliés du Canada au sein de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord dans le cadre de ses programmes et installations de formation au Canada. CDC répond aux demandes de soutien qui s'inscrivent dans le cadre de son mandat et qui proviennent d'autres entités du MDN.

1.5 Entrepreneurs et experts-conseils

Comme le précise la rubrique Gouvernance du présent rapport, CDC prend très au sérieux l'intégrité de son processus d'approvisionnement. Aussi se conformet-elle pleinement aux règlements du Gouvernement en matière de marchés publics, lesquels permettent de maintenir un processus sûr, efficace et équitable pour l'approvisionnement et la gestion des projets d'infrastructure du MDN. Le Code de conduite en matière d'approvisionnement aide à garantir que les entrepreneurs et experts-conseils avec lesquels travaille CDC satisfont aux exigences d'intégrité qui s'imposent dans leurs rapports commerciaux avec le Gouvernement. Ce code regroupe dans un seul document concis les responsabilités professionnelles des entrepreneurs qui proposent des biens et des services à la Société, et garantit une plus grande transparence, une meilleure reddition de comptes et le respect des normes de déontologie les plus élevées en ce qui concerne l'approvisionnement de CDC en biens et en services.

CDC a conclu avec Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) un protocole d'entente 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 reconnues coupables d'une fraude ou d'une infraction prévue par la Politique d'inadmissibilité et de suspension relevant du 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 analytique en vue d'en améliorer la capacité de lutte contre la fraude.

En 2019-2020, CDC a attribué 1 183 marchés à des entrepreneurs, des experts-conseils et d'autres fournisseurs. La Société cherche à contrôler tous les soumissionnaires avant que ne leur soient attribués des marchés, pour s'assurer que tant les entrepreneurs que 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 est estimée à moins de 10 000 \$. Ainsi, en 2019-2020, CDC a présenté 695 demandes à cette fin et contrôlé 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 prévalent dans le domaine de la construction et s'y assure une présence. Outre les relations officielles qu'il entretient avec l'Association canadienne de la construction et ses homologues provinciales, le personnel de CDC traite quotidiennement avec des entrepreneurs sur les chantiers. Ces relations, ainsi que la participation à plusieurs comités d'associations sectorielles, permettent à CDC de suivre l'évolution du milieu et lui servent de cadre où resserrer les liens avec ses partenaires du secteur privé.

CDC entretient des relations suivies avec d'autres 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 multiples 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 clientspartenaires 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 ainsi que la réalisation d'analyses comparatives avec le secteur privé, pour une prestation de services plus économique. CDC est exploitée en tant qu'organisme allégé et efficace et, selon la 40^e étude annuelle de Deltek, *Clarity Architecture and Engineering Industry Study*, ses taux de facturation représentent presque la moitié de ceux des entreprises de génie nordaméricaines 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 ses services et la gestion de ses activités, ce qui lui permet d'assurer le bon respect des exigences des clients-partenaires.

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 parfois difficiles dans lesquelles ils exercent leurs activités. Elle met à profit ces connaissances au quotidien pour la sélection et la gestion des meilleures approches de prestation de services.

Adaptabilité des modes d'approvisionnement : CDC a élaboré une gamme de méthodes d'approvisionnement optimales pour les projets des clients-partenaires. Elle contribue à l'atteinte de l'objectif stratégique du gouvernement du Canada de créer un marché équitable, ouvert et sûr en adoptant de saines pratiques d'approvisionnement. CDC fait également preuve de flexibilité pour s'adapter, au besoin, aux situations ou possibilités particulières.

Intégration de la prestation des services : CDC s'appuie sur une matrice d'intégration des secteurs de services pour faire appel au savoir-faire requis, quel que soit le secteur de services et d'activité dont relève ce savoir-faire. Cette matrice permet à CDC de réunir une main-d'œuvre bien informée et coordonnée, prête à assurer la prestation de services de haute qualité. Cette approche globale permet d'appliquer la solution adéquate à l'endroit et au moment opportuns.

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

Compréhension du secteur de la construction : CDC est un maître-d'œuvre compétent et un participant actif aux activités des associations professionnelles du milieu

de la construction. Elle entretient de solides relations avec toutes les sphères d'activité, ce qui a pour effet d'accroître l'engagement des fournisseurs à l'égard des approvisionnements qu'elle gère, et augmente du coup la compétitivité et la valeur pour les clients-partenaires.

Innovation: CDC est un chef de file du secteur de la construction et elle 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, les marchés de services éconergétiques, 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 concurrence et améliorer la qualité de la prestation des services. CDC collabore également avec le MDN et l'industrie pour élaborer et mettre en œuvre des solutions inédites pour la réalisation des projets.

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 générale sur quatre grands volets de planification : Ressources humaines, Prestation des services, Gestion des activités, et Leadership et gouvernance. Ses priorités stratégiques sont, respectivement, de satisfaire aux exigences des clientspartenaires. de former et maintenir une main-d'œuvre mobilisée, de maintenir des outils fiables de gestion des activités et de montrer un solide leadership. Suit le résumé des progrès accomplis par CDC en 2019-2020 au titre des initiatives relevant de ces volets.

Volet: Ressources humaines

Objectif: Former et maintenir une main-d'œuvre

compétente, mobilisée et diversifiée.

À titre d'entreprise de services axée sur le savoir, CDC compte avant tout sur son capital humain. Toutes les



OPÉRATIONS DE DÉPLOIEMENT

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 Quartier général multinational, qui devrait être achevée en juin 2020. Elle apporte également son soutien à plusieurs projets de construction au Carrefour de soutien opérationnel au Koweït. CDC passe principalement des marchés pour la location et l'installation de divers services de production d'électricité.

activités relevant du présent volet de planification traitent de la capacité de CDC à recruter et à maintenir en poste son personnel.

Quatre initiatives avaient été instituées pour la période de planification de 2019-2020, à savoir : mettre en œuvre le nouveau Plan stratégique des ressources humaines, lancer la Stratégie en matière de diversité et d'inclusion et la Stratégie en matière de bien-être et de santé mentale au travail; donner suite aux résultats du Sondage sur la mobilisation du personnel; et mener un sondage sur la rémunération globale.

Ces initiatives, qui s'étalent sur une ou plusieurs années selon le cas, visent à attirer une main-d'œuvre qualifiée à CDC et à l'y maintenir, de sorte que la Société soit perçue par ses intervenants comme un employeur de choix. En 2019-2020, CDC a lancé son nouveau Plan stratégique quinquennal des ressources humaines, en introduisant un nouveau modèle de partenariat où chaque région est dotée de son propre généraliste des ressources humaines qui se concentre uniquement sur les besoins de sa région. La composante recrutement de la stratégie a aussi été axée sur une plus grande sensibilisation du public par l'entremise des médias sociaux. En outre, la Société a lancé un nouveau programme étudiant visant à rendre CDC l'employeur de choix de cette clientèle, tout en augmentant le bassin futur de talents disponibles dans lequel CDC peut puiser.

La Stratégie en matière de diversité et d'inclusion, et la Stratégie en matière de bien-être et de santé mentale au travail ont pris fin en 2019-2020. Ces initiatives de trois ans et les activités qui y sont associées ont eu des retombées positives sur la culture, la santé et le bien-être du personnel de CDC. La participation à des activités telles que le Réseau d'information des femmes de CDC, les dîners internationaux dans des bureaux de CDC partout au pays et le Global Challenge de Virgin Pulse restera gravée dans la mémoire du personnel. CDC s'est ainsi retrouvée en tête du classement parmi tous les organismes publics du Canada à avoir participé au Global Challenge de Virgin Pulse.

CDC a en outre donné, au cours de l'exercice, une formation sur la gestion des incapacités, tandis que l'ensemble du personnel a suivi la formation de sensibilisation aux questions de genres. La deuxième phase des stratégies et plans d'action sur la diversité et l'inclusion ainsi que sur le bien-être et la santé mentale au travail sera arrêtée au cours de la période de planification de 2020-2021.

À partir des résultats du Sondage sur la mobilisation du personnel de 2017, le Groupe de gestion supérieure et les directeurs régionaux ont élaboré des plans d'action axés sur les pistes d'amélioration possibles pour les principaux facteurs de mobilisation. L'exercice 2020-2021 verra donc la mise en œuvre d'une formation en ressources humaines destinée aux superviseurs, d'un protocole actualisé d'accueil des nouveaux employés, d'un programme de mentorat, d'outils de cheminement de carrière ainsi que d'une communication plus poussée des priorités et attentes de la Société.

En 2019-2020, CDC a réalisé une analyse comparative de sa rémunération afin de s'assurer que ses pratiques soutenaient la comparaison avec celles du secteur et qu'elles procuraient de la valeur à l'État. Cette analyse se poursuivra au cours de la période de planification 2020-2021 en vue de donner suite à ses conclusions.

Volet : Prestation de services

Objectif : Fournir des services novateurs à valeur ajoutée qui répondent aux exigences du client-partenaire.

Pour la période de planification 2019-2020, les six initiatives de prestation de services avaient été de : soutenir le MDN dans la réalisation de son programme et l'optimisation du portefeuille IE; soutenir les initiatives d'écologisation de défense du MDN; étendre l'approvisionnement électronique aux demandes de propositions; mettre en œuvre des formules d'approvisionnement et d'exécution de projets novatrices; donner suite aux recommandations découlant de l'audit de la gestion des marchés; intégrer les mesures préconisées par la nouvelle loi fédérale sur les paiements rapides.

CDC continue d'appuyer le projet de modernisation de l'infrastructure de défense de deux façons, à savoir en aidant à l'élaboration du programme et de plans d'approvisionnement immobilier et de leurs outils de suivi, et en collaborant avec le MDN à la conception d'outils de collecte de données et d'autres outils visant à uniformiser davantage les exigences portant sur la gestion des services de maintenance d'installations.

Le MDN gère l'un des portefeuilles d'infrastructures les plus importants et les plus complexes du gouvernement fédéral, si bien qu'il en est aussi le plus grand émetteur de gaz à effet de serre (GES). Le gouvernement du Canada ne saurait donc atteindre ses objectifs de réduction des émissions de GES sans son aide. Comme le MDN s'est fixé pour objectif, d'ici 2030, de réduire de 40 % les émissions de GES de son parc immobilier par rapport au niveau de 2005, CDC entend bien lui prêter main-forte dans la poursuite de ses objectifs environnementaux, et accentuer ses efforts à mesure que le MDN cherchera à réduire sa consommation d'énergie et son impact sur l'environnement.

La Stratégie énergétique et environnementale de la Défense comprend 18 cibles d'intervention sur les plans énergétique et environnemental, dont les programmes et projets multiples sont appuyés par CDC. La Société a déjà attribué quatre marchés de services éconergétiques pour le compte du MDN, et cinq autres sont prévus pour 2020-2021.

CDC aide, en outre, le MDN à planifier et à construire des bâtiments à consommation énergétique nette zéro capables de fonctionner de façon quasi autonome grâce à des systèmes de chauffage géothermique et de traitement des eaux, et des fosses septiques indépendants. CDC collaborera également avec le MDN à la réduction du nombre de sites contaminés dans le cadre de la prochaine phase du Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux, étalé sur 30 ans.

CDC a réalisé la phase ultime de son projet d'approvisionnement en ligne, qui s'étend aux demandes de propositions. CDC a ainsi adopté un protocole de présentation électronique des soumissions, de manière que les entreprises privées puissent bénéficier d'une plus grande accessibilité aux appels d'offres et que la Société puisse en retour gérer le processus, d'un bout à l'autre, avec plus d'exactitude et d'efficacité. Cette dernière phase donne aux cabinets d'architectes et d'ingénieurs la possibilité de soumettre leurs propositions par voie électronique. Il s'agit là de l'aboutissement de plusieurs années de travail pour CDC, qui devient sans conteste un chef de file de la passation de marchés en ligne.

Les activités visant à trouver des formules nouvelles ou améliorées de passation de marchés et de prestation de services se sont poursuivies tout au long de 2019-2020. Le premier projet pilote de CDC faisant appel à la réalisation de projet intégrée — également une première pour le gouvernement fédéral — vise la modernisation des pratiques d'approvisionnement au Canada. Le marché de construction des installations des Royal Canadian Dragoons à la Base de soutien de la 4^e Division du Canada Petawawa, lequel fait intervenir cinq parties et est doté d'un budget de 70 millions de dollars, constitue un véritable tournant dans les constructions de défense en ce qu'il favorise la collaboration, l'adaptabilité et la prévisibilité des coûts et rapporte de la valeur à l'État. Le projet ayant à présent franchi les jalons clés de la validation, de la conception et de l'établissement des coûts. les travaux de construction devraient s'engager au printemps 2020.

CDC a aussi progressé dans l'élaboration de documents de marché de conception-construction modifiée de manière qu'ils puissent être plus facilement adaptés à des travaux réalisés en plusieurs phases, tout en garantissant par ailleurs l'intégrité des marchés et en rehaussant le niveau des exigences pour les marchés de plus grande valeur. Ce faisant, CDC se prépare pour les importants marchés d'infrastructures qui s'annoncent de la part de l'Aviation royale canadienne, qui cherchera à accueillir les nouveaux appareils acquis dans le cadre du Projet de capacité future en matière d'avions chasseurs.

En 2019-2020. CDC a donné suite aux recommandations découlant de l'audit de la gestion des marchés (gestion du changement et résolution de problèmes) de moins de 100 000 \$. Bien que l'audit n'ait révélé aucune activité frauduleuse précise, il a souligné les occasions pour CDC d'accentuer son programme de sensibilisation à la fraude dans le secteur, et de continuer à investir dans des outils analytiques. En conséquence, le secteur des Services de gestion des marchés a mis à jour son manuel des opérations pour y inclure un chapitre sur la prévention, la détection et le signalement d'activités frauduleuses. Le personnel de CDC appelé à gérer des marchés a aussi été tenu de suivre une formation de sensibilisation à la fraude destinée à l'aider à comprendre, à prévenir et à déceler les vulnérabilités des opérations courantes à la fraude. Le secteur des Services de la gestion des marchés a également collaboré avec le secteur privé et des universités à la création d'une capacité d'intelligence artificielle au sein de CDC qui se concentrerait initialement sur la détection des pratiques frauduleuses de gestion des marchés.

CDC s'est employée à intégrer les exigences de la nouvelle Loi fédérale sur le paiement rapide des travaux de construction à ses processus de gestion de l'approvisionnement et des marchés. La Loi, qui traite du non-paiement des entrepreneurs et sous-traitants effectuant des travaux de construction au titre de projets fédéraux, a été adoptée le 21 juin 2019. Par la suite, CDC a fait part de ses observations à un groupe consultatif chargé d'étudier et de formuler un règlement d'application qui pourrait être mis en place, et en attend l'annonce finale.

Par ailleurs, la Société a continué d'étudier les outils et les options d'approvisionnement qui, outre le Programme de marchés réservés aux entreprises autochtones, pourraient encourager la participation d'entreprises détenues par des



5^E RÉGIMENT DU GÉNIE DE COMBAT-

Garnison Valcartier (Québec)

CDC gère le marché de construction d'une nouvelle installation de 20 850 m² qui hébergera le 5° 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 notamment sur la rénovation de deux abris temporaires et la démolition d'un bâtiment vétuste.

Autochtones. En 2020-2021, de concert avec le MDN, CDC travaillera à l'élaboration d'une stratégie commune d'approvisionnement autochtone visant à renforcer les mesures mises en place par le Ministère pour y faire davantage appel, ainsi que pour soutenir le Gouvernement dans sa démarche d'ouverture plus large des occasions d'affaires aux populations et entreprises autochtones.

Volet : Gestion des activités

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

Dans le cadre du volet *Gestion des activités*, CDC avait sélectionné quatre initiatives pour la période de planification 2019-2020, à savoir : donner suite aux recommandations découlant de l'audit de la gestion de l'information (gestion des documents); donner suite aux recommandations découlant de l'audit du Cadre de gestion du rendement de la Société; définir les besoins pour le système de planification des ressources d'entreprise (PRE); mettre en œuvre la stratégie informatique axée sur l'infonuagique et la cybersécurité.

En 2019-2020, CDC a poursuivi l'amélioration et l'optimisation de son système de gestion des documents en opérant la numérisation de ses lieux de travail. Vu la nature de ses activités et l'importance de la documentation, la précision des dossiers et une plus grande accessibilité aux archives sont de la plus haute importance. L'amélioration du système en ligne actuel et la formation des utilisateurs se poursuivront en 2020-2021, lorsque cette initiative engagera sa phase finale.

À la suite de l'audit préliminaire du Cadre de gestion du rendement de la Société, une équipe d'audit indépendante a déterminé que CDC avait déjà en place une orientation générale appropriée pour ce qui est de diriger les activités et pratiques internes de mesure et de gestion. Les examens semestriels des principaux indicateurs de rendement de CDC en assurent l'efficacité.

À l'instar de bien des entreprises, CDC souhaite pouvoir compter sur des systèmes informatiques modernes, fiables, exacts et efficaces pour la gestion de ses activités. Des technologies de l'information (TI) à la fois solides, sûres et conviviales sont essentielles à un environnement de travail productif. En 2019-2020, CDC a donc cherché à déterminer ce dont l'entreprise avait besoin pour améliorer son système de PRE. Cette action débouchera sur l'établissement d'un plan de ressources et de gouvernance visant à améliorer les capacités numériques de l'entreprise. CDC prévoit avoir remplacé son système de PRE actuel d'ici cinq à huit ans.

La Stratégie des TI a progressé à la faveur de la troisième année de sa mise en œuvre étalée sur 10 ans. Au cours de l'exercice, CDC a franchi un jalon majeur en faisant migrer son informatique existante vers une solution infonuagique externe sécurisée. Le plan de modernisation de l'infrastructure informatique permettra à la Société de ne pas prendre de retard par rapport aux autres entreprises du secteur et à ses partenaires du secteur public pour ce qui est de l'utilisation et de l'application de technologies modernes dans les services liés aux infrastructures et à l'environnement. Le calendrier de ce projet a été considérablement raccourci en raison d'un cyberincident, survenu en septembre 2019, qui a perturbé les systèmes informatiques de CDC. La Société a été en mesure de récupérer et de restaurer rapidement ses systèmes informatiques, car la plupart des travaux avaient déjà été effectués dans le cadre du projet d'infonuagique et de services gérés sécurisés. Les phases suivantes de la stratégie des TI suivent leur cours comme prévu. Le Groupe de gestion supérieure en surveille la bonne évolution et en est régulièrement informée à la faveur des réunions mensuelles du Comité directeur de la TI de CDC.

Volet : Leadership et gouvernance **Objectif :** Montrer un solide leadership et satisfaire aux

exigences du gouvernement du Canada.

Pour la période de planification 2019-2020 et dans le prolongement de l'exercice précédent, le Groupe de gestion avait sélectionné 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 par le Bureau du vérificateur général (BVG); soutenir les programmes d'intégrité en place en mettant l'accent sur la sensibilisation à la fraude et sur sa détection et sa prévention.

La stabilité et la longue durée de la relation que CDC entretient avec le MDN lui permettent en quelque

sorte d'être la mémoire organisationnelle de son clientpartenaire, qui peut connaître de fréquents changements de personnel à des postes clés. Aussi faut-il que CDC rappelle régulièrement son mandat aux nouveaux membres du personnel du MDN, pour que ce dernier puisse pleinement profiter du savoir-faire que CDC a acquis. La haute direction de CDC a donc continué de relancer activement les dirigeants du client-partenaire chaque fois que s'est produit un renouvellement de personnel. Pour ce faire, CDC suit une matrice des relations avec ses intervenants afin d'assurer la régularité des communications avec le MDN. et de veiller à ce que le mandat singulier de CDC soit bien connu des représentants du client-partenaire. À ce titre, CDC organise régulièrement des séances de planification mixtes, réunissant des membres de la haute direction de CDC et du MDN, ainsi que des réunions tactiques de dirigeants en vue de faciliter l'intégration, la planification, le resserrement des relations et la résolution des problèmes.

En 2019-2020, CDC a fini de répondre aux recommandations issues de l'examen spécial du BVG, notamment en surveillant son registre des risques et en rationalisant son système de classement pour la gestion en ligne de ses documents.

Tout au long de la période de planification, CDC a constamment cherché à améliorer les moyens, déjà solides, dont elle dispose pour sensibiliser son personnel à la fraude et pour en favoriser la détection et la prévention. En 2019-2020, la Société a continué d'appliquer des outils analytiques numériques à la détection des cas de fraude et de collusion dans la passation de marchés à mesure que les technologies se perfectionnaient. CDC a également continué de proposer des activités de formation et de sensibilisation au personnel chargé de l'approvisionnement. CDC a aussi continué de travailler avec le Bureau de la concurrence à la réduction des risques de fraude en matière d'approvisionnement auxquels est exposé le gouvernement du Canada. La Société a également publié son Plan stratégique de gestion des risques de fraude, qui décrit les systèmes et les pratiques actuels en la matière, et recensé des pistes à explorer sur le plan des mesures et des initiatives particulières. Le secteur des Services des marchés de CDC a actualisé ses manuels des opérations pertinents en y ajoutant du contenu relatif à la sensibilisation et à la prévention de la fraude ainsi qu'aux contrôles, aux processus et aux procédures y relatifs.

CDC a ajouté une initiative à ce volet de planification pour 2019-2020, à savoir : donner suite aux recommandations découlant de l'audit de la gestion financière (Cadre de contrôle interne). En 2019-2020, la Société a rédigé un résumé de ses activités de gestion financière tout au long de l'année, ainsi qu'un résumé de ses contrôles financiers et de ses contrôles internes

4.0 INDICATEURS DE RENDEMENT OPÉRATIONNEL ET STRATÉGIOUE

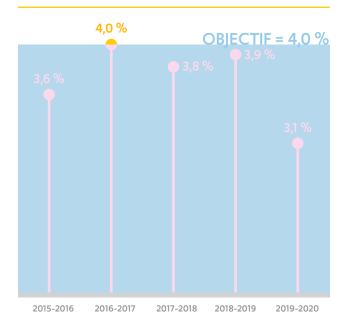
4.1 Personnel

INVESTISSEMENTS EN FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

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

En 2019-2020, le pourcentage réel a été de 3,1 %, en baisse par rapport aux 3,9 % de l'exercice précédent. Les sommes engagées dans la formation et le perfectionnement du personnel varient d'une année à l'autre, selon le calendrier de formation de chaque région. Les coûts de formation et de perfectionnement ont été moins élevés que prévu au cours de l'exercice écoulé en raison du report du Forum national sur le leadership de 2019 à 2020, et des mesures visant à rattraper le temps perdu pendant le cyberincident.

RATIO DES CHARGES DE PERFECTIONNEMENT À LA MASSE SALARIALE



RÉSULTATS EN MATIÈRE D'INNOVATION

Depuis plus de 10 ans, CDC encourage et inspire l'innovation au sein de son personnel. Son programme innoviCulture vise à encourager l'innovation au travail et à en assurer le suivi. Pour évaluer le niveau d'adhésion au programme, CDC tient compte du niveau de participation. Le personnel peut passer par un module en ligne, inCubateur, pour suggérer des idées. Ce système assure le suivi des suggestions faites, depuis leur évaluation initiale

jusqu'à leur mise en œuvre. En 2019-2020, 142 idées ont ainsi été soumises, dont 14 ont abouti à des réalisations concrètes, tandis que cinq autres sont au stade de la mise en œuvre et 58, au stade de l'étude préliminaire.

Le comité innoviCulture s'était fixé pour objectif de faire participer 10 % du personnel au programme. À la clôture de l'exercice, le taux de participation était de 43,7 %, soit une nette hausse par rapport aux 23 % de 2018-2019. Ces bons résultats témoignent de la détermination du comité et de la capacité des représentants régionaux et des représentants de sites à faire connaître le programme et à favoriser une culture de l'innovation à CDC.

En 2019-2020, le comité s'est penché tout particulièrement sur le nombre d'heures que le personnel devrait consacrer au programme d'innovation, en se fixant un objectif de 1 950 heures par an à l'échelle nationale. Dans les faits, cet objectif a été dépassé de 9,2 %, pour un total de 2 129 heures consacrées au programme. Le comité a également cherché à améliorer et relever le flux des suggestions dans l'inCubateur, et à rendre mieux compte des résultats obtenus, de manière à accentuer la collaboration entre les représentants des sites et leurs équipes.

Le bulletin trimestriel *innovlnf*o de CDC a continué de publier des nouvelles sur l'innovation et les trouvailles du personnel.



ÉDIFICE EDWARD DRAKE:

Ottawa (Ontario)

Construit dans le cadre d'un partenariat public-privé, l'Édifice Edward Drake évalué à 4,1 milliards de dollars d'une superficie de 72 000 m² procurera 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 intérieure, d'infrastructure et de financement. CDC participe à l'exploitation et à l'entretien de l'installation dans le cadre d'un marché de 30 ans.

BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS

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 membres du personnel éprouvant des ennuis de santé physique ou psychologique.

Depuis 2017, CDC est en train d'implanter sa Stratégie en matière de bien-être et de santé mentale au travail, déployée sur trois ans, et le plan d'action qui y est associé, en vue de promouvoir la santé et la sécurité physiques et mentales et le bien-être du personnel au travail. Le personnel a ainsi eu la possibilité de suivre un atelier sur la santé mentale, tandis que les gestionnaires ont eu droit à L'esprit au travail, une formation conçue par la Commission de la santé mentale du Canada visant à favoriser la santé mentale et à réduire la stigmatisation rattachée à la maladie mentale au travail. En 2019-2020, tous les superviseurs de CDC ont reçu une formation en gestion des incapacités, qui les a sensibilisés aux politiques, programmes et ressources existants en matière de santé et de bienêtre du personnel et, notamment, en ce qui concerne le programme de soutien en cas d'absence, l'invalidité de longue durée, l'indemnisation des accidents de travail et les plans de reprise du travail. La Société a en outre continué d'harmoniser ses pratiques avec celles de la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail préconisée par la Commission de la santé mentale du Canada. Cette norme consiste en un ensemble de lignes directrices, d'outils et de ressources à adhésion volontaire destinés à aider les entreprises à promouvoir la santé mentale et à prévenir les troubles psychologiques au travail. CDC prévoit achever l'adoption de toutes les composantes de la norme au cours de la prochaine période de planification.

Pour la deuxième année d'affilée, les membres du personnel de CDC ont été invités à participer au Global Challenge de Virgin Pulse. Plus de 60 % se sont inscrits au défi en équipe, qui vise à améliorer la santé physique et mentale et le bien-être. Les résultats sont allés au-delà des espérances, puisque CDC en est ressortie comme étant l'organisme public le plus actif au pays. L'engagement que le personnel du CDC pouvait prendre, en ligne, en faveur de la santé mentale a aussi montré à quel point il partage la responsabilité de créer des lieux de travail qui soient sains et sûrs.

CDC démontre son engagement par des aides financières, par un accès à des prestations et à des ressources comme des programmes de changement d'habitudes de vie, par des abonnements à des salles de sport ou de loisirs, par des programmes d'aide aux employés ou de soutien en cas d'absence, ainsi que par des horaires plus souples et une semaine de travail comprimée. En 2019-2020, CDC a ainsi étendu et assoupli les conditions entourant la prise des congés de deuil, assoupli sa politique sur les horaires comprimés, amélioré les modalités applicables aux congés de compassion pour prendre soin d'adultes blessés ou gravement malades et pour les victimes de violences familiales, éliminé le délai de carence de trois mois applicable aux versement de prestations aux nouveaux employés, et lancé un nouveau programme d'aménagement du temps de travail de façon à permettre des modalités plus souples.

En matière de ressources humaines, les politiques et pratiques de CDC préconisent pour l'ensemble du personnel des milieux de travail libres de toute entrave ainsi que des mesures d'adaptation visant tout particulièrement les 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 47,3 heures (6,31 jours) de congé de maladie par équivalent temps plein (ETP), ce qui est presque identique aux 47,4 heures (6,32 jours) par ETP de l'exercice précédent.

TAUX DE MAINTIEN EN POSTE DU PERSONNEL

La réussite de CDC dépend de sa capacité à 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 présentant les qualités voulues pour garantir à la clientèle un niveau de service élevé. Il est normal que CDC connaisse un certain roulement de personnel en raison de la nature cyclique de ses activités tant du point de vue saisonnier que du point de vue géographique. Pour 2019-2020, CDC a atteint un taux de maintien en poste du personnel de 92,0 %, dépassant à nouveau son objectif de 90 %, comme à 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.

CDC fait reposer son programme d'équité en emploi sur des bases solides. La diversité et l'inclusion étant pour elle des priorités stratégiques, CDC a obtenu l'adhésion de ses cadres et dirigeants. En 2017, la Société s'est dotée d'une Stratégie en matière de diversité et d'inclusion et d'un plan d'action sur trois ans qui devraient lui permettre de tenir son engagement envers une main-d'œuvre diversifiée et représentative des collectivités où CDC est présente, et d'offrir des chances égales à l'ensemble du personnel.

Pour la dernière année du plan d'action, les activités liées à la diversité ont compris deux nouvelles webdiffusions du Réseau d'information des femmes de CDC, la promotion d'un dîner international dans les bureaux au pays, la participation à des événements cherchant à rejoindre les collectivités autochtones et à recruter davantage d'étudiants autochtones, l'offre de formations conçues par la Commission de la santé mentale du Canada, le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion et Femmes et Égalité des genres Canada, et l'actualisation des politiques et processus de ressources humaines en vue de favoriser une plus grande diversité et de les examiner sous l'angle des questions de genre. En 2020-2021, CDC élaborera la deuxième phase de la Stratégie en matière de diversité et d'inclusion et de son plan d'action, en s'appuyant sur les retombées de la première phase.

CDC soutient l'engagement qu'a pris le Gouvernement d'intégrer l'analyse des questions de genre. En 2019-2020, l'ensemble du personnel de CDC a suivi une formation de sensibilisation aux questions de genre. Cette formation a aidé le personnel à mieux comprendre les notions de diversité des sexes ou des genres, elle leur a montré comment instaurer un milieu de travail inclusif et empreint de respect, et elle l'a sensibilisé aux droits et responsabilités qui leur reviennent à cet égard en tant que membres de l'équipe CDC. En outre, pendant l'année, la Société a mené sa campagne annuelle Soyez du nombre! L'ensemble du personnel a été invité à répondre en ligne à un questionnaire sur l'équité en emploi et la diversité. Les réponses permettront de rehausser le niveau d'exactitude des données que CDC détient en la matière et de mieux cibler les obstacles à enlever sur le plan des pratiques de recrutement, d'embauche, de formation, de maintien en poste et de promotion du personnel.

Les résultats de CDC se comparent favorablement à la disponibilité sur le marché du travail (DMT), au sens où l'entend la Loi sur l'équité en matière d'emploi, pour les groupes désignés œuvrant dans le secteur de la construction. Dans trois cas sur quatre, la représentation des groupes désignés au sein de l'effectif de CDC atteint ou dépasse la DMT du groupe en question. En revanche, le personnel autochtone au sein de CDC serait légèrement inférieur à la DMT. CDC a donc engagé plusieurs démarches visant à recruter davantage d'Autochtones, tout particulièrement dans les collectivités et les sites où ses représentants en font valoir l'intérêt localement. CDC cherchera aussi à nouer des partenariats avec des organismes autochtones et à solliciter davantage de jeunes autochtones pour son programme étudiant.

REPRÉSENTATION AU SEIN DE L'EFFECTIF

Au 31 mars 2020

GROUPE DÉSIGNÉ	REPRÉSENTATION AU SEIN DE CDC	DISPONIBILITÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL (DMT)
Femmes	43,4 %	12,5 %
Minorités visibles	11,4 %	9,6 %
Personnes handicapées	5,3 %	4,9 %
Autochtones	4,4 %	4,5 %

RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT EN LEADERSHIP

CDC s'est doté d'un Programme de développement en leadership destiné à préparer les membres de son personnel qui présentent un grand potentiel à prendre plus tard les rênes de l'entreprise. Pour assurer sa pérennité, CDC doit constamment cultiver un leadership de qualité, en cherchant à développer le rendement, les compétences et les aptitudes de ses futurs dirigeants et dirigeantes.

À cet effet, le Programme de développement en leadership consiste en une série de modules en ligne combinée à un forum en personne tous les deux ans. Le programme doit être réalisé en cinq ans. Pour être considérées comme étant en bonne voie de le mener à terme, les personnes choisies doivent suivre en ligne au moins six modules par exercice financier. À la clôture de l'exercice, 82 % des 197 personnes inscrites au programme étaient en voie de le compléter dans les cinq ans alloués.

RÉSULTATS EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT

Comme bien d'autres entreprises canadiennes, CDC est continuellement confrontée à la difficulté de recruter et de maintenir à son service les éléments les plus susceptibles de l'aider à répondre aux besoins de ses clients-partenaires. Ainsi, la capacité de recruter et de maintenir en poste les personnes les plus aptes à assurer les services recherchés est une priorité pour la Société. CDC cherche donc à mesurer l'efficacité avec laquelle elle arrive à pourvoir ses emplois avec les personnes les plus qualifiées. CDC s'est fixé comme objectif que 85 % des postes offerts soient pourvus dès le premier affichage. En 2019-2020, CDC a pourvu 93,0 % des postes offerts dès le premier affichage, en hausse par rapport aux 89,5 % du deuxième semestre de l'exercice précédent.

4.2 Prestation des services

ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE SERVICES

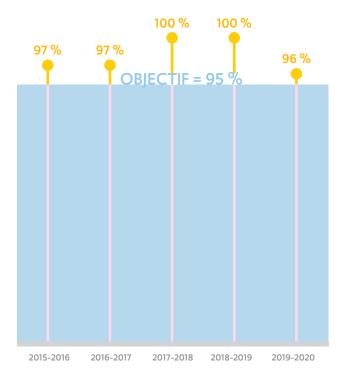
À titre de société de services, CDC tient à s'assurer que ses clients-partenaires sont satisfaits de la qualité de ses travaux. C'est pourquoi elle recueille leurs impressions grâce à un système d'évaluation de la prestation des services. CDC gère les travaux qu'elle réalise pour le compte du MDN et des FAC par l'entremise d'accords sur les niveaux de service (ANS). Un ANS peut viser plusieurs projets à la fois, mais il n'y a qu'un intermédiaire principal du MDN par ANS. CDC consulte chaque intermédiaire tous les ans en vue de recueillir son appréciation des services fournis par la Société pour tous les projets auxquels il ou elle a été associée.

Ces représentants du MDN sont appelés à évaluer la prestation des services de CDC à partir de cinq critères : la qualité des services, la valeur ajoutée, le respect des délais, la réactivité et les communications. L'objectif premier consiste à mesurer la satisfaction globale de la clientèle, sur une échelle de 1 à 5, où 3 signifie que CDC « a répondu aux normes de prestation de services », et où 4 ou 5 signifie qu'elle « est allée au-delà des normes attendues ». Les cotes de satisfaction sont ensuite pondérées en fonction de la valeur de chaque ANS.

En 2019-2020, CDC a effectué 115 évaluations du niveau de satisfaction à l'égard de ses services, avec pour objectif que 95 % d'entre elles recueillent une cote globale d'au moins 3. Au total, 96 % des notes globales ont atteint ou dépassé les attentes. Cependant, 5 des 575 facteurs évalués ont obtenu une cote insatisfaisante. En général, les cas signalés concernent des incidents d'un type particulier, comme des problèmes de communication, d'administration ou d'affectation de personnel. CDC traite avec diligence chaque difficulté qui lui est signalée relativement aux services qu'elle assure.

ÉVALUATION DE LA PRESTATION DES SERVICES

(taux de satisfaction de la clientèle)



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.

Dans tout le pays, des membres du personnel de CDC remplissent des fonctions diverses au sein d'organisations professionnelles associées à leur champ de compétence, depuis la construction et l'architecture jusqu'à la gestion de projet, en passant par l'innovation, la santé et la sécurité au travail, la durabilité énergétique 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. Cette participation donne des occasions à CDC de consolider son rang parmi les chefs de file du secteur, de se tenir au fait des nouvelles tendances et de l'évolution des pratiques, de consulter ses partenaires du privé sur les aspects à améliorer et de resserrer ses liens de collaboration avec les principaux organismes du milieu.

CDC est un membre fondateur de l'Institut pour la modélisation des données du bâtiment du Canada, qui a depuis migré vers buildingSMART Canada (relevant de buildingSMART International). Cet organisme conçoit des outils et des normes pour faciliter l'utilisation coordonnée de la modélisation des données du bâtiment au Canada. Elle élabore et tient à jour des normes internationales pour la modélisation des données du bâtiment et travaille en partenariat avec divers intervenants du secteur. CDC est aussi un membre fondateur du Conseil canadien de l'innovation en construction, qui a fusionné avec l'Association canadienne de la construction en 2019.

CDC reste à l'affût des innovations dans le secteur de la construction et recherche toujours de nouveaux moyens d'en faire profiter ses clients-partenaires. C'est ainsi qu'elle participe à un groupe de travail mixte (dont font aussi partie SPAC et l'Association canadienne de la construction) sur les paiements sans délai dans le secteur de la construction. La Loi sur le paiement rapide des travaux de construction, qui traite du non-paiement des entrepreneurs et sous-traitants effectuant des travaux au titre de projets fédéraux, a été adoptée le 21 juin 2019. Cette loi aide à garantir le paiement ordonné et dans les délais prescrits des entreprises de construction

travaillant à des projets immobiliers fédéraux. CDC a fait part de ses observations à un groupe consultatif chargé d'étudier et de formuler un règlement d'application qui pourrait être mis en place, et elle maintient 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 un lieu de discussion où les secteurs public et privé peuvent examiner ensemble des questions de fond relevant de la planification et de la gestion du parc immobilier fédéral. CDC prend également part, sous l'égide d'organisations sectorielles, à des groupes de travail s'intéressant à des projets comme les principes directeurs devant régir la gestion de projets. CDC siège enfin au Comité canadien des documents de construction, lequel élabore, produit et révise les documents types pour des marchés de construction au Canada.

CDC reste à l'avant-garde de la recherche de formules nouvelles ou améliorées d'approvisionnement et de prestation de services. Annoncé en janvier 2019, le premier projet pilote de CDC faisant appel à la réalisation de projet intégrée — également une première pour le gouvernement fédéral — vise pas moins que la modernisation des pratiques d'approvisionnement au Canada. Le marché de construction des installations des Royal Canadian Dragoons à la Base de soutien de la 4º Division du Canada Petawawa, lequel fait intervenir cinq parties et est doté d'un budget de 70 millions de dollars, constitue un véritable tournant dans les constructions de défense en ce qu'il favorise la collaboration, l'adaptabilité et la prévisibilité des coûts et rapporte de la valeur à l'État.

CDC participe également à la rencontre qui réunit chaque semestre l'Association canadienne de la construction et le gouvernement du Canada, habituellement au lac Meech (Québec). Lors de ces rencontres, des hauts fonctionnaires de l'État et des dirigeants issus du secteur privé discutent de questions immobilières — actuelles et émergentes — et d'intérêt commun, comme la diversité, l'approvisionnement social et l'accessibilité, ainsi que la participation autochtone aux appels d'offres.

RÉSULTATS LIÉS À L'APPROVISIONNEMENT

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 travaille donc avec ses clients-partenaires à ce que chaque marché proposé soit le plus viable possible. L'objectif est qu'au moins 95 % des appels d'offres aboutissent à la passation d'un marché. À la clôture de l'exercice, 95,9 % des appels d'offres de CDC avaient abouti à un marché, soit le même taux qu'à l'exercice précédent.

Ouverture des marchés au public

CDC encourage la concurrence et veille à ce que toutes les entreprises puissent jouir de chances égales d'accéder à ses appels d'offres. L'objectif est qu'au moins 98 % des marchés de CDC soient attribués par voie d'appel d'offres public. En 2019-2020, CDC a attribué 99,7 % de la valeur globale des marchés dans le cadre d'appels d'offres publics, soit 0,1 point de moins que les 99,8 % de l'exercice précédent.

Mise en concurrence

CDC souhaite que les entreprises privées la considèrent comme une société attractive, afin qu'il y ait une plus grande concurrence et une volonté plus grande d'accéder aux marchés publics fédéraux. 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 est de réussir à attirer en moyenne quatre soumissionnaires par marché proposé. CDC en a obtenu en moyenne 4,8 en 2019-2020, en hausse par rapport aux 4,3 de l'exercice précédent.

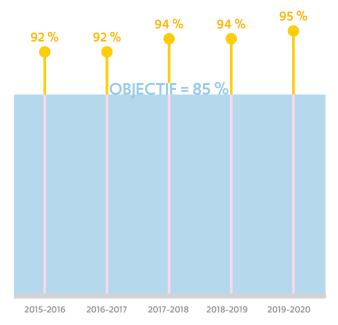
RÉSULTATS LIÉS À LA GESTION DES MARCHÉS

Respect des calendriers de construction

L'achèvement des projets selon le calendrier prévu est un volet essentiel de la satisfaction de la clientèle. CDC veille donc au respect des délais d'achèvement des travaux de construction et collabore avec les clients et les entrepreneurs à la réduction des retards au minimum. Si retard il y a, cependant, 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 2019-2020, 94,7 % des marchés de construction ont été achevés dans les temps, soit un taux comparable aux résultats de l'exercice précédent.

RESPECT DES CALENDRIERS DE CONSTRUCTION

(projets réalisés dans les temps)



Négociation d'économies à la modification de marchés

Au cours du cycle de vie d'un projet, il est possible que soit présentée une demande visant l'ajout ou la suppression de tâches par rapport au cahier des charges initial. Le plus souvent, un ordre de modification est motivé par des révisions apportées à la conception initiale d'un projet ou par une évolution imprévue des conditions sur le terrain. Selon le volume, la portée et le coût des ordres de modification, la valeur initiale du marché et sa date d'achèvement prévue pourraient devoir être révisés. CDC négocie les demandes d'ordres de modification avec les entrepreneurs. CDC vérifie aussi les coûts associés à un ordre de modification afin de déterminer si la demande s'inscrit dans les conditions prévues au marché ou si elle les modifie. En 2019-2020, CDC a examiné 12 739 demandes d'ordre de modification de marché présentées par des entrepreneurs. Grâce à la négociation avec ces derniers, la différence entre les montants initialement demandés dans les soumissions et les règlements convenus à terme a totalisé 44,6 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 13,7 % pour 2019-2020, en baisse par rapport aux 16,4 % de 2018-2019.



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 l'aide à draguer les fonds marins pour en retirer les sédiments contaminés afin de réduire l'exposition des milieux biologiques à ces 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.

De cette variation de 13,7 %, 5,0 points sont attribuables à des modifications de conception, et 8,7 points, à une évolution des conditions sur le terrain. 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 de son projet et de son budget. De plus, cette information aide CDC et le client à prévoir l'effet que pourraient produire sur le calendrier divers risques liés aux travaux de construction.

VALEUR DES ORDRES DE MODIFICATION

(en pourcentage de la valeur globale des marchés attribués)

	ORDRES ATTRIBUABLES À DES MODIFICATIONS DE CONCEPTION	ORDRES ATTRIBUABLES À UNE ÉVOLUTION DES CONDITIONS SUR LE TERRAIN	VALEUR TOTALE DES ORDRES DE MODIFICATION DE MARCHÉS DE CONSTRUCTION
2015-2016	6,7 %	5,5 %	12,2 %
2016-2017	7,4 %	6,1 %	13,5 %
2017-2018	7,8 %	5,9 %	13,7 %
2018-2019	6,5 %	9,9 %	16,4 %
2019-2020	5,0 %	8,7 %	13,7 %

LITIGES

Le nombre et la valeur des actions en justice intentées à l'encontre de CDC aux termes de dispositions contractuelles illustrent bien les efforts que déploie la Société pour régler les différends contractuels. Au 31 mars 2020, 10 réclamations relatives à des marchés que CDC a mis en place au nom de ses clients-partenaires étaient en cours, pour une valeur totalisant 10,3 millions de dollars, comparativement à 13 réclamations d'une valeur globale de 10,4 millions de dollars un an plus tôt.

Conformément au protocole d'entente conclu avec la Société, le MDN assume les risques juridiques et financiers associés aux réclamations découlant de marchés qu'elle a passés avec des tiers. Étant donné que le risque financier associé au règlement de ces réclamations contractuelles n'a aucune répercussion financière sur elle, la Société n'a pas jugé opportun de constituer une provision à l'égard de ces réclamations dans ses états financiers. Par ailleurs, au 31 mars 2020, il existait une autre action en justice liée à un grief impliquant d'importants dommages pécuniaires. En raison d'éléments incertains afférents à cette réclamation, il est impossible, dans le cas présent, de déterminer les résultats, les dates et l'ampleur du règlement, le cas échéant, comme la réclamation est actuellement au stade préliminaire de son évaluation. Au 31 mars 2020, aucun montant n'avait été reconnu pour cette réclamation.

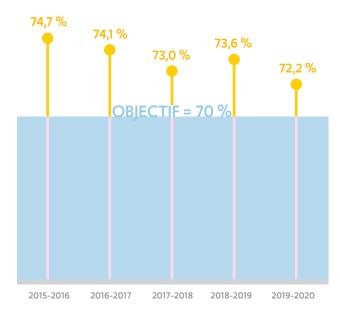
4.3 Gestion des activités

TAUX D'UTILISATION DE L'EFFECTIF

Le taux d'utilisation de l'effectif correspond au nombre d'heures de travail directement consacrées à la prestation de services et pouvant être facturées au client-partenaire, par opposition aux heures consacrées à d'autres activités, comme des initiatives stratégiques et des fonctions administratives considérées comme du soutien auxiliaire. Il s'agit là d'un important indicateur d'efficacité et de productivité, et d'un outil clé de gestion financière. À cet égard, la Société se fixe pour objectif de recouvrer 70 % de la masse salariale à même les montants qu'elle facture chaque mois à ses clients-partenaires. En 2019-2020, le taux d'utilisation était de 72,2 %, soit 2,2 points de plus que l'objectif, mais quelque peu en dessous des taux des exercices précédents.

TAUX D'UTILISATION DE L'EFFECTIF

(pourcentage des heures de travail consacrées à des services facturables)

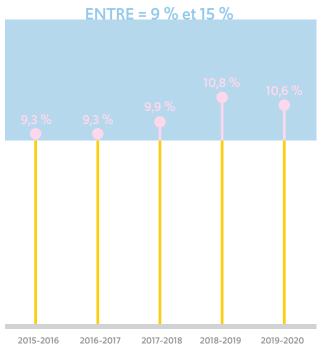


COÛTS DE PRESTATION DES SERVICES

Cet indicateur rend compte du pourcentage du budget du programme d'Infrastructure et d'Environnement (IE) du MDN qui est consacré aux services de CDC. De manière générale, CDC s'attend à ce que ces coûts soient de l'ordre de 9 % à 15 % du budget IE du MDN. En 2019-2020, les coûts de prestation des services représentaient 10,6 % du budget, contre 10,8 % pour 2018-2019, soit un léger recul de 0,2 point.

COÛT DE PRESTATION DES SERVICES

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



RÉSULTATS GÉNÉRAUX

Les activités de CDC ont généré des résultats positifs, malgré un environnement caractérisé par des fluctuations de la charge de travail liée au programme du client-partenaire, par la complexité accrue des projets et par l'évolution du contexte commercial. En 2019-2020, le volume de projets que CDC a livrés à son principal client-partenaire est demeuré constant par rapport à l'exercice précédent sans engagement de coûts supplémentaires ni sacrifice à la qualité — ce qui témoigne de son solide leadership et de sa saine gestion.

RÉSULTATS FINANCIERS

CDC s'attend à dégager chaque année des résultats financiers qui cadrent avec sa Politique de gestion financière. Cette politique vise à générer et à maintenir une trésorerie suffisante pour permettre à la Société de répondre à ses besoins prévus de fonctionnement et d'investissement, de s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance et de faire face aux éventualités.



RÉGIMENT D'OPÉRATIONS SPÉCIALES DU CANADA—

BFC Petawawa (Ontario)

CDC assure la passation et la gestion d'un marché de 319 millions de dollars portant sur la construction d'un complexe pour le Régiment d'opérations spéciales du Canada. Le complexe, qui réunira 10 bâtiments sur les plaines de la Mattawa, proposera des installations de formation modernes et efficaces dont le ROSC a besoin pour effectuer et soutenir un éventail de missions d'opérations spéciales. Les installations comprendront un quartier général, un gymnase, un poste pour les ambulances, des ateliers d'usinage, un centre de sécurité, des zones d'entretien des véhicules, des entrepôts, un champ de tir et des installations médicales.

Au 31 mars 2020, le solde de trésorerie global de CDC est inférieur à la fourchette ciblée pour ses réserves pour 2019-2020, de l'ordre de 26 à 29 millions de dollars, en raison principalement de la baisse de la demande pour ses services, atténuée par des coûts qui se sont révélés inférieurs aux prévisions. La Société entend majorer ses taux de facturation de manière à pouvoir absorber ses coûts de fonctionnement au cours des prochains exercices et atteindre la fourchette de solde de trésorerie de 26 à 33 millions de dollars qu'elle s'est fixée pour 2020-2021, approuvée par le Conseil dans le Plan d'entreprise pour 2020-2021.

4.4 Leadership et gouvernance RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PUBLICATION DES RÉSULTATS

CDC rend compte de ses activités au gouvernement fédéral ainsi qu'au Parlement, en application de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), qui décrit le cadre de contrôle et de responsabilisation des sociétés d'État. CDC doit donc présenter un plan d'entreprise (dont des budgets de fonctionnement et d'investissement) et un rapport annuel, conformément à la réglementation. CDC a soumis à la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement son Plan d'entreprise pour 2020-2021 dans les délais prévus aux articles 122 et 125 de la LGFP.

Parmi les autres lois majeures auxquelles CDC est assujettie figurent 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 2019-2020, CDC s'est conformée à l'ensemble des exigences légales concernant la présentation de ses résultats.

En sus des comptes qu'elle doit rendre publics, CDC doit chaque année répondre à une diversité de demandes de renseignements de la part de députés et d'autres membres du gouvernement, notamment liées à des questions à inscrire au feuilleton, à des requêtes émanant de commettants et à des questions ministérielles. CDC répond à toutes ces requêtes dans les meilleurs délais. En 2019-2020, CDC a ainsi répondu à 50 requêtes. Leur nombre varie d'une année à l'autre selon l'évolution du contexte commercial. CDC entend continuer de répondre rapidement aux demandes d'information qui lui sont adressées.

RÉSULTATS LIÉS AU CODE D'ÉTHIQUE

Comme cela est écrit plus haut à la rubrique *Gouvernance* (page 19), le Code d'éthique précise ce qui est attendu du personnel de CDC sur le plan de la conduite des affaires. Il traite des pratiques éthiques, de la conformité aux lois et de l'observance des politiques de CDC. En 2019-2020,

l'ensemble du personnel de CDC a passé en revue le Code d'éthique, comme il est tenu de le faire chaque année, et toutes les recrues ont passé avec succès l'examen sur le code.

RÉSULTATS LIÉS AU CODE DE CONDUITE EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT

Le Code de conduite en matière d'approvisionnement de CDC permet d'assurer que ses partenaires du secteur privé satisfont aux exigences d'intégrité dans le cadre des activités exercées pour le compte du Gouvernement, et il se veut un complément au Code d'éthique. Par le passé, CDC cherchait 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 l'ensemble des entrepreneurs et des experts-conseils se conformaient bien au code. En 2019-2020, CDC a soumis à un contrôle 695 entreprises, à savoir toutes les entreprises qui devaient l'être. SPAC n'exige plus de CDC qu'elle soumette à un contrôle les entreprises qui soumissionnent pour des marchés de moins de 10 000 \$.

RÉSULTATS EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

Afin d'atténuer l'impact des activités de CDC sur l'environnement, le Conseil et le Groupe de gestion ont adhéré aux principes de durabilité et de gérance de l'environnement et, 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, notamment la Stratégie fédérale de développement durable, la 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 réduire le plus possible l'impact environnemental que pourraient avoir ses activités sur les chantiers de tous ordres, et elles désignent, par leur importance relative, les incidents environnementaux devant donner lieu à des signalements. CDC vise à ce qu'il n'y ait aucun incident environnemental qui découle des activités de son personnel. En 2019-2020, aucun incident environnemental n'est survenu sur les chantiers qui ait découlé des activités de son personnel. Au total, quatre incidents environnementaux ont été signalés — dont trois sont imputables aux activités d'un entrepreneur qui ont entraîné l'émission accidentelle de produits chimiques, et un qui a provoqué un rejet d'halocarbures attribuable à l'usure du matériel. Aucun de ces incidents n'a résulté des activités de CDC. Les quatre incidents ont été rapidement signalés par des employés de CDC, et des correctifs appropriés ont été apportés. Ce nombre est bien inférieur aux 11 incidents environnementaux survenus en 2018-2019.

CDC s'engage également 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 l'Énoncé de politique de gestion environnementale de CDC ainsi que dans son Cadre de gestion environnementale, lequel précise les principes, politiques et principaux processus de gestion environnementale de la Société. Le cadre fournit au personnel des conseils stratégiques sur la gestion des dimensions environnementales des activités de la Société au quotidien.

En 2019-2020, CDC a affiné son nouvel outil en ligne de signalement d'incidents liés à l'environnement, à la santé et à la sécurité au travail, et à la sécurité intérieure. Les derniers essais ayant été effectués, l'équipe de projet compte déployer l'outil au cours de la prochaine période de planification.

En 2019-2020, CDC a soutenu le MDN dans la réalisation de son engagement à l'égard de la durabilité de l'environnement, en passant des marchés de services éconergétiques, en fournissant des conseils techniques sur la gestion des halocarbures, en soutenant la construction du premier bâtiment prêt pour une consommation énergétique nette zéro à la BFC Gagetown, en aidant le MDN à tenir son engagement de réduction du nombre de sites contaminés et, enfin, en soutenant les objectifs du MDN en matière de gestion des déchets, conformément à sa stratégie d'écologisation.

RÉSULTATS EN MATIÈRE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Pour CDC, l'excellence en matière de santé et de sécurité au travail demeure une priorité. La Société continue de maintenir un programme de santé et sécurité au travail axé sur l'amélioration continue, afin que toutes les précautions raisonnables soient prises pour veiller au bien-être de son personnel.

CDC continue de déployer un réseau de professionnels de la sécurité au travail dans toutes ses régions, auxquels se greffent des représentants du personnel à chaque site, et adhère au Code canadien du travail en maintenant des comités de santé et sécurité au travail sur tous ses sites comptant plus de 20 employés. Dans le cadre de téléconférences mensuelles, ces comités passent en revue les exigences qui leur sont faites collectivement en matière de conformité et de comptes à rendre, et examinent les rapports d'incidents récents afin d'assurer que des mesures préventives soient prises. 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 au travail.

CDC vise à ce qu'il n'y ait aucun incident ou accident de travail entraînant une absence. Toutefois, son objectif est de limiter à moins de 0,5 % des heures-employés totales les accidents entraînant un arrêt de travail. En 2019-2020, trois incidents ont occasionné au total la perte de 75 heures de travail (10 jours), ce qui représente 0,04 % des heures-employés totales.

En 2019-2020, CDC a poursuivi la mise en œuvre de la Norme sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail de l'Association canadienne de normalisation, en intégrant la sécurité psychologique à son programme de sensibilisation aux risques pour la santé et la sécurité au travail. Au cours du prochain exercice, la Société entend mettre l'accent sur l'ergonomie préventive afin de fournir un milieu de travail sain et sûr. En outre, CDC lancera son nouveau système de signalement des incidents afin d'améliorer l'efficacité des données et des analyses, et d'aider la Société à cibler plus précisément les améliorations à apporter au programme de sécurité au travail.

RÉSULTATS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ D'ENTREPRISE

CDC s'emploie à se conformer à la Politique sur la sécurité du gouvernement afin d'éviter que l'intégrité des biens et

des renseignements de l'État ne soit compromise. Dans sa politique de sécurité d'entreprise, CDC précise les exigences à respecter en matière de sécurité industrielle et de sécurité organisationnelle.

Les « exigences en matière 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 que les exigences en matière de sécurité industrielle soient intégrées à tous les approvisionnements et gérées de façon adéquate, en assurant le suivi de tous les cas de non-conformité. En cas d'infraction, CDC veille à ce que des correctifs soient apportés. La Société coordonne toute la démarche avec les intervenants 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 en matière de sécurité organisationnelle » correspondent aux exigences de sécurité intérieure à l'égard des employés, des biens et des renseignements de CDC. La Société examine et gère tous les cas de nonconformité et prend des mesures correctives, s'il y a lieu.

L'objectif est que la sécurité organisationnelle ou industrielle de CDC ne soit en aucun cas compromise. En 2019-2020, il y a eu cinq incidents de sécurité industrielle avec un seul cas où la sécurité a pu être compromise — en hausse par rapport à zéro incident en 2018-2019 — ainsi qu'un incident de sécurité organisationnelle sans que la sécurité ait été compromise — comme à l'exercice précédent.

5.0 GESTION DES RISQUES

La capacité de gérer tous les types de risques et d'obligations juridiques forme un aspect fondamental de la gouvernance de CDC. Sous l'autorité du Conseil, 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 de nombreux organismes publics.

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

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

L'évaluation des risques liés aux projets repose 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 d'atteinte à la réputation de CDC si les marchés en cause devaient être mal attribués et gérés, ou si les travaux ne devaient pas être exécutés dans les temps et budgets établis. Les stratégies de réaction aux risques peuvent être classées selon que le risque est élevé (atténuation), moyen (surveillance) ou faible (acceptation).

Chaque évaluation de risque est fondée sur les probabilités qu'un risque donné se concrétise et sur les répercussions ou conséquences que ce risque pourrait avoir le cas échéant. 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 qui pourrait se répercuter sur les budgets d'infrastructure de défense et de sécurité publique, et les conflits de travail dans le secteur de la construction.

En 2019-2020, CDC a régulièrement mis à jour son registre des risques et détecté et géré avec succès tous les risques ciblés conformément à ses stratégies d'atténuation des risques.

6.0 RÉSULTATS FINANCIERS

6.1 Produits

PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

Les produits tirés de l'ensemble des services facturés sont de 114,7 millions de dollars pour l'exercice 2019-2020, en hausse de 4,3 millions de dollars, ou environ 4 %, par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation est principalement attribuable à une majoration de 3,5 % des taux de facturation pour l'exercice, laquelle a été atténuée par la baisse de la demande de services de la part du client-partenaire — CDC ayant projeté une augmentation de 6,3 % du volume de facturation, qui ne s'est pas matérialisée. En général, les produits tirés des services facturés sont directement corrélés aux dépenses du MDN dans des projets d'infrastructure et d'environnement, et ils augmentent et diminuent proportionnellement au nombre de projets du MDN et à leur valeur en dollars. 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 2

Gestion des marchés

En 2019-2020, les produits tirés de la gestion des marchés ont représenté 43 % du total des produits, contre 44 % à l'exercice précédent, pour une progression de 2 % en un an. La progression des produits s'explique par la majoration des taux de facturation (+3,5 points), atténuée par la baisse de la demande pour ce service de la part du client-partenaire (-1,5 point). Cette baisse de la demande rend compte de la variabilité des services auxquels fait appel le client-partenaire à mesure que des projets franchissent les divers stades d'un marché, depuis la planification et la passation jusqu'à la gestion proprement dite.

TARLFALL) .	PRODUITS	PAR	SECTEU	R D'ACTIVITÉ

(en milliers de dollars)

	2019-2020	2018-2019	VARIATION \$	VARIATION %
Gestion des marchés	49 600 \$	48 449 \$	1 151	2 %
Planification de projets	31 446	29 687	1 759	6 %
Soutien technique en matière de biens immobiliers	9 849	9 623	226	2 %
Approvisionnement	8 455	8 399	56	1%
Soutien technique en matière de construction	8 722	7 835	887	11 %
Soutien technique en matière d'environnement	6 659	6 396	263	4 %
	114 731 \$	110 389 \$	4 342	4 %

Planification de projets

En 2019-2020, les produits tirés de la planification de projets ont progressé de 6 %. Cette progression par rapport à l'exercice précédent tient à la majoration des taux de facturation (+3,5 points) et à l'augmentation de la demande de la part du MDN liée aux projets rendus au stade de la planification (+2,5 points).

Soutien technique en matière de biens immobiliers

Les produits tirés du soutien technique en matière de biens immobiliers ont progressé de 2 % en 2019-2020, en raison de la majoration des taux de facturation (+3,5 points), atténuée par la baisse de la demande de services liés à la gestion des installations et du portefeuille (-2,5 points).

Approvisionnement

Les produits tirés de l'approvisionnement ont augmenté de 1 % en 2019-2020, en raison de la majoration des taux de facturation (+3,5 points), atténuée par la baisse de la demande de la part du client-partenaire (-2,5 points).

Soutien technique en matière de construction

En 2019-2020, les produits tirés du soutien technique en matière de construction ont augmenté de 11 % par rapport à l'exercice précédent, en raison de la majoration des taux de facturation (+3,5 points) et d'une hausse de la demande de la part du MDN pour ces services (+7,5 points).

Soutien technique en matière d'environnement

En 2019-2020, les produits tirés du soutien technique en matière d'environnement ont progressé de 4 % par rapport à l'exercice précédent, en raison de la majoration des taux de facturation (+3,5 points) et d'une hausse de la demande de la part du MDN pour ces services (+0,5 point).

FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS RECOUVRÉS

Les frais de déplacement et décaissements recouvrés représentent les montants que le MDN a remboursés à la Société relativement aux frais de déplacement et décaissements qu'elle a engagés dans le cadre de travaux exécutés pour le compte de ce dernier. Les montants varient selon la nature du travail qui est exécuté pour le client-partenaire. Les frais de déplacement et décaissements recouvrés totalisent 3,6 millions de dollars pour 2019-2020, en baisse de 281 000 \$, ou d'environ 7 %, par rapport à l'exercice précédent.

FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS RECOUVRÉS

(en milliers de dollars)

2019-2020 2018-2019 VARIATION \$ VARIATION %

Frais de déplacement et décaissements				
recouvrés	3 550 \$	3 831 \$	(281)	-7 %

PRODUITS FINANCIERS

Les produits financiers, perçus sur le solde moyen du compte bancaire et des placements de la Société, ont augmenté de 326 000 \$ en 2019-2020, soit d'environ 46 %, par rapport à l'exercice précédent. Le taux de rendement moyen de la trésorerie et des placements s'élève à 2,3 % pour 2019-2020, en légère diminution par rapport aux 2,7 % de l'exercice précédent. L'augmentation des produits financiers est principalement due au profit constaté à la cession de placements utilisés pour financer les activités de CDC dans la foulée du cyberincident.

PRODUITS FINANCIERS

(en milliers de dollars)

	2019-2020	2018-2019	VARIATION \$	VARIATION %
Produits financiers	1034\$	708\$	326	46 %

6.2 Charges

SALAIRES ET CHARGES SOCIALES

Pour 2019-2020, les salaires totalisent 83,1 millions de dollars, en hausse de 3,2 millions de dollars, ou d'environ 4 %, par rapport à l'exercice précédent. La hausse de 4 % s'explique par l'augmentation de 3,5 % des salaires en moyenne pour l'exercice ainsi que par la hausse de l'effectif en équivalents temps plein pour satisfaire la demande des clients-partenaires.

Pour 2019-2020, les charges sociales se chiffrent à 22,4 millions de dollars, en hausse de 1,5 million de dollars, ou environ 7 %, par rapport à l'exercice précédent. Cette variation est principalement due à la révision de l'évaluation actuarielle des charges sociales.

SALAIRES ET CHARGES SOCIALES			,	
(en milliers de dollars)				
	2019-2020	2018-2019	VARIATION \$	VARIATION %
Salaires	83 063 \$	79 866 \$	3 197	4 %
Charges sociales	22 420	20 958	1 462	7 %
	105 483 \$	100 824 \$	4 659	5 %
Charges sociales en pourcentage de la masse salariale	26,99 %	26,24 %		

CHARGES OPÉRATIONNELLES ET FRAIS D'ADMINISTRATION

Les charges opérationnelles et frais d'administration s'élèvent à 11,2 millions de dollars pour 2019-2020, en

hausse de 1,9 million de dollars, ou environ 20 %, par rapport à l'exercice précédent. Divers facteurs expliquent ces charges.

CHARGES OPÉRATI (en milliers de dollars)					
,	2019-2020	2018-2019	VARIATION \$	VARIATION %	ANALYSE DE LA VARIATION
Honoraires	2 744	1 637	1107	68 %	La hausse est due aux coûts de la migration des serveurs informatiques à l'infonuagique.
Entretien des logiciels	1155	1 551	(396)	-26 %	La baisse s'explique principalement par le reclassement de l'infonuagique dans une catégorie distincte.
Formation et perfectionnement	1 082	1189	(107)	-9 %	La baisse des charges de formation et de perfectionnement a été moins élevée que prévue au cours de l'exercice, en raison du report du Forum national sur le leadership de 2019 à 2020, ainsi que des mesures visant à rattraper le temps perdu pendant le cyberincident.
Infonuagique	1005	96	909	947 %	La hausse est due à la migration des serveurs de CDC à l'infonuagique.
Exploitation d'installations louées	1 002	_	1 002	100 %	Avec l'adoption d'IFRS 16 Contrats de location, la comptabilisation des charges locatives et des charges de fonctionnement de 2019-2020 a changé. Aux exercices précédents, les charges locatives incluaient les loyers de base ainsi que les charges de fonctionnement et les taxes. À compter de l'exercice écoulé, le loyer de base est inscrit en tant qu'actif lié au droit d'utilisation, avec comptabilisation d'un passif correspondant. L'actif est amorti et n'est plus inclus dans les charges opérationnelles et frais d'administration. Seules les charges de fonctionnement et les taxes figurent dans les charges opérationnelles et frais d'administration.
Communications téléphoniques et données	943	855	88	10 %	La hausse est principalement attribuable à un nombre plus élevé d'utilisateurs de téléphone cellulaire.
Location de matériel	755	219	536	245 %	La hausse est liée au fait que, désormais, CDC prend en location ses appareils informatiques plutôt que de les acheter et de les inscrire à l'actif.
Déplacements professionnels	529	529	0	0 %	Pas de variation.
Mobilier et agencements	436	161	275	171 %	La hausse tient à l'augmentation des achats de mobilier neuf pour les bureaux de l'Ouest, de l'Ontario et de l'Atlantique.

CHARGES OPÉRATIONNELLES ET FRAIS D'ADMINISTRATION (SUITE)

(en milliers de dollars)

(en milliers de dollars)					
	2019-2020	2018-2019	VARIATION \$	VARIATION %	ANALYSE DE LA VARIATION
Réinstallations de personnel	431	120	311	259 %	La hausse est due au fait que CDC détache du personnel dans le cadre d'affectations temporaires ou de mutations permanentes en réponse à la demande de la part de clients.
Services, fournitures et matériel de bureau	371	280	91	33 %	L'augmentation s'explique par la hausse des besoins en services, fournitures et matériel de bureau.
Hébergement	211	200	11	6 %	La variation est négligeable.
Services et communications clients	153	187	(34)	-18 %	La baisse tient aux moments auxquels les charges de communications sont engagées.
Autres	121	62	59	95 %	La variation s'explique par la cession de matériel informatique au cours de l'exercice, dans la foulée du lancement du programme de location d'appareils informatiques personnels, et par la cession de l'ensemble des serveurs des bureaux de site.
Impression et papeterie	91	93	(2)	-2 %	La variation est négligeable.
Abonnements et adhésions	63	67	(4)	-6 %	La variation est négligeable.
Recrutement	45	47	(2)	-4 %	La variation est négligeable.
Envois postaux et transport de marchandises	37	31	6	19 %	La variation est négligeable.
Logiciels	30	85	(55)	-65 %	La diminution tient au fait que CDC loue désormais la plupart des appareils informatiques de son personnel avec des logiciels préinstallés.
Matériel informatique	27	83	(56)	-67 %	La baisse est liée à la moins grande demande de matériel attribuable au fait que CDC prend désormais en location ses ordinateurs.
Améliorations locatives	2	10	(8)	-80 %	La variation est négligeable.
Loyers	_	1860	(1 860)	-100 %	Avec l'adoption d'IFRS 16 Contrats de location, la comptabilisation des charges locatives et des charges de fonctionnement de 2019-2020 a changé. Aux exercices précédents, les charges locatives incluaient les loyers de base ainsi que les charges de fonctionnement et les taxes. À compter de l'exercice écoulé, le loyer de base est inscrit en tant qu'actif lié au droit d'utilisation, avec comptabilisation d'un passif correspondant. L'actif est amorti et n'est plus inclus dans les charges opérationnelles et frais d'administration. Seules les charges de fonctionnement et les taxes figurent dans les charges opérationnelles et frais d'administration.
	11 233 \$	9 362 \$	1 871	20 %	

FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS

Les frais de déplacement et décaissements représentent les charges que la Société engage dans le cadre de travaux exécutés pour le compte du MDN. CDC recouvre ces charges en les facturant au client-partenaire à un coût non majoré. Les frais de déplacement et décaissements totalisent 3,6 millions de dollars pour l'exercice, en baisse de 281 000 \$, ou environ 7 %, par rapport à l'exercice précédent.

FRAIS DE DÉPLACEMENT ET DÉCAISSEMENTS

(en milliers de dollars)

			VARIAT	ION
	2019-2020	2018-2019	\$	%
Frais de déplacement et décaissements	3 550 \$	3 831 \$	(281)	-7 %

DOTATION AUX AMORTISSEMENTS

La dotation aux amortissements a augmenté de 1,7 million de dollars, ou 152 %, par rapport à l'exercice précédent. L'amortissement des immobilisations corporelles a diminué de 49 %, ou 425 000 \$, car la Société a commencé à louer les appareils informatiques personnels plutôt que de les acheter. L'augmentation de 2,1 millions de dollars de l'amortissement des actifs liés au droit d'utilisation découle de l'adoption d'IFRS 16 pour l'exercice écoulé. 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 3

6.3 Résultat net et résultat global

L'exercice écoulé se solde par une perte nette de 3 millions de dollars, contre une perte nette de 181 000 \$ à l'exercice précédent, en hausse de 2,8 millions de dollars, ou 1 570 %. Cette perte s'explique principalement par une augmentation des salaires et des charges indirectes, qui n'a été qu'en partie contrebalancée par une augmentation des produits. Vu la baisse de la demande à l'égard des services de CDC par rapport à l'exercice précédent, l'augmentation des produits est principalement liée à la majoration de

3,5 % des taux de facturation. La hausse de la perte nette s'est traduite par un résultat plus bas que celui qui avait été prévu au Plan d'entreprise, où la perte de l'exercice avait été estimée à 185 000 \$. La baisse des produits par rapport aux projections du Plan d'entreprise est principalement imputable à une demande plus faible que prévu pour les services de CDC de la part du client-partenaire et à des résultats inférieurs aux attentes au titre du programme d'infrastructure et d'environnement.

Les autres éléments du résultat global sont en baisse, passant d'un profit de 6,9 millions de dollars en 2018-2019 à un profit de 457 000 \$ en 2019-2020. Le gain actuariel de 2019-2020 tient principalement à l'augmentation du taux de participation des retraités aux régimes de soins de santé de CDC, diminuée par une hausse du taux d'actualisation et une baisse des primes.

L'exercice clos le 31 mars 2020 se solde par une perte globale de 2,6 millions de dollars, contre un bénéfice global de 6,7 millions de dollars à l'exercice précédent, en baisse de 9,3 millions de dollars.

Voir Tableau 4

TABLEAU 3 : DOTATION AUX AMORTISSEMENTS				
(en milliers de dollars)				
	2019-2020	2018-2019	VARIATION \$	VARIATION %
Amortissement des immobilisations corporelles	437 \$	862\$	(425)	-49 %
Amortissement des actifs liés au droit d'utilisation	2 221	91	2 130	2 341 %
Amortissement des immobilisations incorporelles	81	134	(53)	-40 %
	2 739 \$	1 087 \$	1 652	152 %

TABLEAU 4 : RÉSULTAT GLOBAL				
(en milliers de dollars)				
	2019-2020	2018-2019	VARIATION \$	VARIATION %
Résultat net de l'exercice	(3 023) \$	(181) \$	(2 842)	1 570 %
Autres éléments du résultat global				
Gain actuariel sur l'obligation au titre des avantages du personnel	457	6 867	(6 410)	-93 %
Résultat global	(2 566) \$	6 686 \$	(9 252)	*

^{*} La variation est négligeable.

6.4 Trésorerie et ressources en capital

En matière de gestion financière, CDC a pour ligne de conduite de générer et maintenir une trésorerie suffisante pour répondre à ses besoins prévus 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 n'a ni ligne de crédit ni accès à des lignes de crédit ou à d'autres sources d'emprunt. La trésorerie de la Société provient donc exclusivement des honoraires et frais 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. La Société tarifie ses services en fonction des coûts qu'elle pense devoir engager au titre des programmes et de son exploitation. Cependant, des augmentations imprévues des services fournis au titre des programmes du MDN conjuguées à la capacité de CDC d'opérer ses propres gains de productivité pourraient faire en sorte que les marges dépassent les cibles initialement fixées. À l'inverse, une baisse inattendue des services liés aux programmes pourrait donner lieu à des marges inférieures aux objectifs initiaux. Les niveaux de trésorerie font l'objet d'une surveillance continuelle, et tout excédent de trésorerie par rapport aux besoins opérationnels est réduit à la faveur des plans et budgets de fonctionnement ultérieurs et, notamment, dans le cadre de la tarification des services fournis au MDN.

Le mode de gestion de trésorerie de CDC vise à conserver des réserves de liquidités suffisantes pour lui permettre de faire face à ses obligations, considérant qu'il risque de se produire des manquements temporaires dans la perception de ses créances. Ces obligations pourraient comprendre les salaires et charges sociales ainsi que d'autres charges de fonctionnement courantes, les charges sociales à long terme et d'autres obligations qui pourraient découler de directives du gouvernement du Canada.

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

Même si CDC jouit d'une clientèle garantie auprès de laquelle elle encaisse régulièrement ses créances, plusieurs incidents pourraient agir sur le moment où ces montants sont recouvrés. Notamment, les retards qui entourent couramment le processus d'autorisation et de traitement des factures par les clients-partenaires pourraient en décaler, 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 à l'égard d'une quelconque obligation courante ou future, y compris à l'égard d'avantages sociaux futurs. La Société n'a donc pas de fonds distincts ou affectés à cet égard, et les excédents de trésorerie par rapport aux besoins de fonctionnement et d'investissement à court terme sont placés conformément à la Politique de placement approuvée par le conseil d'administration.

BESOINS ET EMPLOIS DE TRÉSORERIE

Les plus importants besoins de trésorerie liée au fonds de roulement sont les salaires et charges sociales, la location de locaux à bureaux, la location de matériel, la formation et le perfectionnement, les honoraires, les télécommunications, les fournitures de bureau et les déplacements professionnels. CDC puise également dans trésorerie pour acheter des logiciels et du matériel informatique, et du mobilier et des agencements, 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 de personnel, dans les cas où ces ajustements découlent de fluctuations ou de révisions imprévues du programme d'IE du MDN.

TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET PLACEMENTS

Au 31 mars 2020, la trésorerie et les placements totalisent 25,3 millions de dollars, en baisse de 2,8 millions de dollars, ou 10 %, par rapport à un an plus tôt.

Au 31 mars 2020, le solde de trésorerie s'établit à 15,7 millions de dollars, en hausse de 5,7 millions de dollars, ou 56 %, par rapport à un an plus tôt. En 2019-2020, la Société a affecté

152 000 \$ à des activités d'exploitation, engagé 388 000 \$ de dépenses d'investissement, liquidé des placements pour un montant net de 8,8 millions de dollars et versé 2,3 millions de dollars au titre de ses obligations locatives.

Au 31 mars 2020, les placements (courants et non courants) se chiffrent à 9,6 millions de dollars, en baisse de 8,5 millions de dollars, ou 47 %, par rapport à un an plus tôt. La baisse est attribuable à la cession de placements et au transfert du produit qui en a été tiré vers le solde de trésorerie en vue de répondre aux besoins de liquidité. Les placements sont composés d'actifs financiers non dérivés assortis de paiements déterminés ou déterminables et d'une échéance fixe. 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 2020, le solde de trésorerie global de CDC est légèrement inférieur à la fourchette ciblée pour ses réserves, de l'ordre de 26 à 29 millions de dollars pour 2019-2020, en raison principalement de la baisse de la demande pour ses services. Compte tenu de la majoration prévue des taux de facturation au cours de la période de planification, CDC s'attend à atteindre le niveau de réserves ciblé avant la fin de cette période.

CRÉANCES CLIENTS

Les créances clients représentent les montants à recevoir de clients de la Société, notamment le MDN. Au 31 mars 2020, les créances clients totalisent 23,7 millions de dollars, en hausse de 2,4 millions de dollars, ou 11 %, par rapport à un an plus tôt. L'augmentation est attribuable à l'échéancier des encaissements. Toutes les créances clients sont considérées comme entièrement recouvrables.

PASSIFS COURANTS

Les passifs courants totalisent 20,2 millions de dollars au 31 mars 2020, en hausse de 3,6 millions de dollars, ou 22 %, par rapport au 31 mars 2019. L'augmentation des passifs courants tient aux échéanciers de paiement des fournisseurs et à la comptabilisation de la partie courante des obligations locatives liée à l'adoption d'IFRS 16 au cours de l'exercice écoulé.

TRÉSORERIE ET RESSOURCES EN CAPITAL

(en milliers de dollars)

			VARIA	TION
	2019-2020	2018-2019	\$	%
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 738 \$	10 066 \$	5 672	56 %
Placements	9 602	18 104	(8 502)	-47 %
Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements	25 340	28 170	(2830)	-10 %
Créances clients	23 679	21 321	2 358	11 %
Passifs courants	20 182 \$	16 607 \$	3 575	22 %

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 déterminé par calcul actuariel. À compter d'avril 2021, le régime de congés de maladie sera réduit. La banque de congés de maladie accumulés par chaque salarié actif sera gelée et pourra être utilisée ultérieurement. Les congés de maladie seront remplacés par un régime de prestations d'invalidité de courte durée. Au 31 mars 2020, la charge à payer au titre des avantages du personnel s'élève à 30,9 millions de dollars, en hausse de 2,7 millions de dollars, ou d'environ 10 %, par rapport à un an plus tôt.

Dans l'ensemble, le passif a augmenté en raison du coût des services rendus au cours de l'exercice, des charges d'intérêts et des charges de réduction de régime, qui globalement sont plus élevés que les prestations versées et le gain actuariel. Le coût des services rendus au cours de l'exercice et les charges d'intérêts se chiffrent à 3,3 millions de dollars, tandis que les prestations versées sont de 1,1 million de dollars. Le gain actuariel est de 258 100 \$ et tient principalement à l'augmentation de la participation des retraités aux régimes de soins de santé de CDC ainsi qu'à la réduction du régime de congés de maladie, facteurs contrebalancés par la baisse des primes et la hausse des taux d'actualisation.

L'obligation 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 réaménagements de l'effectif, les révisions des taux d'actualisation (en fonction des taux d'intérêt du marché), les variations du taux moyen de croissance 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 12 des états financiers présente les hypothèses actuarielles retenues aux fins du calcul de cette obligation. Cette obligation est pour la majeure partie non courante, 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.

AVANTAGES	DU PERSO	NNEL						
(en milliers de dollars)								
			VARIATI	ON				
	2019-2020	2018-2019	\$	%				
Partie non courante	27 247 \$	25 335 \$	1 912	8 %				
Moins la partie courante	3 666	2 863	803	28 %				
Total des avantages du personnel	30 913 \$	28 198 \$	2 715	10 %				

6.6 Dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement de la Société totalisent 12,2 millions de dollars pour 2019-2020, en hausse de 12,1 millions de dollars, ou 9 525 %, par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation est principalement imputable à l'inscription à l'actif des actifs liés au droit d'utilisation dans la foulée de l'adoption d'IFRS 16, à la hausse des achats de matériel informatique et aux améliorations locatives. Les améliorations locatives se rapportent principalement aux nouveaux bureaux de l'Ontario, de l'Ouest et de l'Atlantique.

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

(en milliers de dollars)

			VARIATION		
	2019-2020	2018-2019	\$	%	
Actifs liés au droit d'utilisation	11 677 \$	— \$	11 677	100 %	
Immobilisations incorporelles	13	13	0	0 %	
Matériel informatique	127	41	86	210 %	
Mobilier et agencements	61	68	(7)	-10 %	
Améliorations locatives	346	5	341	6 820 %	
	12 224 \$	127 \$	12 097	9 525 %	

6.7 Comparaison des réalisations aux projections

Le tableau ci-après compare les résultats réels de la Société pour l'exercice 2019-2020 aux projections figurant dans le Plan d'entreprise (le Plan). Les résultats réels de la Société sont inférieurs aux résultats projetés dans le Plan.

Les produits tirés des services facturés de l'exercice sont de 8 % inférieurs aux attentes, en raison principalement d'une baisse de la demande prévue.

Les produits financiers sont plus élevés que les projections du Plan, en raison des profits rapportés par le rachat de placements, pendant l'exercice, dans le but de financer les insuffisances de trésorerie entraînées par une demande inférieure aux attentes. Les frais de déplacement et décaissements et les montants recouvrés à cet égard sont de 37 % supérieurs aux projections du Plan en raison des moments où sont engagés les frais de déplacement et les décaissements engagés dans le cadre de travaux exécutés par la Société pour le compte du MDN.

Les salaires et charges sociales sont 5 % inférieurs aux projections, car CDC disposait d'un effectif plus réduit que prévu, en raison d'une demande pour ses services qui s'est révélée inférieure aux attentes.

Les charges opérationnelles et frais d'administration sont de 7 % supérieurs aux projections, en raison surtout des coûts plus élevés que prévu liés aux réinstallations de personnel ainsi qu'à la migration de l'informatique de CDC vers l'infonuagique.

La perte nette est de 1 534 % supérieure aux projections du Plan en raison des facteurs susmentionnés.

La dotation aux amortissements est de 7 % inférieure aux projections du Plan, en raison des moments où ont été réalisées les acquisitions d'immobilisations en 2019-2020.

Les dépenses d'investissement sont de 2 % supérieures aux projections, en raison du calendrier des améliorations locatives en 2019-2020.

en milliers de dollars)				
	RÉALISATION	PROJECTION DU PLAN	VARIATION \$	VARIATION %
PRODUITS				
Produits tirés des services facturés	114 731 \$	124 198 \$	(9 467)	-8 %
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	3 550	2 587	963	37 %
Produits financiers	1 0 3 4	650	384	59 %
Produits locatifs	885	_	885	100 %
Total des produits	120 200 \$	127 435 \$	(7 235)	-6 %
CHARGES				
Salaires et charges sociales	105 483	111 283	(5 800)	-5 %
Charges opérationnelles et frais d'administration	11 233	10 481	752	7 %
Frais de déplacement et décaissements	3 550	2 587	963	37 %
Charges financières	218	329	(111)	-34 %
Dotation aux amortissements	2 739	2 940	(201)	-7 %
Total des charges	123 223 \$	127 620 \$	(4 397)	-3 %
Résultat net de l'exercice	(3 023)	(185)	(2 838)	-1 534 %
Autres éléments du résultat global	457	_	457	100 %
Résultat global	(2 566) \$	(185) \$	(2 381)	-1 287 %
Dépenses d'investissement	12 224 \$	11 678 \$	546	5 %

résumé de l'information fina	ncière des cii	nq derniers i	EXERCICES		
(en milliers de dollars)					
	2019-2020	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016
PRODUITS					
Produits tirés des services facturés	114 731 \$	110 389 \$	98 858 \$	93 711 \$	84 905 \$
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	3 550	3 831	2 773	2 234	2 278
Produits locatifs	885	_	_	_	_
Produits financiers	1 034	708	728	740	788
	120 200	114 928	102 359	96 685	87 971
CHARGES					
Salaires et charges sociales	105 483	100 824	92 468	91 337	82 007
Charges opérationnelles et frais d'administration	11 233	9 362	8 955	7 709	6 784
Frais de déplacement et décaissements	3 550	3 831	2 773	2 234	2 277
Dotation aux amortissements	2 739	1 087	1 328	1324	1 248
Charges financières	218	5	8	8	12
	123 223	115 109	105 532	102 612	92 328

RÉSUMÉ DE L'INFORMATION FINAN (in thousands of dollars)					
	2019-2020	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016
Résultat net de l'exercice	(3 023)	(181)	(3 173)	(5 927)	(4 357)
Autres éléments du résultat global	457	6 867	(8 128)	371	3 906
Résultat global	(2 566)	6 686	(11 301)	(5 556)	(451)
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	11 884	5 198	16 499	30 555	31 006
Dividendes	_	_	_	(8 500)	_
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	9 318 \$	11 884 \$	5 198 \$	16 499 \$	30 555 \$
ACTIF					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 738 \$	10 066 \$	3 972 \$	7 022 \$	18 378 \$
Placements	9 602	18 104	18 729	20 230	19 790
Créances clients, charges payées d'avance et avances	25 021	22 808	24 535	20 547	17 433
Autres créances	4 552	1805	1 954	2 124	2 263
Actifs liés au droit d'utilisation	9 456	_	_	_	_
Immobilisations corporelles et actifs loués	815	979	1858	2 551	2 662
Immobilisations incorporelles	63	131	252	398	601
	65 247 \$	53 893 \$	51 300 \$	52 872 \$	61 127
PASSIF					
Fournisseurs et dettes diverses	15 393 \$	13 664 \$	13 394 \$	13 349 \$	10 404 \$
Obligations locatives	9 623	_	_	_	_
Obligation liée à un contrat de location	_	147	243	314	289
Avantages du personnel	30 913	28 198	32 465	22 710	19 879
	55 929	42 009	46 102	36 373	30 572
CAPITAUX PROPRES					
Capital-actions	_	_	_	_	_
Résultats non distribués	9 318	11 884	5 198	16 499	30 555
	9 318	11 884	5 198	16 499	30 555
	65 247 \$	53 893 \$	51 300 \$	52 872 \$	61 127
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX					
Activités de fonctionnement	(152) \$	5 782 \$	(3 894) \$	(1 290) \$	972 9
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(388)	(127)	(464)	(895)	(1 418)
Acquisition de placements	_	(3 249)	(2 163)	(1 059)	(1668)
Rachat et cession de placements	8 487	3 784	3 568	500	1000
Activités de financement	(2 275)	(96)	(97)	(112)	(138)
Dividende versé	_	_	_	(8 500)	_
Augmentation (diminution) de la trésorerie au cours de l'exercice	5 672	6 094	(3 050)	(11 356)	(1 252)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	10 066	3 972	7 022	18 378	19 630
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	15 738 \$	10 066 \$	3 972 \$	7 022 \$	18 378

6.8 Programme Infrastructure et environnement du MDN

Le facteur externe à exercer la plus grande influence sur le contexte opérationnel de CDC reste la taille et l'orientation du programme Infrastructure et environnement (IE) du MDN. La charge de travail confiée à CDC dans le cadre de ce programme peut varier considérablement d'une année à l'autre, en fonction des priorités du MDN et du gouvernement du Canada. En général, les frais de gestion de CDC représentent environ 10 % de la valeur des services fournis au MDN. CDC gère également deux marchés de partenariat public-privé pour le compte du Centre de la sécurité des télécommunications et de Services partagés Canada.

La situation financière de CDC demeure solide, en raison de la demande pour ses services de la part des clients-partenaires, qu'elle prévoit rester constante. Les taux de facturation de CDC, y compris les variations en glissement annuel, sont fonction de la capacité de la Société de répondre à ses besoins d'exploitation et d'investissement à l'intérieur du cadre prévu par sa Politique de gestion financière.

Voir Tableau 5

7.0 PERSPECTIVES

Comme la demande de services de la part de clientspartenaires s'annonce forte pour le prochain exercice, CDC entend continuer de s'investir dans la sécurité et la défense du Canada, l'environnement, la croissance économique et d'appuyer l'ouverture et la transparence du gouvernement fédéral. Sa stratégie d'entreprise n'a certes pas beaucoup changé au fil des décennies, mais CDC continue de s'adapter et de répondre aux demandes et aux priorités changeantes de ses clients-partenaires. Au cours du prochain exercice, CDC s'adaptera à l'évolution de la conjoncture économique mondiale et à ses conséquences pour le secteur de la construction dans son ensemble. En effet, depuis le début de la pandémie de COVID-19, CDC s'est employée à poursuivre ses activités tout en veillant à la santé et à la sécurité au travail des entrepreneurs, des experts-conseils et des membres des FAC. La Société n'entend pas relâcher les efforts en vue de répondre aux futurs besoins d'infrastructures de ses clients-partenaires et de suivre le marché dans son évolution. L'organisation s'adapte et évolue ainsi depuis 1951 et compte bien poursuivre sur cette voie dans les années qui viennent, en renforçant ses liens avec les clientspartenaires et en leur proposant, comme aux entreprises du secteur privé, des services et pratiques toujours améliorés. La Société entend continuer de dispenser un service essentiel à la défense et la sécurité du Canada.

CDC se tient prête à appuyer la politique de défense *Protection, Sécurité et Engagement* du Canada, qui a fait de la modernisation des infrastructures du MDN une priorité. Les activités auxquelles CDC participe, ou pourra être appelée à participer à l'avenir, comprennent la cession ou la démolition de bâtiments sous-utilisés ou désuets, la rénovation de bâtiments de bases et d'escadres comme les logements pour le personnel militaire, la construction d'infrastructures pour l'accueil de 88 nouveaux avions, et la construction de toute nouvelle installation maritime essentielle au soutien de la Stratégie nationale de construction navale.

De même, CDC est toujours prête à appuyer le MDN dans la mise en œuvre de la Stratégie énergétique et environnementale de la Défense, notamment en améliorant le rendement énergétique et la durabilité de ses biens immobiliers à l'échelle du pays. Le MDN gère l'un des

TABLEAU 5 : PROGRAMME INFRASTRUCTURE ET ENVIRONNEMENT						
(en milliers de dollars)						
	2019-2020	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	
Programme du MDN	932 189 \$	1022220 \$	997 361 \$	1 0 0 7 7 4 2 \$	914 578 \$	
Programme de partenariats public-privé	146 270	155 374	139 531	126 971	125 735	
Total du programme IE assuré par CDC	1 078 459 \$	1177594 \$	1 136 892 \$	1 134 713 \$	1 040 313 \$	
Variation des taux de facturation	3,5 %	4,5 %	4,5 %	0,0 %	0,0 %	

portefeuilles d'infrastructures les plus importants et les plus complexes du gouvernement fédéral, si bien qu'il en est aussi le plus grand émetteur de GES. Le gouvernement du Canada ne saurait donc atteindre ses objectifs de réduction des émissions de GES sans son aide. CDC assiste le Ministère dans l'atteinte de ses objectifs environnementaux, notamment en soutenant la conception et la construction de bâtiments à consommation énergétique nulle dans le cadre du Fonds pour un gouvernement vert, et par la passation et la gestion de marchés éconergétiques.

CDC continuera d'apporter son soutien aux besoins de défense et de sécurité du Canada en mettant son savoirfaire au service des opérations de déploiement des FAC. La Société répond régulièrement aux demandes du MDN relatives au travail dans le Grand Nord canadien et au déploiement de personnel ailleurs dans le monde, y compris sur les sites d'opérations actuels en Lettonie et au Koweït.

L'évolution rapide des moyens technologiques et des modes de réalisation joue pour beaucoup dans les activités de CDC. Alors que le personnel en place ou les nouveaux employés s'attendent à travailler en ligne ou à l'aide d'applications mobiles, les clients, eux, souhaitent accéder facilement à de l'information en temps réel, et les fournisseurs, traiter avec CDC le plus simplement et le plus efficacement possible. Aussi, pour continuer d'être une organisation utile, progressiste et compétitive tout au long de l'étape de planification et des étapes subséquentes, pour gagner en efficacité et en productivité et ainsi rapporter plus de valeur à l'État, CDC doit-elle accélérer ses investissements dans de nouveaux produits et services et, notamment, développer sa capacité numérique de faire des affaires.

Le gouvernement du Canada s'est fixé de nombreux objectifs ambitieux pour donner corps à son engagement envers la diversité, l'inclusion, le bien-être et la santé mentale au travail. En 2020-2021, CDC aura l'occasion de mesurer l'efficacité et l'incidence de ses stratégies en matière de diversité et d'inclusion et de bien-être et de santé mentale au travail, ainsi que les plans d'action triennaux arrêtés en 2016-2017. Menée par le Groupe de gestion, cette étude d'impact permettra de déterminer l'approche future que prendra CDC en matière de diversité, d'inclusion, de bien-être et de santé mentale, ainsi que

les activités qui y seront associées. En 2020-2021, CDC préparera la deuxième phase de ces deux stratégies. Elle continuera aussi de s'assurer que la rémunération de son personnel soutient bien la comparaison avec celle d'employeurs de même nature, et mettra au point un plan d'équité salariale en bonne et due forme.

En vue d'accroître sa productivité, CDC poursuivra aussi ses investissements à l'interne, en particulier dans ses technologies de l'information et ses méthodes de travail. Dans le cadre de sa stratégie informatique, la Société mettra en branle le plan de modernisation de son infrastructure, de manière à bien suivre dans leur évolution ses partenaires publics et privés en services d'infrastructure et d'environnement. CDC s'appuiera sur les travaux réalisés dans la dernière année pour préciser ses besoins opérationnels et améliorer ainsi son système de planification des ressources. Elle élaborera en outre un plan de ressources et de gouvernance destiné à accroître sa capacité opérationnelle numérique.

CDC cherche également à stimuler l'activité économique des communautés autochtones en leur attribuant des marchés réalisés pour le compte du MDN. Par exemple, les marchés de services de soutien et d'entretien des 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 de cette initiative est de générer des retombées économiques significatives et durables pour les Autochtones. Au cours de la période de planification à venir, CDC mettra au point une stratégie d'approvisionnement autochtone commune avec le MDN, ainsi que sa propre stratégie de recrutement et de rétention de maintien en fonction de personnel autochtone.

En soutien à la Loi fédérale sur les paiements rapides des travaux de construction, CDC divulgue sur son site Web les paiements versés aux maîtres d'œuvre; leurs sous-traitants peuvent ainsi mieux prévoir à quel moment ils seront payés. Dans l'année qui vient, CDC continuera d'intégrer les dispositions de la Loi à son processus de passation de marchés. La Société évalue également les effets potentiels du projet de Loi canadienne sur l'accessibilité sur ses activités. À cet effet, la Société a formé un groupe de travail chargé d'examiner les questions de conformité à la loi et d'avancer des éléments de solution, notamment en matière de stratégies, d'initiatives et de politiques.

7.1 Pandémie mondiale

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qualifiait l'éclosion de COVID-19 de pandémie mondiale, et recommandait des mesures de confinement et d'atténuation. Depuis, tous les ordres de gouvernement ont pris des mesures exceptionnelles pour aider à endiguer et à combattre sa propagation.

Conformément aux recommandations du gouvernement, la Société a réduit au minimum ses effectifs présents sur les lieux de travail. La majorité du personnel a ainsi pu travailler à domicile, tandis que le personnel essentiel a pu continuer de se rendre sur le terrain en toute sécurité et de s'acquitter de ses obligations vis-à-vis de ses clients-partenaires.

La Société reste en contact étroit avec le ministère de la Défense nationale et ses autres clients-partenaires afin que les projets essentiels continuent de progresser, et elle communique régulièrement avec les associations sectorielles en vue de mettre en commun l'information voulue et de solliciter leur collaboration dans ces circonstances exceptionnelles. Les équipes de projet présentes dans les bases et les escadres partout au Canada gèrent les marchés en place par une combinaison de travail à distance et de travail essentiel sur le terrain, tout en prenant toutes les précautions nécessaires.

La Société ne peut prédire avec exactitude la nature et l'ampleur des répercussions que la COVID-19 aura à terme sur ses activités. Toutefois, lorsque le conseil d'administration a approuvé le rapport financier, CDC croyait que ses réserves de trésorerie, créances clients et accords sur les niveaux de service conclus avec ses clients-partenaires lui procureraient suffisamment de liquidité pour financer son fonctionnement pour au moins les 12 prochains mois. La Société ne voit actuellement aucune indication qui justifierait de soumettre ses actifs à un test de dépréciation.

7.2 Perspectives financières

Compte tenu du haut niveau d'incertitude entourant l'ampleur des répercussions de la COVID-19, la Société n'a pas remanié les perspectives financières ci-après, élaborées en mars 2020, soit avant l'éclosion de la pandémie.

Depuis toujours, CDC use de circonspection lorsque vient le temps d'établir ses prévisions de croissance. Le *Plan d'entreprise 2020-2021* projette une augmentation d'environ 5,6 % des produits tirés des services facturés pour 2020-2021, attribuable à une majoration des tarifs de facturation (+7,5 points), en partie contrebalancée par une baisse prévue du volume d'activités des clients-partenaires (-1,9 point).

Pour les exercices restants du Plan, les produits devraient continuer d'augmenter d'année en année. Le tableau ciaprès présente les projections de variation annuelle des tarifs de facturation et des produits en fonction du volume de travail pour les exercices 2020-2021 à 2024-2025. La majoration des tarifs de facturation se poursuivra jusqu'à la fin de la période de planification afin de permettre à la Société d'atteindre son objectif, qui est de parvenir à un résultat opérationnel qui dépasse légèrement le seuil de rentabilité. La charge de travail devrait demeurer stable, si l'on en croit la demande prévue de la part des clients-partenaires de CDC de 2021-2022 à 2024-2025.

Voir Tableau 6

Pour 2020-2021, les salaires et charges sociales devraient diminuer d'environ 1 %, en raison d'une baisse de 3 % due aux variations du barème salarial, atténuée par une majoration de 2 % des salaires au mérite et de 1,5 % liée à l'inflation. Les charges salariales et sociales devraient augmenter de 3,5 % par an de 2021-2022 à 2024-2025, en

	`		
TADIFALL	HYPOTHESES RE	I ATIVEC ALIV	
TABLEAU D.	HIPUIHESES RE	LATIVES AUX	PRUDUITS

(en milliers de dollars)

_	PROJECTIONS				
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Variation du volume	-1,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Variation des tarifs de facturation	7,5 %	5,2 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %
Augmentation ou diminution totale prévue	5,6 %	5,2 %	3,5 %	3,5 %	3,5 %

raison de la hausse de la rémunération liée au mérite et aux conditions économiques et de la charge de travail.

Les charges opérationnelles et frais d'administration devraient augmenter de 23 % en 2020-2021 par rapport à 2019-2020. Cette hausse s'explique par la migration de l'informatique vers l'infonuagique ainsi que par la poursuite des initiatives générales de la Société. Les coûts associés à des éléments comme la formation et le perfectionnement et les services professionnels devraient également augmenter. Les charges opérationnelles et frais d'administration devraient se stabiliser d'ici 2022-2023, une fois qu'aura été achevée la migration vers l'infonuagique, et augmenter par la suite selon le taux d'inflation.

La dotation aux amortissements devrait diminuer de 26 % en 2020-2021 par rapport à l'exercice précédent, par suite surtout du non-renouvellement des contrats de colocation avec le MDN pour 2020-2021. La dotation aux amortissements devrait demeurer relativement stable pour le reste de la période de planification.

L'exercice 2020–2021 devrait se solder par une perte de 70 000 \$, bien inférieure à la perte de 2019-2020. L'objectif du plan actuel est de se maintenir à un niveau de fonctionnement proche du seuil de rentabilité.

PERSPECTIVES FINANCIÈRES

(en milliers de dollars)

(en milliers de dollars)						
	RÉALISATIONS			PROJECTIONS		
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Produits tirés des services facturés	114 731 \$	120 502 \$	126 714 \$	131 148 \$	135 740 \$	140 488 \$
Frais de déplacement et décaissements recouvrés	3 550	1892	1892	1892	1892	1892
Produits financiers	1034	500	500	500	500	500
Produits locatifs	885	_	_	_	_	_
Total des produits	120 200	122 894	129 106	133 540	138 132	142 880
Salaires et charges sociales	105 483	104 965	109 956	113 805	117 788	121 911
Charges opérationnelles et frais d'administration	11 233	13 775	15 071	15 422	15 722	16 238
Frais de déplacement et décaissements	3 550	1892	1892	1892	1892	1892
Amortissement des actifs liés au droit d'utilisation	2 221	1 439	1 313	1 313	1 313	1 313
Amortissement des immobilisations corporelles	437	544	321	272	265	265
Amortissement des actifs loués	_	_	_	_	_	_
Amortissement des immobilisations incorporelles	81	50	_	_	_	_
Charges financières	218	299	277	240	201	162
Total des charges	123 223	122 964	128 830	132 944	137 181	141 781
Résultat net de l'exercice	(3 023)	(70)	276	596	951	1 099
Autres éléments du résultat global	457	_	_	_	_	_
Résultat global	(2 566)	(70)	276	596	951	1 099
Dépenses d'investissement	12 224 \$	3 404 \$	250 \$	— \$	— \$	— \$

Déclaration de responsabilité de la direction

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

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

La direction maintient également des systèmes et pratiques de contrôle financier et de contrôle de gestion qui visent à assurer que les transactions sont conformes à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques et à ses règlements d'application, à la Loi sur la production de défense, à la Loi canadienne sur les sociétés par actions ainsi qu'aux statuts et aux règlements administratifs de la Société. Ces systèmes et pratiques visent également la

protection et le contrôle des actifs 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.

ORIGINAL SIGNÉ PAR :

Derrick Cheung Président et premier dirigeant

ORIGINAL SIGNÉ PAR :

Juliet S. Woodfield, FCPA, FCA Vice-présidente, Finances et Ressources humaines, et chef des finances

Le 19 juin 2020

RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

À LA MINISTRE DES SERVICES PUBLICS ET DE L'APPROVISIONNEMENT

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 2020, 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 2020, 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, à l'exception du changement apporté à la méthode de comptabilisation des contrats de location expliqué à la note 3 afférente aux états financiers, 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 la vérificatrice générale du Canada,

Sophie Miller, CPA, CA Directrice principale

Ottawa, Canada Le 19 juin 2020

État de la situation financière

AU 31 MARS 2020			
en milliers de dollars canadiens)			
	NOTES	2020	2019
ACTIF			
Trésorerie		15 738 \$	10 066 5
Placements	8	_	2 502
Créances clients	5, 18	23 679	21 321
Charges payées d'avance et autres actifs courants	6	1342	1157
Autres créances	7	4 552	2 135
Actifs courants		45 311	37 181
Placements	8	9 602	15 602
Immobilisations corporelles	9	815	838
Immobilisations incorporelles	10	63	131
Actifs liés au droit d'utilisation	17	9 456	_
Actif lié à un contrat de location		_	141
Actifs non courants		19 936	16 712
Total de l'actif		65 247 \$	53 893 5
PASSIF			
Fournisseurs et dettes diverses	11	15 393 \$	13 664 9
Partie courante des avantages du personnel	12	3 666	2 863
Partie courante des obligations locatives	17	1 123	_
Partie courante de l'obligation liée à un contrat de location		_	80
Passifs courants		20 182	16 607
Avantages du personnel	12	27 247	25 335
Obligations locatives	17	8 500	_
Obligation liée à un contrat de location		_	67
Passifs non courants		35 747	25 402
Total du passif		55 929 \$	42 009 5
CAPITAUX PROPRES			
Capital-actions — autorisé : 1 000 actions ordinaires sans valeur nominale — émis : 32 actions ordinaires		_	_
Résultats non distribués		9 318	11 884
Total des capitaux propres		9 318 \$	11 884 9
Total du passif et des capitaux propres		65 247 \$	53 893 \$

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

Approuvé par le conseil d'administration, le 19 juin 2020

ORIGINAL SIGNÉ PAR :

Moreen Miller, présidente du Conseil

ORIGINAL SIGNÉ PAR :

Stephen Burbridge, président du Comité d'audit

État du résultat net et des autres éléments du résultat global

EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2020			
(en milliers de dollars canadiens)			
	NOTES	2020	2019
Produits tirés des services facturés	13	114 731 \$	110 389 \$
Frais de déplacement et décaissements recouvrés		3 550	3 831
Produits financiers	13	1034	708
Produits locatifs	17	885	_
Total des produits		120 200	114 928
Salaires et charges sociales		105 483	100 824
Charges opérationnelles et frais d'administration	14	11 233	9 362
Frais de déplacement et décaissements		3 550	3 831
Amortissement des immobilisations corporelles	9	437	862
Amortissement des actifs liés au droit d'utilisation	17	2 221	91
Amortissement des immobilisations incorporelles	10	81	134
Charges financières	15	218	5
Total des charges		123 223	115 109
Résultat net de l'exercice		(3 023)	(181)
Autres éléments du résultat global			
Écart actuariel sur l'obligation au titre des prestations définies ¹	12	457	6 867
Résultat global		(2 566) \$	6 686 \$

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.

État des variations des capitaux propres

EXERCICE CLOS LE 31 MARS 202	0		
(en milliers de dollars canadiens)			
	CAPITAL-ACTIONS	RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES
Solde au 31 mars 2019	— \$	11 884 \$	11 884 \$
Résultat net de l'exercice	_	(3 023)	(3 023)
Gain actuariel sur l'obligation au titre des prestations définies	_	457	457
Résultat global		(2 566)	(2 566)
Solde au 31 mars 2020	- \$	9 318 \$	9 318 \$

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)
Perte actuarielle 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 \$

Les notes annexes font partie intégrante des présents états financiers.

Tableau des flux de trésorerie

EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2020			
en milliers de dollars canadiens)			
	NOTES	2020	201
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT			
Résultat net de l'exercice		(3 023) \$	(181)
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	12	4 266	3 897
Avantages du personnel versés	12	(1094)	(1 297)
Amortissement des immobilisations corporelles	9	437	862
Amortissement des actifs liés au droit d'utilisation	17	2 221	_
Amortissement des actifs loués		_	91
Amortissement des immobilisations incorporelles	10	81	134
Amortissement des primes d'investissement		89	90
Perte à la cession d'immobilisations corporelles		99	37
Perte à la cession d'actifs loués		4	3
VARIATION DES ÉLÉMENTS HORS TRÉSORERIE DU FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL Créances clients		(2.250)	075
		(2 358)	875
Autres créances		(2 417)	(181) 1 182
Charges payées d'avance et autres actifs courants Fournisseurs et dettes diverses		(185) 1 728	270
Flux de trésorerie nets liés aux activités de fonctionnement			5 782
riux de tresorene nets lles aux activités de lonctionnement		(152)	5 /62
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Acquisition de placements		_	(3 249)
Rachat et cession de placements		8 733	3 802
Profit à la cession de placements		(246)	(18)
Acquisition d'immobilisations corporelles	9	(375)	(114)
Acquisition d'immobilisations incorporelles	10	(13)	(13)
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement		8 099	408
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Paiement d'obligations locatives		(2 275)	(96)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement		(2 275)	(96)
Augmentation de la trésorerie au cours de l'exercice		5 672	6 094
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		10 066	3 972
Trésorerie à la clôture de l'exercice		15 738 \$	10 066

Renseignements supplémentaires sur les 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 2020

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 ou de la 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'opérations 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 ainsi qu'à Services publics et Approvisionnement Canada. Les produits de ses opérations sont tirés de la facturation d'honoraires et de frais 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, l'ensemble de ses politiques, lignes directrices, pratiques et autres instruments en matière de frais de déplacement, d'accueil, de conférences et d'événements avec ceux du Conseil du Trésor et de rendre compte de la mise en œuvre de la directive dans son Plan d'entreprise subséquent. Au 31 mars 2017, la Société avait achevé l'harmonisation de ses politiques avec celles

du Conseil du Trésor. Par la suite, elle a les actualisées en fonction de la version révisée des politiques du Conseil du Trésor.

Pandémie mondiale

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qualifiait l'éclosion de COVID-19 de pandémie mondiale, et recommandait des mesures de confinement et d'atténuation. Depuis, tous les ordres de gouvernement ont pris des mesures exceptionnelles pour aider à endiguer et à combattre sa propagation.

Conformément aux recommandations du gouvernement, la Société a réduit au minimum ses effectifs présents sur les lieux de travail. La majorité du personnel a ainsi pu travailler à domicile, tandis que le personnel essentiel a pu continuer de se rendre sur le terrain en toute sécurité et de s'acquitter de ses obligations vis-à-vis de ses clients-partenaires.

La Société reste en contact étroit avec le ministère de la Défense nationale et ses autres clients-partenaires afin que les projets essentiels continuent de progresser, et elle communique régulièrement avec les associations sectorielles en vue de mettre en commun l'information voulue et de solliciter leur collaboration dans ces circonstances exceptionnelles. Les équipes de projet présentes dans les bases et les escadres partout au Canada gèrent les marchés en place par une combinaison de travail à distance et de travail essentiel sur le terrain, tout en prenant toutes les précautions nécessaires.

La Société ne peut prédire avec exactitude la nature et l'ampleur des répercussions que la COVID-19 aura à terme sur ses activités. Toutefois, lorsque le conseil d'administration a approuvé le présent rapport financier, CDC croyait que ses réserves de trésorerie, créances clients et accords sur les niveaux de service conclus avec ses clients-partenaires

lui procureront suffisamment de liquidité pour financer son fonctionnement pour au moins les 12 prochains mois. La Société ne voit actuellement aucune indication qui justifierait de soumettre ses actifs à un test de dépréciation.

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 obligations locatives et 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 2020.

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

Selon les méthodes comptables de la Société décrites dans les présentes notes annexes, 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 rattachant 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 comptabilisées 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 la période courante et les périodes subséquentes.

NOTE 3: NORMES, MODIFICATIONS ET INTERPRÉTATIONS

L'International Accounting Standards Board (IASB) et l'IFRS Interpretations Committee (IFRIC) ont publié des prises de position comptables dont l'application est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019. La Société a adopté les normes ci-après en date du 1^{er} avril 2019.

3.1 IAS 19 Avantages du personnel

Pour l'exercice clos le 31 mars 2020, la Société a apporté les modifications requises au titre d'IAS 19 Avantages du personnel portant sur la comptabilisation d'une modification, réduction ou liquidation de régime survenue au cours d'une période donnée. Bien qu'il y ait eu une réduction au cours de l'exercice écoulé, une évaluation actuarielle a été effectuée concurremment, si bien que son incidence a été répercutée dans la charge de l'exercice écoulé et celle du prochain exercice, comme le montre la note 12.

3.2 IFRS 16 Contrats de location

IFRS 16 énonce les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des contrats de location, ainsi que l'information à fournir. La norme prescrit un modèle unique de comptabilisation par le preneur, selon lequel ce dernier doit comptabiliser l'actif et le passif pour tous les contrats de location d'envergure. La Société a appliqué IFRS 16 selon la méthode d'application rétrospective modifiée à compter du 1er avril 2019. Aussi n'y a-t-il pas eu retraitement des données présentées pour 2018-2019, qui restent conformes au mode de présentation précédent d'IAS 17 et des interprétations s'y rapportant.

Pour l'application initiale, la Société a choisi de comptabiliser les actifs liés au droit d'utilisation en se fondant sur les obligations locatives correspondantes. Des actifs liés au droit d'utilisation et des obligations locatives de 8 500 \$ ont ainsi été comptabilisés au 1^{er} avril 2019, sans incidence nette sur les résultats non distribués. Pour évaluer les obligations locatives, la Société a actualisé les paiements de loyer au taux d'emprunt marginal au 1^{er} avril 2019. Le taux moyen pondéré appliqué est de 3,09 %.

En raison de l'adoption d'IFRS 16, les intérêts et la dotation aux amortissements de la Société ont augmenté, tandis que les charges locatives ont diminué de manière à ne rendre compte que des charges opérationnelles des contrats de location de bureaux.

Les activités de location de la Société se rapportent essentiellement à des locaux à bureaux et à des imprimantes multifonctionnelles.

En tant que preneur, la Société classait auparavant les contrats de location comme contrats de location simple ou de location-financement, selon qu'elle estimait que la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des actifs sous-jacents lui avaient été transférés. Selon IFRS 16, la Société a comptabilisé des actifs liés au droit d'utilisation et des obligations locatives pour la majorité de ses contrats de location.

Avant la transition, la Société était partie à des contrats de location d'imprimantes multifonctionnelles classés comme contrats de location-financement au titre de la norme précédente IAS 17. À la transition, ces montants négligeables ont été additionnés au solde d'ouverture et incorporés au total. CDC a ajouté 141 \$ d'actif lié à un contrat de location à l'actif lié droit d'utilisation, pour un total de 8 642 \$, et 147 \$ d'obligations liées à des contrats de location ont été ajoutés aux obligations locatives pour un total de 8 648 \$.

Les locaux à bureaux et les entrepôts de données ont été classés comme contrats de location simple. Outre les locations à court terme ou de peu de valeur, ces contrats de location simple ont été calculés selon la valeur des paiements de loyer restants, actualisée au taux d'emprunt marginal de la Société au 1er avril 2019. Les actifs liés au droit d'utilisation représentent un montant correspondant à l'obligation locative, ajusté en fonction du montant des éventuels loyers payés d'avance ou à payer, incitatifs à la location et coûts directs initialement engagés ainsi que des frais estimés devant être engagés dans la restauration du site ou le démantèlement du bien sous-jacent.

La Société a également conclu 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 la prestation de leurs services respectifs. Ces loyers de colocation peuvent être recouvrés auprès du MDN. Le cas échéant, la Société fait office de bailleur intermédiaire. Sous IAS 17, ces contrats de location étaient classés comme contrats de location-financement. Selon IFRS 16, la Société comptabilise désormais les locations principales et les sous-locations en deux contrats distincts, les sous-locations étant classées comme des contrats de location simple étant donné que la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété ne sont pas transférés au MDN. La Société comptabilisera des produits locatifs au titre de ses contrats de location simple. Conformément à IFRS 16, un actif lié au droit d'utilisation et une obligation locative ont été comptabilisés pour la location principale.

Au moment d'appliquer IFRS 16 aux contrats de location précédemment classés comme contrats de location simple au titre d'IAS 17, la Société a eu recours aux mesures de simplification suivantes :

- elle a appliqué un taux d'actualisation unique à tous les contrats de location ayant les mêmes caractéristiques au sein de son portefeuille;
- elle a retenu l'exception lui permettant de ne pas comptabiliser les actifs et les passifs liés au droit d'utilisation dont la durée du contrat de location est inférieure à 12 mois;
- elle a eu recours à l'exception lui permettant de ne pas réévaluer l'existence d'une location au contrat à la date d'application;
- elle s'est prévalue de l'exception lui permettant de ne pas comptabiliser les actifs et les passifs liés au droit d'utilisation pour les contrats de peu de valeur, à savoir de moins de 5 \$;
- elle a évalué rétrospectivement la durée de chaque contrat de location selon que le contrat prévoyait ou non des options de prolongation ou de résiliation.

Le tableau ci-après montre l'incidence de l'adoption d'IFRS 16 dans l'état de la situation financière d'ouverture :

(en milliers de dollars)		AJUSTEMENT AU	
	AU 31 MARS 2019	TITRE D'IFRS 16	AU 1 ^{ER} AVRIL 2019
ACTIF			
Actifs courants	37 181 \$	- \$	37 181 \$
Actifs liés au droit d'utilisation	_	8 501	8 501
Actifs non courants	16 712	8 501	25 213
Total de l'actif	53 893 \$	8 501 \$	62 394 \$
PASSIF			
Partie courante de l'obligation locative liée au droit d'utilisation	_	1 779	1 779
Passifs courants	16 607	1 779	18 386
Obligation locative liée au droit d'utilisation	_	6 722	6 722
Passifs non courants	25 402	6 722	32 124
Total du passif	42 009 \$	8 501 \$	50 510 \$
CAPITAUX PROPRES			
Résultats non distribués	11 884	_	11 884
Total des capitaux propres	11 884 \$	- \$	11 884 \$
Total du passif et des capitaux propres	53 893 \$	8 501 \$	62 394 \$

Le tableau ci-après rapproche les obligations au titre de contrats de location simple de la Société au 31 mars 2019, présentées précédemment dans ses états financiers consolidés, aux obligations locatives comptabilisées lors de l'application initiale d'IFRS 16, le 1er avril 2019.

Engagements liés aux contrats de location simple au 31 mars 2019	10 569 \$
Actualisés selon le taux d'emprunt marginal au 1 ^{er} avril 2019	9 902
Paiements de loyer variables non liés à un indice ou un taux	(4 261)
Exemption de comptabilisation des contrats de location à court terme	(1 564)
Options de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain	4 424
Obligations locatives comptabilisées au 1er avril 2019	8 501 \$

Normes, modifications et interprétations non encore en vigueur

En vue d'en évaluer l'incidence, 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. Les normes, modifications et interprétations ciaprès, publiées par l'IASB ou l'IFRIC, sont ressorties comme susceptibles de se répercuter ultérieurement sur la Société :

IAS 1 Présentation des états financiers et IAS 8 Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs.

En octobre 2018, l'IASB a publié des modifications à IAS 1 et à IAS 8 portant sur la définition de « significatif ». Ces modifications clarifient la définition du terme, expliquent comment celui-ci devrait être appliqué et précisent les conditions qui accompagnent la définition. Elles étendent également l'application de la définition à l'ensemble des IFRS. Les modifications entrent en vigueur à compter du 1^{er} janvier 2020, mais elles peuvent être appliquées par anticipation. La Société ne s'attend pas à ce que leur adoption ait une quelconque incidence sur ses résultats.

La Société adoptera ces nouvelles normes lorsqu'elle sera tenue de le faire.

NOTE 4 : TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS

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. Les équivalents de trésorerie comprennent les investissements dans des comptes portant intérêt et des dépôts à terme, lesquels peuvent être rapidement rachetés sans pénalité, ou qui sont émis pour une période égale ou inférieure à trois mois suivant la date d'acquisition.

NOTE 5 : CRÉANCES CLIENTS

Méthode comptable

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

Estimations et jugements comptables

La Société ne constitue pas de provision pour créances douteuses, étant donné que toutes les créances clients sont réglées par le gouvernement du Canada et considérées dès lors comme recouvrables. Elle n'estime pas pour le moment que la COVID-19 nuira à la capacité du gouvernement du Canada de payer ses factures.

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 2020	AU 31 MARS 2019
Créances clients	23 679 \$	21 321 \$

Le classement chronologique des créances clients est le suivant :

	AU 31 MARS 2020	AU 31 MARS 2019
Exigibles	11 849 \$	11 014 \$
En souffrance depuis 31 à 60 jours	11 493	9 948
En souffrance depuis 61 à 90 jours	_	124
En souffrance depuis au moins 91 jours	337	235
	23 679 \$	21 321 \$

NOTE 6 : 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 2020	AU 31 MARS 2019
Charges payées d'avance	1305\$	1 136 \$
Avances de frais de déplacement	30	12
Avances au personnel	7	9
	1342\$	1 157 \$

^{*} Les données de l'exercice précédent ont été reclassées conformément à la présentation de l'exercice écoulé.

NOTE 7: AUTRES CRÉANCES

Le tableau ci-après ventile les autres créances. Les créances salariales découlent de l'instauration par la Société, à l'exercice 2015-2016, du paiement en arrérages des salaires pour tout son personnel rémunéré à la quinzaine. Ainsi, au moment du changement, les employés payés à la quinzaine au titre de la comptabilité d'exercice ont eu droit à un paiement unique. La Société n'a pas comptabilisé ces paiements au titre des charges salariales de 2015-2016, mais au titre des créances, étant donné qu'elle les recouvrera ultérieurement du personnel. Les créances liées aux produits d'assurance résultent du cyberincident survenu en septembre 2019. La Société a déposé des demandes de règlement qui devraient être honorées.

	AU 31 MARS 2020	AU 31 MARS 2019
Créances salariales	1 675 \$	1805\$
Créances liées aux produits d'assurance	2 299	_
Autres créances	578	330
	4 552 \$	2 135 \$

Les données de l'exercice précédent ont été reclassées conformément à la présentation de l'exercice écoulé.

NOTE 8: 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 1,81 % à 2,82 % ainsi que de fonds communs de placement à taux variables. Les échéances des obligations s'échelonnent de juin 2022 à juillet 2030 et celles des CPG, de juin 2021 à février 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 7.

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

à partir de cours sur un marché hors cote décentralisé, ce qui relève du niveau 2 de la hiérarchie des justes valeurs.

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

	AU 31 MARS 2020	AU 31 MARS 2019
Partie courante	—\$	2 502 \$
Partie non courante	9 602	15 602
	9 602 \$	18 104 \$

VALEUR COMPTABLE AU COÛT AMORTI			
	AU	AU	
	31 MARS 2020	31 MARS 2019	
OBLIGATIONS			
du Canada	— \$	502 \$	
des Provinces	3 868	6 972	
de sociétés	859	3 755	
Total des obligations	4 727	11 229	
Certificat de placement garanti	4 875	6 875	
Fonds communs de placement	_	_	
	9 602 \$	18 104 \$	

AU 31 MARS 2020	AU 31 MARS 2019
— \$	510 \$
4 191	7 332
895	3 977
5 086	11 819
4 909	6 912
_	_
9 995 \$	18 731 \$
	31 MARS 2020 \$ 4 191 895 5 086 4 909

TABLEAU 7 : TAUX	ET ÉCHÉANCES					
au 31 mars 2020	TAUX D'INTÉRÊT EFFECTIF	TAUX D'INTÉRÊT NOMINAUX	MOINS DE 1 AN	PLUS QUE 1 AN ET AU PLUS 5 ANS	PLUS DE 5 ANS	TOTAL
OBLIGATIONS						
des Provinces	2,65 % à 3,32 %	2,85 % à 6,60 %	— \$	1292 \$	2 576 \$	3 868 \$
de sociétés	3,01 % à 4,92 %	6,10 % à 7,22 %	_	_	859	859
Certificat de placement garanti	1,81 % à 2,82 %	1,81 % à 2,82 %	_	4 875	_	4 875
			— \$	6 167 \$	3 435 \$	9 602 \$

NOTE 9: IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Méthode comptable

Le matériel informatique, le mobilier et les agencements ainsi que les améliorations locatives 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

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 sont évaluées 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 perte de valeur, présence sur laquelle la direction doit se prononcer à la clôture de chaque période comptable. Parmi les indicateurs de dépréciation possible auxquels pourrait s'intéresser la direction figurent les changements survenus dans l'usage courant ou prévu d'un actif donné, et son obsolescence ou sa dégradation matérielle.

Le test de dépréciation compare la valeur comptable d'un actif avec sa valeur recouvrable, laquelle correspond à la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. La détermination à la fois de la juste valeur diminuée des coûts de sortie et de la valeur d'utilité d'un actif demande de la direction qu'elle estime soit la valeur de marché d'un actif et les coûts de sa sortie, soit les flux de trésorerie futurs liés à l'actif ou à l'unité génératrice de trésoreries, 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

Suivent 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 :

- Les immobilisations, qui englobent tant les immobilisations corporelles que 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 formulées 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 durée d'utilité se répercute sur la dotation aux amortissements et la valeur comptable futures des immobilisations.

	AU	AU
	31 MARS 2020	31 MARS 2019
Coût	4 5 4 5 \$	5 158 \$
Moins le cumul des amortissements	3 730	4 320
Valeur comptable nette	815 \$	838 \$
VALEUR COMPTABLE NET	TE PAR CATÉGOR	IE D'ACTIFS
Matériel informatique	262 \$	590 \$
Mobilier et agencements	221	239
Améliorations locatives	332	9
Valeur comptable nette	815 \$	838 \$

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

	MATÉRIEL INFORMATIQUE	MOBILIER ET AGENCEMENTS	AMÉLIORATIONS LOCATIVES	TOTAL
COÛT				
Solde au 31 mars 2018	4 497 \$	886 \$	1557 \$	6 940 \$
Plus les acquisitions	41	68	5	114
Moins les cessions	1 895	1	_	1896
Solde au 31 mars 2019	2 643 \$	953 \$	1562 \$	5 158 \$
Plus les acquisitions	127	61	346	534
Moins les cessions	1139	8	_	1 147
Solde au 31 mars 2020	1 631 \$	1006 \$	1908 \$	4 545 \$

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 2018	3 180 \$	646 \$	1 491 \$	5 317 \$
Plus l'amortissement	732	68	62	862
Moins les cessions	1859	_	_	1 859
Solde au 31 mars 2019	2 053 \$	714 \$	1553 \$	4 320 \$
Plus l'amortissement	335	79	23	437
Moins les cessions	1 019	8	_	1 027
Solde au 31 mars 2020	1 369 \$	785 \$	1 576 \$	3 730 \$

Les produits associés aux cessions survenues pendant la période n'étaient pas significatifs. Aucune perte de valeur n'a été observée au titre des immobilisations corporelles.

NOTE 10: 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 font l'objet d'un test de dépréciation à chaque date de clôture. Il y a comptabilisation d'une perte de valeur lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur comptable. Une estimation de la valeur recouvrable est effectuée en présence d'indicateurs de dépréciation. La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

Renseignements supplémentaires

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

	AU 31 MARS 2020	AU 31 MARS 2019
Coût	1 472 \$	1 459 \$
Moins le cumul des amortissements	1 409	1 328
Valeur comptable nette	63 \$	131 \$

Les variations liées aux immobilisations incorporelles sont présentées dans le tableau ci-après :

COÛT	TOTAL
Solde au 31 mars 2018	1446 \$
Plus les acquisitions	13
Moins les cessions	_
Solde au 31 mars 2019	1 459
Plus les acquisitions	13
Moins les cessions	_
Solde au 31 mars 2020	1 472 \$

Les variations liées au cumul des amortissements sont présentées dans le tableau ci-après :

CUMUL DES AMORTISSEMENTS	TOTAL
Solde au 31 mars 2018	1194 \$
Plus les amortissements	134
Moins les cessions	_
Solde au 31 mars 2019	1 328
Plus les amortissements	81
Moins les cessions	_
Solde au 31 mars 2020	1409 \$

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

NOTE 11: 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 2020	AU 31 MARS 2019
Dettes fournisseurs	2 564 \$	2 587 \$
Indemnités de congés annuels et heures supplémentaires à payer	4 334	3 919
Charges à payer	7 649	6 326
Taxes à la consommation à payer	846	832
	15 393 \$	13 664 \$

Suit l'analyse chronologique des dettes fournisseurs :

	AU 31 MARS 2020	AU 31 MARS 2019
Moins de 1 mois	2 379 \$	2 5 3 0 \$
De 1 à 3 mois	177	34
De 3 à 6 mois	8	23
	2 564 \$	2 587 \$

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

	AU 31 MARS 2020	AU 31 MARS 2019
Soldes des transactions avec des tiers	2 562 \$	2 579 \$
Soldes des transactions avec des parties liées	2	8
	2 564 \$	2 587 \$

NOTE 12: 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 prévus des coûts de santé. Les écarts actuariels découlant du calcul de la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies sont comptabilisés immédiatement dans les autres éléments du résultat global et inscrits à l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global.

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

Les congés de maladie font partie des autres avantages du personnel. Les membres du personnel accumulent des crédits de congés de maladie qu'ils peuvent utiliser pour s'absenter du travail. Les congés de maladie accumulés ne sont pas payés au membre du personnel qui quitte le service de la Société. Le programme de congés de maladie sera réduit à compter d'avril 2021. La banque de congés de maladie accumulés des employés actuels sera gelée et pourra être utilisée à l'avenir. Ce programme sera remplacé par un programme de prestations d'invalidité de courte durée. La quasi-totalité des membres du personnel de la Société participent au Régime de pension 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 viqueur, 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. 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, le taux tendanciel 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 12.1 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 estimé des congés de maladie

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

	AU 31 MARS 2020	AU 31 MARS 2019
Partie non courante des avantages du personnel	27 247 \$	25 335 \$
Partie courante des avantages du personnel	3 666	2 863
Total des avantages du personnel	30 913 \$	28 198 \$

La dernière évaluation actuarielle de la charge au titre des avantages du personnel remonte au 31 mars 2020. La prochaine évaluation actuarielle est prévue pour mars 2023 ou plus tôt au besoin. Les principales hypothèses actuarielles adoptées pour l'évaluation des prestations de retraite et des avantages complémentaires de retraite de la Société sont les suivantes :

	2020	2019
Taux d'actualisation de l'obligation au titre des prestations projetées	3,80 %	3,40 %
Taux de croissance générale de la rémunération	3,25 %	3,25 %
Taux tendanciel initial moyen pondéré du coût des soins de santé	4,90 %	5,00 %
Taux tendanciel ultime moyen pondéré du coût des soins de santé	4,00 %	4,00 %
Année d'atteinte du taux tendanciel ultime du coût des soins de santé	2040	2040
Table de mortalité	CPM2014	CPM2014
Échelle d'amélioration de la table de mortalité	MI-2017	MI-2017
Âge de la retraite	65	62

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

	2020	2019
Valeur de l'obligation à l'ouverture	28 198 \$	32 465 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	2 306	2 625
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	1 018	1240
Écart actuariel	(258)	(6 835)
Réduction	743	_
Paiements au titre des avantages du personnel	(1094)	(1 297)
Valeur de l'obligation au titre des prestations définies à la clôture	30 913 \$	28 198 \$

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, aux taux de participation et aux révisions des hypothèses sur les primes et le coût des médicaments.

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

	2020	2019
Coût des services rendus au cours de l'exercice	2 306 \$	2 625 \$
Intérêts sur la valeur actualisée de l'obligation	1 018	1 240
Écart actuariel comptabilisé pour l'exercice	199	32
Réduction	743	_
Coût des services passés	_	_
Charge au titre des avantages du personnel	4 266 \$	3 897 \$

La perte liée à la réduction concerne l'interruption prévue, pour avril 2021, du programme de congés de maladie. La banque actuelle de congés de maladie accumulée par les employés en exercice sera gelée et pourrait être utilisée à l'avenir.

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

Écart actuariel lié aux hypothèses financières Moins l'écart actuariel comptabilisé pour l'exercice	2020 258 \$ (199)	2019 6 835 \$ (32)
Écart actuariel lié à l'obligation au titre des avantages du personnel	457 \$	6 867 \$

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 de la sensibilité des principales hypothèses retenues. Toutes les autres hypothèses demeurant constantes par ailleurs, une augmentation hypothétique de un point de pourcentage des taux présumés ci-après ferait augmenter (ou diminuer) l'obligation au titre des prestations définies de la valeur indiquée dans le tableau ci-après. Une diminution hypothétique de un point de pourcentage des taux présumés entraînerait à peu près le résultat contraire. La révision d'un facteur donné pourrait entraîner la révision d'un autre facteur et, de ce fait, amplifier ou atténuer certaines sensibilités. Les méthodes utilisées pour déterminer la sensibilité cadrent avec celles qui sont employées pour déterminer l'obligation au titre des prestations définies.

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 DIMINUTION DE 1 % DE 1 %		
Incidence de la révision de l'hypothèse sur le taux d'actualisation	(5 597) \$	7 554 \$	
Incidence de la révision de l'hypothèse sur les échelles salariales	300	(266)	
Incidence de la révision de l'hypothèse sur le taux tendanciel du coût des soins de santé	6 865 \$	(5 174) \$	

En ce qui concerne les avantages du personnel, la Société s'attend à comptabiliser pour 2021 des charges de 2 908 \$ au titre du coût des services rendus au cours de l'exercice.

12.2 PRESTATIONS DE RETRAITE

La quasi-totalité du personnel de la Société participe au Régime de pension 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 est de 9,72 % (10,7 % en 2019). Des cotisations totalisant 8 001 \$ (8 545 \$ en 2019) ont été comptabilisées dans les charges de l'exercice écoulé.

De par la loi, le gouvernement du Canada est tenu de verser les prestations visées 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 13 : COMPTABILISATION DES PRODUITS

Méthode comptable

PRODUITS TIRÉS DES SERVICES FACTURÉS

La Société tire des 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 marchés;
- la gestion des marchés, chargée 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 liées 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 MDN, dont la prestation de services de gestion d'installations et de soutien technique, ainsi que des services d'acquisition 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-partenaires selon un cycle de facturation mensuel conforme aux dispositions des accords sur les niveaux de service (ANS). Les ANS ont une durée équivalant à l'exercice financier ou moins, et ils sont renégociés chaque année en fonction de la nature du financement pour les clients. Au cours d'un exercice financier, les ANS peuvent être révisés et de nouveaux ANS, 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 s'engage à fournir 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) liée au prix, à l'étendue des travaux ou aux frais de déplacement et décaissement 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

13.1 INFORMATION SECTORIELLE 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 (horaires ou forfaitaires). Le tableau ci-après ventile l'information sur les produits par source principale et par région :

Exercice clos le 31 mars 2020

	SECTEUR D'ACTIVITÉ						
	GESTION DES MARCHÉS	PLANIFICATION DE PROJETS	SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE BIENS IMMOBILIERS	APPROVI- SIONNEMENT	SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE CONSTRUCTION	SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE D'ENVI- RONNEMENT	TOTAL DES PRODUITS, PAR RÉGION
RÉGION							
Atlantique	8 677 \$	4 289 \$	1 273 \$	1227 \$	618 \$	1205 \$	17 289 \$
Québec	8 471	5 054	1 313	1 330	1 057	1 239	18 464
Capitale nationale	4 293	8 261	4 578	611	362	1 202	19 307
Ontario	12 290	5 690	2 138	1827	4 003	1 690	27 638
Ouest	15 393	8 147	544	2 715	1 521	1 323	29 643
Siège social	476	5	3	745	1 161	_	2 390
Total des produits, par secteur d'activité	49 600 \$	31 446 \$	9849\$	8 455 \$	8 722 \$	6 659 \$	114 731 \$

Exercice clos le 31 mars 2019

SECTEUR	D'ACTIVITÉ
---------	------------

RÉGION	GESTION DES MARCHÉS	PLANIFICATION DE PROJETS	SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE BIENS IMMOBILIERS	APPROVI- SIONNEMENT	SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE DE CONSTRUCTION	SOUTIEN TECHNIQUE EN MATIÈRE D'ENVI- RONNEMENT	TOTAL DES PRODUITS, PAR RÉGION
Atlantique	9 135 \$	4 0 3 6 \$	1150 \$	1303 \$	656 \$	1099 \$	17 379 \$
Québec	8 628	4 863	1 641	1540	1 205	1 296	19 173
Capitale nationale	3 294	7 734	4 542	1156	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 0 6 5	2 320	1800	1 023	28 464
Siège social	(276)	4	6	140	1 044	_	918
Total des produits, par secteur d'activité	48 449 \$	29 687 \$	9 623 \$	8 399 \$	7 835 \$	6396\$	110 389 \$

^{*} Les données de l'exercice précédent ont été reclassées conformément à la présentation de l'exercice écoulé.

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

PRODUITS HORAIRES

	EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2020	EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2019
RÉGION		
Atlantique	5 406 \$	5 743 \$
Québec	5 920	4 784
Capitale nationale/ Siège social	20 826	19 368
Ontario	7 730	7 193
Ouest	6 308	6 591
Total des produits horaires	46 190 \$	43 679 \$
PRODUITS FORFA	TAIRES	
Atlantique	11 883 \$	11 636 \$
Québec	12 544	14 389
Capitale nationale/ Siège social	871	96
Ontario	19 908	18 716
Ouest	23 335	21 873
Total des produits forfaitaires	68 541 \$	66 710 \$
Total des produits	114 731 \$	110 389 \$

13.2 PRODUITS FINANCIERS

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

	2020	2019
Dépôts bancaires	221 \$	165 \$
Placements	655	532
Autres produits d'intérêts	158	11
	1 034 \$	708 \$

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

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

	2020	2019
Honoraires	2744\$	1637\$
Entretien de logiciels	1155	1 551
Formation et perfectionnement	1 082	1189
Infonuagique	1005	96
Exploitation d'installations louées	1002	_
Communications téléphoniques et données	943	855
Location de matériel	755	219
Déplacements professionnels	529	529
Mobilier et agencements	436	161
Réinstallations de personnel	431	120
Services, fournitures et matériel de bureau	371	280
Hébergement	211	200
Services et communications clients	153	187
Autres	121	62
Impression et papeterie	91	93
Abonnements et adhésions	63	67
Recrutement	45	47
Envois postaux et transport de marchandises	37	31
Logiciels	30	85
Matériel informatique	27	83
Améliorations locatives	2	10
Loyers	_	1860
	11 233 \$	9 362 \$

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

15.1 Renseignements supplémentaires sur les flux de trésorerie

	2020	2019
Charges d'intérêts sur les locations- financements	- \$	5 \$
Charges d'intérêts sur les obligations locatives	218 \$	—\$
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	221 \$	165 \$
Produits d'intérêts sur les placements	655 \$	602 \$

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 et 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, 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 lui 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, tandis que les profits ou pertes constatés à la réévaluation sont inscrits en résultat net. La juste valeur est déterminée de la manière décrite ci-après.

DÉCOMPTABILISATION 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

ÉVALUATION DE LA JUSTE VALEUR

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

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

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

DÉTERMINATION ET ÉVALUATION DE LA PERTE DE VALEUR

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

IFRS 9 s'applique aux actifs financiers évalués au coût amorti et aux actifs contractuels, et demande de la Société qu'elle prenne en compte des facteurs comme des données historiques, courantes et prospectives au moment de calculer les pertes de crédit attendues liées à ces 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 d'exploitation. 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-t-elle 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, la valeur comptable des actifs financiers et des passifs financiers est proche de leur juste valeur en raison de la courte durée à courir jusqu'à l'échéance. La juste valeur des placements est indiquée à la note 8.

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 2020 et 2019.

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. La valeur comptable des actifs financiers exposés à un risque de crédit est de 54 913 \$ au 31 mars 2020 (51 316 \$ au 31 mars 2019) 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 auprès d'un seul et même client. Compte tenu des taux de défaut de paiement observés dans le passé et de l'analyse chronologique des créances figurant à la note 5, Créances clients, la Société ne juge pas qu'il y ait lieu de constituer une provision pour créances douteuses. Les autres actifs courants sont formés des soldes d'avances sur frais de 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 2020			
	JUSTE VALEUR PAR LE BIAIS DU RÉSULTAT NET	COÛT AMORTI	VALEUR COMPTABLE TOTALE
Trésorerie	15 738 \$	- \$	15 738 \$
Placements	_	9 602	9 602
Créances clients	_	23 679	23 679
Autres créances	_	4 219	4 219
Autres actifs courants	-	1 675	1 675
Total des actifs financiers	15 738 \$	39 175 \$	54 913 \$
Dettes fournisseurs	— \$	2 563 \$	2 563 \$
Charges à payer	-	7 649	7 649
Total des passifs financiers	– \$	10 212 \$	10 212 \$

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	_	1805	1805
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 \$

16.2 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité est le risque qu'une entité éprouve des difficultés à s'acquitter de ses obligations financières. La valeur comptable des passifs financiers au titre des dettes de fournisseurs et dettes diverses se chiffre à 10 212 \$ au 31 mars 2020 (8 913 \$ au 31 mars 2019) 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 ses activités d'investissement prévues. Le risque de liquidité est faible, étant donné que la Société n'a aucun instrument de créance et qu'elle tire ses flux de trésorerie des services qu'elle fournit au gouvernement du Canada. La note 11 présente l'analyse des échéances pour les dettes fournisseurs. De plus, les actifs financiers de la Société excèdent ses passifs financiers de 44 701 \$ au 31 mars 2020 (42 403 \$ au 31 mars 2019).

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 9 602 \$ au 31 mars 2020 (18 104 \$ au 31 mars 2019), sont constitués intégralement d'instruments à taux fixe. Même si des 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 était négligeable.

Voir Tableau 8

NOTE 17 : ENGAGEMENTS AU TITRE DE CONTRATS DE LOCATION

Méthode comptable actuelle PRENEUR

À la naissance d'un contrat, la Société évalue si ce contrat est un « contrat de location », à savoir un contrat, ou une partie d'un contrat, qui confère le droit d'utiliser un actif pour une période donnée moyennant une contrepartie. La Société a choisi d'appliquer la mesure de simplification consistant à comptabiliser chaque composante locative ainsi que les éventuelles composantes non locatives comme une composante locative unique. La Société comptabilise un actif lié au droit d'utilisation et une obligation locative à la naissance du contrat de location. L'actif lié au droit d'utilisation est initialement évalué en fonction du montant initial de l'obligation locative, lequel est ajusté de manière à tenir compte de tout loyer versé à la date de prise d'effet ou avant cette date, des coûts directs initialement engagés et d'une estimation des coûts

LEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS		
LEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS		
	TEXT DE TRESORERIE CONTRACTORES	6 MOIS OU MOINS	PLUS DE 6 MOIS
2 563 \$	2 563 \$	2 563 \$	— \$
7 649	7 649	7 649	_
10 212 \$	10 212 \$	10 212 \$	- \$
LEUR COMPTABLE	FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS	6 MOIS OU MOINS	PLUS DE 6 MOIS
2 587 \$	2 587 \$	2 587 \$	—\$
6 326	6 326	6 326	_
8 913 \$	8 913 \$	8 913 \$	- \$
	7 649 10 212 \$ LEUR COMPTABLE 2 587 \$ 6 326	7 649 7 649 10 212 \$ 10 212 \$ LEUR COMPTABLE	7 649 7 649 7 649 10 212 \$ 10 212 \$ 10 212 \$ LEUR COMPTABLE FLUX DE TRÉSORERIE CONTRACTUELS 6 MOIS OU MOINS 2 587 \$ 2 587 \$ 2 587 \$ 6 326 6 326 6 326

à engager lors du démantèlement et de l'enlèvement de l'actif sous-jacent, lors de la restauration du site sur lequel il est situé ou lors de la remise en état de l'actif sous-jacent, déduction faite des incitatifs à la location reçus.

À la fin de la durée d'utilité de l'actif lié au droit d'utilisation ou à la fin du contrat, selon ce qui survient en premier, l'actif est amorti selon le mode linéaire, car ce mode permet de rendre le plus fidèlement possible le mode de consommation prévu des avantages économiques futurs.

La durée du contrat de location peut comprendre les périodes couvertes par une option de prolongation, à condition que la Société soit raisonnablement certaine d'exercer cette option. La durée des contrats de location (y compris les options de renouvellement) va de 2 à 17 ans pour les locaux à bureaux et les locaux partagés en colocation. De plus, l'actif lié au droit d'utilisation est réduit périodiquement des pertes de valeur qu'il pourrait avoir subies, et ajusté en fonction de certaines réévaluations de l'obligation locative.

L'obligation locative est d'abord évaluée selon la valeur des loyers non payés à la date de prise d'effet, actualisée au taux d'intérêt implicite dans le contrat ou, s'il n'est pas aisé de déterminer ce taux, au taux d'emprunt marginal de la Société. De façon générale, la Société utilise son taux d'emprunt marginal comme taux d'actualisation. Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré est de 2,86 % au 31 mars 2020.

Les paiements de loyer variables non liés à un indice ou à un taux n'entrent pas dans l'évaluation de l'obligation locative. L'obligation locative est évaluée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Elle est réévaluée lorsqu'il y a un changement dans les paiements de loyer futurs découlant d'une modification d'un indice ou d'un taux, lorsque la Société réévalue le montant qu'elle estime devoir payer au titre d'une garantie de valeur résiduelle, ou lorsque la Société change d'option (acquisition, prolongation ou résiliation) ou décide de modifier la durée du contrat. L'obligation locative ainsi recalculée, un ajustement correspondant est soit apporté à la valeur comptable de l'actif au titre du droit d'utilisation, soit comptabilisé en résultat net si cette valeur comptable a été ramenée à néant.

La Société a choisi d'appliquer la mesure de simplification consistant à ne pas comptabiliser d'actifs liés au droit d'utilisation ni d'obligations locatives pour les contrats de location à court terme (12 mois ou moins) ainsi que pour les contrats de location de biens de peu de valeur. Les paiements aux termes de ces contrats de location sont comptabilisés en charges selon le mode linéaire sur toute la durée du contrat.

BAILLEUR

Les contrats de location auxquels est partie la Société à titre de bailleur sont classés soit dans les contrats de location-financement, soit dans les contrats de location simple. Lorsque les dispositions du contrat transfèrent au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété, le contrat est classé comme un contrat de location-financement. Tous les autres contrats de location sont considérés comme des contrats de location simple.

Lorsque le bailleur est un bailleur intermédiaire, la location principale et la sous-location sont comptabilisées en deux contrats distincts. Le contrat de sous-location est classé comme un contrat de location-financement ou un contrat de location simple par rapport à l'actif lié au droit d'utilisation découlant du contrat de location principale.

Les produits locatifs découlant de contrats de location simple sont comptabilisés en mode linéaire sur la durée du contrat concerné. Les coûts directs initialement engagés dans la négociation et l'établissement d'un contrat de location simple sont ajoutés à la valeur comptable de l'actif loué et comptabilisés en mode linéaire sur la durée du contrat.

Ce classement est réévalué en cas de modification des conditions de location.

Méthode comptable antérieure au 1er avril 2019

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

Contrats de location simple

Les contrats de location dont le bailleur conserve une grande part des risques et des avantages inhérents à leur

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

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 naissance du contrat de location ou, si elle est moindre, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les passifs correspondants pour le bailleur sont inscrits à titre d'obligations liées à des contrats de location-financement à l'état de la situation financière. Les paiements de loyer sont répartis entre les charges financières et la réduction des obligations locatives, afin d'obtenir un taux d'intérêt constant sur le solde du passif. Les charges financières sont immédiatement comptabilisées en résultat net.

Estimations et jugements comptables

La Société est partie à certains arrangements, qui obligent la direction à déterminer si le contrat est un contrat de location, à savoir un contrat, ou une partie d'un contrat, qui confère le droit d'utiliser un actif identifié pour une période donnée moyennant une contrepartie.

La Société établit son taux d'emprunt marginal en ajustant son taux sans risque en fonction de la durée du contrat de location et du rendement des biens immobiliers pour la région donnée. Le taux d'emprunt marginal est révisé au moins une fois par an ou lorsque des signes donnent à penser qu'il aurait pu avoir substantiellement changé depuis la dernière évaluation.

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.

ACTIFS LIÉS AU DROIT D'UTILISATION

Les actifs liés au droit d'utilisation de la Société comprennent des locaux à bureaux, des installations pour le matériel informatique (entrepôts de données), divers types d'équipements et des imprimantes multifonctionnelles. Les éléments liés à des actifs loués à l'exercice précédent sont ajoutés au solde d'ouverture et incorporés au total. La Société a tenu compte des options de prolongation dans les évaluations de ses obligations locatives lorsqu'il était raisonnablement certain qu'elle allait les exercer. Au cours de l'exercice, les modifications apportées aux actifs liés au droit d'utilisation ont été les suivantes :

Voir Tableau 9

OBLIGATIONS LOCATIVES

	AU 31 MARS 2020	AU 1er AVRIL 2019
Partie courante	1123 \$	1859 \$
Partie non courante	8 500	6 789
Total des obligations locatives	9 623 \$	8 648 \$
Solde au 1 ^{er} avril 2019	8 648 \$	— \$
Plus les acquisitions Moins les paiements	3 032 2 275	_
Plus les charges d'intérêts	218	
Solde au 31 mars 2020	9 623 \$	— \$

TABLEAU 9				
	LOCATIONS DE BUREAUX	COLOCATIONS	LOCATIONS D'ENTREPÔTS DE DONNÉES	TOTAL DES ACTIFS LIÉS AU DROIT D'UTILISATION
Solde au 1 ^{er} avril 2019	7 061 \$	935 \$	646 \$	8 642 \$
Plus les acquisitions	3 035	_	_	3 035
Moins les amortissements	1 241	863	117	2 221
Moins les cessions	_	_	_	_
Solde au 31 mars 2020	8 855 \$	72 \$	529 \$	9 456 \$

Suivent les flux de trésorerie contractuels non actualisés liés aux obligations locatives au 31 mars 2020 :

1 an ou moins	1375 \$
De 1 à 2 ans	1 573
De 2 à 5 ans	3 935
Plus de 5 ans	4 105
Total	10 988 \$

La charge liée aux paiements de loyer variables n'entrant pas dans le calcul des obligations locatives est de 1 002 \$ et représente les charges opérationnelles, les impôts fonciers et les assurances. Il n'y a pas eu de charges liées à des contrats de location à court terme, et les charges de location de biens de peu de valeur étaient négligeables. Les sorties de trésorerie liées à des contrats de location se chiffrent à 3 492 \$, dont 2 275 \$ de paiements de capital sur les obligations locatives. Les produits tirés de sous-locations sont de 885 \$ pour l'exercice.

NOTE 18 : TRANSACTIONS ET SOLDES AVEC DES PARTIES LIÉES

La Société est liée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada selon le principe de la propriété commune. La Société conclut des transactions avec ces entités dans le cours normal des activités s'inscrivant dans son mandat. Ces transactions sont évaluées à la juste valeur, c'est-à-dire au montant réel de la contrepartie donnée ou reçue pour les services fournis. Les produits que la Société tire de ses services se chiffrent à 114 731 \$ (110 389 \$ en 2019) 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 2020	AU 31 MARS 2019
CRÉANCES		
Ministère de la Défense nationale (MDN)	21 660 \$	19 522 \$
Agence de logement des Forces canadiennes	1600	1 667
Centre de la sécurité des télécommunications Canada	368	137
Services publics et Approvisionnement Canada	1	1
Services partagés Canada	50	(6)
	23 679 \$	21 321 \$
DETTES		
Services partagés Canada	2 \$	5 \$
Services publics et Approvisionnement Canada	_	3
Ministère de la Justice	_	_
	2 \$	8 \$

La Société a engagé des charges à l'égard d'autres ministères du gouvernement du Canada. Ces transactions totalisaient 842 \$ (101 \$ en 2019, déduction faite d'un recouvrement de 130 \$ lié à 2018-2019) comprenant un montant de 441 \$ lié à 2018-2019. De ces montants, la Société a recouvré 757 \$ auprès du MDN.

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 d'hébergement 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 :

	2020	2019
Avantages à court terme	3 717 \$	3 367 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	469	543
Indemnités de départ	_	_
	4 186 \$	3 910 \$

NOTE 19: GESTION DU CAPITAL

En matière de gestion du capital, la Société vise à assurer la continuité de son exploitation et à remplir son mandat, à générer une trésorerie suffisante pour répondre à ses besoins de fonctionnement et d'investissement prévisionnels, et à s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance. Comme l'indique la note 1, la Société ne s'attend pas à ce que la COVID-19 l'empêche de poursuivre ses activités.

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

NOTE 20 : FISCALITÉ

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

NOTE 21 : PASSIFS ÉVENTUELS

Méthode comptable

Les provisions sont des obligations financières de la Société dont le montant ou l'échéance sont incertains. Des provisions sont constituées 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.

Estimations et jugements comptables

Au moment de 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 aux états financiers 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 ressources pourraient ne pas correspondre aux hypothèses posées, et cet écart pourrait se répercuter de manière significative sur les états financiers futurs, ce qui pourrait, à terme, nuire au résultat 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 2020, 10 réclamations étaient en cours, pour une valeur totalisant 10 319 \$, et toutes ces réclamations étaient liées à des marchés passés par CDC pour ses clients-partenaires. À titre comparatif, au 31 mars 2019, il y avait 13 réclamations en cours, pour une valeur totale de 10 418 \$.

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 celle-ci et des tiers. Aussi la Société n'encourt-elle aucun risque financier associé au règlement de ces réclamations contractuelles et n'a-t-elle pas jugé opportun de constituer, dans ses états financiers, une provision à l'égard de ces réclamations. Par ailleurs, au 31 mars 2020, il existait une autre action en justice liée à un grief impliquant d'importants dommages pécuniaires. En raison d'éléments incertains afférents à cette réclamation, il est impossible, dans le cas présent, de déterminer les résultats, les dates et l'ampleur du règlement, le cas échéant, comme la réclamation est actuellement au stade préliminaire de son évaluation. Au 31 mars 2020, aucun montant n'avait été reconnu pour cette réclamation.