

Rapport de gestion

Le 23 février 2022

Le présent rapport de gestion de Stantec Inc. (« Stantec » ou la « Société ») pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, daté du 23 février 2022, doit être lu conjointement avec les états financiers consolidés audités de 2021 et les notes annexes de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2021. Nos états financiers consolidés audités de 2021 et les notes annexes sont préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (« IFRS ») publiées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »). Tous les montants indiqués sont en dollars canadiens.

Des renseignements supplémentaires sur la Société, y compris sa Notice annuelle, sont disponibles sur SEDAR à [sedar.com](https://www.sedar.com) et sur EDGAR à [sec.gov](https://www.sec.gov). Sauf indication contraire, ces renseignements supplémentaires ne sont pas intégrés par renvoi et ne doivent pas être considérés comme faisant partie du présent rapport de gestion.

Les titres de Stantec sont inscrits à la TSX et à la NYSE sous le symbole STN. Visitez-nous sur [stantec.com](https://www.stantec.com) ou retrouvez-nous sur les réseaux sociaux.

Mesures non conformes aux IFRS et autres mesures financières

La Société présente ses résultats financiers conformément aux IFRS. Toutefois, certains indicateurs utilisés par la Société pour analyser et évaluer ses résultats sont des mesures non conformes aux IFRS ou constituent d'autres mesures financières, notamment : le BAIIA ajusté, le résultat net ajusté, le résultat par action ajusté, le rendement du capital investi (« RCI ») ajusté, le ratio dette nette/BAIIA ajusté, le délai moyen de recouvrement des créances, les flux de trésorerie disponible, la marge (en pourcentage du produits des activités ordinaires nets), la croissance (diminution) interne, la croissance des acquisitions, les mesures présentées en devises constantes et l'incidence des taux de change ou des fluctuations des devises, le taux de croissance annuel composé (« TCAC »), le capital total géré, le fonds de roulement et le ratio du fonds de roulement, ainsi que des mesures et des ratios calculés à l'aide de ces mesures non conformes aux IFRS ou des autres mesures financières. Ces mesures sont décrites aux rubriques « Définitions des mesures financières non conformes aux IFRS et autres mesures financières (« Définitions ») » et « Situation de trésorerie et sources de financement » du présent rapport de gestion et, s'il y a lieu, des rapprochements entre les mesures non conformes aux IFRS et les mesures les plus directement comparables calculées conformément aux IFRS sont présentés (se reporter aux rubriques « Faits saillants financiers de 2021 », « Rendement financier », « Situation de trésorerie et sources de financement » et « Définitions »).

Ces mesures financières non conformes aux IFRS et autres mesures financières n'ont pas de définition normalisée en vertu des IFRS et, par conséquent, elles pourraient ne pas être comparables à des mesures semblables présentées par d'autres émetteurs. La direction est d'avis que, en plus des mesures conventionnelles préparées conformément aux IFRS, ces mesures financières non conformes aux IFRS et autres mesures financières fournissent des renseignements utiles aux investisseurs afin de les aider à comprendre les composantes de nos résultats financiers. Ces mesures ne doivent pas être prises isolément ni considérées comme un substitut à l'information financière connexe préparée conformément aux IFRS.

Modèle d'affaires

Stantec est un chef de file mondial en ingénierie durable, en architecture et en consultation environnementale. Opérant à partir de 400 bureaux partout dans le monde, notre équipe de 25 000 personnes connecte nos clients à l'expertise en conception, à la technologie et à l'innovation nécessaires pour relever les défis d'aujourd'hui et se préparer aux opportunités de demain. En 2021, les produits des activités ordinaires nets annuels se sont établis à 3,6 G\$, dont 29 % au Canada, 50 % aux États-Unis et 21 % pour les activités mondiales. Nous restons déterminés à croître et à nous diversifier de manière durable au profit de nos clients, de nos employés et de nos actionnaires.

Leader reconnu en matière de développement durable disposant d'un savoir-faire dans les secteurs des bâtiments, de l'énergie et des ressources, des services environnementaux, de l'infrastructure et de l'eau, Stantec agit comme conseiller de confiance pour les clients et les collectivités abordant les enjeux du changement climatique, de l'urbanisation et des infrastructures. Au cours de la prochaine décennie, on s'attend à ce que les nouvelles possibilités d'ingénierie et de conception s'élèvent à 2 billions de dollars américains dans le monde, notamment en ce qui concerne la résilience côtière, la restauration des écosystèmes, les villes et les centres urbains intelligents et la transition énergétique. Cela s'ajoute à un niveau d'activité commerciale déjà soutenu.

La vision de Stantec est de demeurer une entreprise de conception mondiale de premier plan qui maximise la valeur durable, à long terme.

Les éléments clés de notre modèle d'affaires sont les suivants :

1. Diversification géographique. Nous menons nos activités dans trois secteurs opérationnels, soit le Canada, les États-Unis et les activités mondiales, qui offrent des services semblables dans toutes les régions. Cette diversité nous permet de cultiver des relations étroites avec nos clients au niveau local tout en offrant l'expertise de notre équipe mondiale.
2. Diversification des services. Nous offrons des services dans divers secteurs tout au long du cycle de vie du projet par l'entremise de cinq unités d'exploitation commerciale : infrastructure, eau, bâtiments, services environnementaux et énergie et ressources.
3. Concentration sur la conception. Nous fournissons nos services durant la phase de conception des projets de bâtiments, d'énergie, d'infrastructure et d'eau, ce qui offre la possibilité de dégager des marges plus élevées et de mieux contrôler le risque comparativement aux sociétés d'ingénierie et de construction intégrées.
4. Solutions relatives au cycle de vie. Nous fournissons des services professionnels dans toutes les phases du cycle de vie du projet : planification, conception, administration de la construction, mise en service, maintenance, mise hors service et assainissement.

Principales réalisations en 2021

Dans un contexte de pandémie de COVID-19 incessante, Stantec a réalisé de solides progrès en 2021 vers la réalisation de ses ambitions stratégiques à long terme. Malgré les défis posés par la pandémie, nous avons enregistré une autre année de bénéfices records, mis en œuvre notre stratégie de croissance en ajoutant 3 200 personnes grâce à six acquisitions et continué de démontrer notre leadership mondial en matière de développement durable.

Performance record

Les résultats records que nous avons obtenus en 2021 sont particulièrement remarquables, sachant que la plupart de nos employés ont continué de travailler à distance. Ils témoignent de la force des liens entre nos gens avant la pandémie, de la fiabilité de nos systèmes de continuité des activités et de collaboration et de l'engagement de nos effectifs tout au long de la pandémie. Le sentiment positif de notre personnel a été souligné par les résultats de notre sondage sur l'engagement des employés de 2021, avec une augmentation globale de 6 % de notre cote d'engagement par rapport aux niveaux d'avant la pandémie. Cela est particulièrement remarquable si l'on tient compte du fait que d'autres sociétés ont enregistré une baisse moyenne de 5 % de l'engagement de leurs employés.

Nous continuons à gérer rigoureusement tous les aspects de notre entreprise en misant sur notre état d'esprit « gagner – faire – gérer ». En devises constantes, nos produits des activités ordinaires nets ont augmenté de 2,6 %, les produits des activités ordinaires tirés des acquisitions ayant plus que contrebalancé le léger repli interne. À mesure que les trimestres se succédaient en 2021, nous avons renforcé la croissance interne des produits des activités ordinaires nets, amenant le secteur des activités mondiales à une croissance interne de 8,9 % pour l'exercice. La reprise économique au Canada a été plus forte que prévu initialement et, par conséquent, la croissance interne de nos produits des activités ordinaires nets pour l'exercice a été presque suffisante pour compenser l'incidence de la réduction de portée du contrat du projet d'agrandissement Trans Mountain (« TMEP »). Le redressement aux États-Unis a pris du retard, notamment en raison de la législation américaine sur le financement des infrastructures, mais nous avons réussi à faire croître notre carnet de commandes aux États-Unis à des niveaux records. De fait, en tenant compte des notifications d'attribution de contrats qui ne sont pas encore intégrées au carnet de commandes, celui-ci se situe à un niveau jamais atteint auparavant. Une exécution des projets efficace, des dépenses discrétionnaires limitées, notre stratégie immobilière de 2023, nos stratégies de planification et d'optimisation fiscales et la gestion du fonds de roulement ont également contribué à la hausse du bénéfice.

Croissance par acquisitions

Nous continuons d'appliquer une approche disciplinée et patiente en matière d'affectation du capital aux acquisitions. Les six acquisitions que nous avons réalisées en 2021 sont conformes à notre stratégie qui consiste à rechercher des petites et moyennes entreprises ciblées qui renforcent la présence de Stantec dans les principaux secteurs d'activité et secteurs géographiques et favorisent la croissance interne synergique.

L'acquisition de Cardno a été une réalisation clé en 2021. Les 2 750 employés de cette société élargissent considérablement notre présence aux États-Unis et la multiplient par deux en Australie. Étant donné qu'environ la moitié des produits d'exploitation de Cardno sont liés aux services environnementaux, nous avons considérablement renforcé notre plateforme alors que le monde met davantage l'accent sur la réponse aux préoccupations liées aux changements climatiques et à l'environnement. Le reste des services de Cardno concerne les infrastructures, le développement communautaire et l'eau, ce qui augmente notre exposition globale aux dépenses de relance des infrastructures aux États-Unis et en Australie, qui, selon nous, seront un moteur clé de la croissance pour les prochaines années.

En plus de Cardno, Stantec a acquis deux autres sociétés en Australie en 2021. GTA Consultants (« GTA ») est spécialisée dans le conseil, la planification, l'analyse, l'ingénierie et la conception technique en matière de transport. Engenium positionne stratégiquement Stantec dans les secteurs à croissance rapide des énergies renouvelables et de l'exploitation minière. Ces trois acquisitions portent collectivement notre effectif australien à 2 500, faisant de Stantec une société d'ingénierie et de conception de premier plan dans cette région de croissance clé. Alors que la reprise économique de l'Australie s'accélère après la COVID-19, notre masse critique et notre combinaison d'activités bien équilibrée nous positionnent favorablement pour offrir d'importantes occasions de ventes croisées aux clients et pour saisir une part accrue des occasions de croissance.

Aux États-Unis, Cardno faisait partie d'une série d'investissements que nous avons réalisés pour soutenir notre capacité à fournir des solutions durables, climatiques et environnementales. Paleo Solutions (« Paleo ») apporte une expertise archéologique recherchée par les industries des énergies renouvelables, de la production et de la transmission d'électricité. Cox|McLain Environmental Consulting (« Cox|McLain ») nous confère une présence importante au Texas et nous permet de nous concentrer davantage sur la conformité et la planification environnementales. Combinés aux ressources naturelles de Cardno, à l'évaluation et à la restauration des écosystèmes et aux équipes des sciences de la santé, ces investissements nous aideront à répondre à l'augmentation considérable de la demande que nous constatons dans cet espace. La forte présence de Cardno dans les infrastructures de transport et les offres de services gouvernementaux s'accorde particulièrement bien avec notre clientèle et offre des opportunités considérables d'expansion de la clientèle et des services. Notre présence aux États-Unis, qui compte 10 500 employés, nous place en excellente position pour accroître notre part du marché des dépenses d'infrastructure aux États-Unis.

Nous avons également renforcé notre présence en Europe grâce à l'acquisition en 2021 de Driven by Values, entreprise néerlandaise qui soutient la transition vers la production d'énergie durable, la conception de bâtiments durables, la modernisation des infrastructures énergétiques et la mobilité électrique.

L'impératif de durabilité

En 2021, nous avons continué à relever la barre de notre engagement envers le leadership en matière de développement durable. Nous nous sommes engagés à devenir carboneutre pour les émissions de 2022 et à atteindre l'objectif zéro émission d'ici 2030, et nous avons pris des mesures définitives au cours de la dernière année pour atteindre ces cibles. Nos engagements visant à réduire les émissions absolues de GES de portées 1 et 2 de 47 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2019 et à réduire les émissions absolues de GES de portée 3 provenant des voyages d'affaires de 47 % dans le même délai ont été validés par l'initiative Science-Based Targets comme étant conformes à une trajectoire de 1,5 °C. Notre stratégie en matière d'immobilier de 2023, qui demeure sur la bonne voie pour réduire de 30 % l'empreinte immobilière de Stantec par rapport à 2019, est un élément clé qui contribuera à l'atteinte de ces cibles.

Nous avons également annoncé une structure de prêt liée à la durabilité pour notre facilité de crédit existante de 1,1 G\$ qui tient compte des cibles d'émissions de Stantec. Dans le cadre de cette nouvelle structure, nous sommes très fiers d'être la première organisation mondiale à intégrer la cote de l'indice Bloomberg Gender Equality comme mesure. Nous sommes également les premiers au Canada à nous engager à réaffecter le produit de notre prêt lié à la durabilité à nos collectivités afin de favoriser la lutte contre les changements climatiques et l'équité sociale.

Les contributions les plus importantes de Stantec à la durabilité résident dans le travail que nous effectuons pour nos clients, qui recherchent de plus en plus notre expertise pour trouver des solutions aux phénomènes météorologiques violents, aux infrastructures vieillissantes, à la croissance démographique et aux changements climatiques.

Un indicateur clé du rôle important que nous jouons se reflète dans la proportion substantielle et croissante de nos revenus qui sont alignés sur le cadre des objectifs de développement durable (« ODD ») de l'Organisation des Nations unies. Nous avons été la première entreprise dans notre domaine à quantifier notre contribution au développement durable en déclarant les produits tirés des projets alignés sur les ODD.

Alors que la fréquence et la gravité des phénomènes météorologiques extrêmes augmentent, nous nous engageons à continuer de relever le défi pour soutenir nos clients et nos communautés. L'année dernière, l'ouragan Ida a validé le travail de conception de la station de pompage et des digues que nous avons effectué autour de La Nouvelle-Orléans en réponse à l'ouragan Katrina. Les paroisses voisines inondées par l'ouragan Ida se tournent maintenant vers Stantec pour des solutions similaires. La Metropolitan Transit Authority de New York nous a également demandé d'explorer des options pour renforcer son réseau de métro contre les inondations futures. Et nous avons été parmi les premiers à être appelés en Colombie-Britannique à nous pencher sur les répercussions catastrophiques des inondations de la fin de 2021 sur les infrastructures essentielles. Ce ne sont là que quelques exemples qui illustrent le rôle de conseiller de confiance que nous jouons pour renforcer la résilience de nos collectivités.

Pour augmenter encore la rapidité de livraison de nos solutions dans des situations critiques mettant la vie en danger, en 2021, notre bureau de l'innovation a développé plusieurs applications numériques pour aider les collectivités exposées aux inondations et aux glissements de terrain. Le système Flood Plain Predictor de Stantec applique l'infonuagique et l'apprentissage machine pour réduire considérablement le temps nécessaire afin de prévoir avec précision les impacts des inondations, fournissant des informations vitales qui auraient auparavant nécessité trois jours de délai. Notre simulateur de flux de débris peut également prédire rapidement la trajectoire des glissements de terrain dans les zones qui ont connu des incendies de forêt et sont ensuite soumises à un événement de précipitations extrêmes. Les informations qui en résultent peuvent être utilisées pour identifier les infrastructures critiques à risque et les zones sûres pour organiser les efforts de rétablissement. Les récentes inondations en Colombie-Britannique démontrent le rôle important que ces nouveaux outils pourraient jouer pour aider les autorités à gérer leurs réponses aux conditions météorologiques extrêmes. Ultimement, l'intégration de ces systèmes aux plateformes de première intervention et de gestion des catastrophes pourrait se traduire par des alertes précoces et des délais de préparation plus longs.

Tout au long de 2021, nous avons été reconnus par des parties indépendantes pour nos actions de développement durable à la pointe de l'industrie et pour l'effet positif que nos travaux dans le cadre de projets et nos investissements dans l'innovation ont sur le renforcement de la durabilité et de la résilience de notre monde. Ces hommages sont une source de grande fierté pour nos 25 000 employés, qui s'efforcent continuellement de mettre en pratique notre valeur fondamentale, soit faire ce qui est juste.

Un avenir qui se dessine

Pour l'avenir, nous sommes très optimistes. En plus de l'augmentation des dépenses d'infrastructure aux États-Unis et dans d'autres marchés principaux, l'accent que nous mettons sur l'accroissement de notre exposition au gouvernement fédéral américain a donné lieu à un changement important de notre part de marché des programmes Indefinite Delivery Indefinite Quantity (IDIQ) du gouvernement fédéral américain. Nous soutenons maintenant une valeur dix fois plus élevée que celle du cadre IDIQ d'il y a un an. Nous nous attendons à ce que notre présence accrue au niveau fédéral et la relance des infrastructures renforcent davantage notre carnet de commandes aux États-Unis, qui a atteint des niveaux records cette année. Ajoutons à cela la vigueur que nous constatons déjà dans nos activités au Canada et à l'échelle mondiale, les avantages liés à Cardno et nos autres acquisitions récentes, et nous croyons être exceptionnellement bien placés pour saisir ces occasions dès 2022.

L'une des principales priorités en 2022 sera de mener à bien l'intégration de Cardno. Nous continuerons également de nous concentrer sur la croissance. Nous entrevoyons de solides facteurs favorables pour soutenir nos initiatives de croissance interne, et la solidité de notre bilan et notre réserve d'occasions potentielles continuent de soutenir la croissance des fusions et acquisitions en 2022. Par ailleurs, nous avons l'intention de continuer à stimuler la croissance des marges et du bénéfice par le maintien de l'excellence opérationnelle.

Acquisitions stratégiques réalisées en 2021 et 2020

Voici une liste des acquisitions qui ont contribué à la croissance des produits dans nos secteurs à présenter et nos unités d'exploitation commerciale :

UNITÉS D'EXPLOITATION COMMERCIALE								
SECTEURS À PRÉSENTER	Date d'acquisition	Emplacement principal	Nbre d'employés	Infrastructure	Eau	Bâtiments	Services environnementaux	Énergie et ressources
Canada								
Teshmont Consultants SEC (Teshmont)	Octobre 2020	Winnipeg, Manitoba	63					•
États-Unis								
Wenck	Décembre 2020	Minnéapolis, Minnesota	300				•	
Paleo Solutions, Inc. (Paleo)	Septembre 2021	Los Angeles, Californie	65				•	
Cardno Limited (Cardno)	Décembre 2021	Boulder, Colorado	1 500	•			•	
Cox McLain Environmental Consulting, Inc. (CMEC)	Décembre 2021	Austin, Texas	70				•	
Activités mondiales								
AGEL Adviseurs (AGEL)	Novembre 2020	Oosterhout, Pays-Bas	75				•	
GTA Consultants (GTA)	Mars 2021	Melbourne, Australie	135	•				
Engenium	Mai 2021	Perth, Australie	170					•
Driven by Values B.V.	Novembre 2021	Eindhoven, Pays-Bas	28				•	
Cardno Limited (Cardno)	Décembre 2021	Brisbane, Australie	1 250	•	•		•	

Pandémie de COVID-19

Alors que nous en sommes à la deuxième année de la pandémie, nous avons su nous adapter à la nouvelle norme et aux nouvelles façons de travailler avec nos clients et les uns avec les autres. À mesure que se déploient les campagnes de vaccination, il y a un optimisme croissant que la protection accrue réduira progressivement les restrictions pandémiques. Des politiques sur les vaccins ont été élaborées et des efforts sont en place pour assurer la transition vers l'environnement de travail postpandémie. Bien que certains emplacements demeurent à divers stades de restriction, la majorité de nos bureaux sont maintenant ouverts en Amérique du Nord et à l'échelle internationale, et le personnel est en voie de retourner aux bureaux conformément aux plans et aux protocoles de réintégration des bureaux locaux. La pandémie en cours ne nuit pas à notre croissance ni à nos aspirations financières. Nous continuons de voir apparaître des occasions dans les secteurs que nous desservons alors que certains territoires commencent à mettre en place ou à accélérer des programmes d'infrastructure et d'autres programmes de relance, et nous demeurons bien positionnés pour en tirer parti.

Faits saillants financiers 2021

	Exercice clos le 31 décembre					
	2021		2020		2019	
	% des produits des activités ordinaires nets		% des produits des activités ordinaires nets		% des produits des activités ordinaires nets	
(en millions de dollars canadiens, sauf les montants par action et les pourcentages)	\$		\$		\$	
Produits des activités ordinaires bruts	4 576,8	125,9 %	4 730,1	128,4 %	4 827,3	130,1 %
Produits des activités ordinaires nets	3 636,1	100,0 %	3 684,5	100,0 %	3 711,3	100,0 %
Charges salariales directes	1 672,8	46,0 %	1 754,0	47,6 %	1 702,9	45,9 %
Marge des projets (note)	1 963,3	54,0 %	1 930,5	52,4 %	2 008,4	54,1 %
Charges administratives et de marketing	1 423,6	39,2 %	1 352,9	36,7 %	1 433,6	38,6 %
Amortissement des immobilisations corporelles	53,9	1,5 %	57,9	1,6 %	58,2	1,6 %
Amortissement des actifs loués	107,9	3,0 %	117,7	3,2 %	115,8	3,1 %
Dépréciation nette des actifs loués et des immobilisations corporelles	24,8	0,7 %	78,6	2,1 %	—	— %
Amortissement des immobilisations incorporelles	60,0	1,7 %	53,2	1,4 %	66,9	1,8 %
Charge d'intérêts, montant net	37,9	1,0 %	49,2	1,4 %	69,6	1,9 %
Autres	(7,8)	(0,3) %	4,3	0,1 %	(1,2)	— %
Impôts sur le résultat	62,3	1,7 %	57,6	1,6 %	71,1	1,9 %
Résultat net des activités poursuivies	200,7	5,5 %	159,1	4,3 %	194,4	5,2 %
Résultat net des activités abandonnées (note)	—	— %	12,0	0,3 %	—	— %
Résultat net	200,7	5,5 %	171,1	4,6 %	194,4	5,2 %
Résultat de base par action lié aux activités poursuivies	1,80	n. s.	1,43	n. s.	1,74	n. s.
Résultat dilué par action lié aux activités poursuivies	1,80	n. s.	1,42	n. s.	1,74	n. s.
BALIA ajusté lié aux activités poursuivies (note)	573,8	15,8 %	578,9	15,7 %	574,4	15,5 %
Résultat net ajusté lié aux activités poursuivies (note)	269,9	7,4 %	248,9	6,8 %	225,0	6,1 %
Résultat dilué par action ajusté lié aux activités poursuivies (note)	2,42	n. s.	2,22	n. s.	2,02	n. s.
Dividendes déclarés par action ordinaire	0,66	n. s.	0,62	n. s.	0,58	n. s.
Total de l'actif	5 226,4		4 388,9		4 561,5	
Total de la dette à long terme	1 245,1		680,8		860,9	

note : La marge des projets était auparavant désignée comme marge brute. La composition de la marge des projets demeure inchangée par rapport à notre approche précédemment appliquée à la marge brute. Les activités liées aux services de construction sont présentées à titre d'activités abandonnées. Le BALIA ajusté, le résultat net ajusté et le résultat dilué par action ajusté sont des mesures non conformes aux IFRS (voir la rubrique « Définitions » du présent rapport de gestion).

n. s. = non significatif

Nous avons atteint un résultat dilué par action de 1,80 \$ et un résultat dilué par action ajusté de 2,42 \$, soit un niveau record dans les deux cas et des augmentations de 26,8 % et 9,0 %, respectivement, par rapport aux résultats liés aux activités poursuivies de 2020. Le résultat de l'exercice a dépassé nos attentes grâce à l'efficacité de nos projets, à l'exécution continue de notre stratégie immobilière de 2023 et à la baisse du taux d'imposition effectif découlant de la mise en œuvre de nos stratégies d'optimisation fiscale.

Le dollar canadien s'est considérablement apprécié par rapport au dollar américain, le taux de change moyen passant de 1,34 \$ à 1,25 \$ en 2020 par rapport à 2021. Cela a réduit les produits des activités ordinaires nets de 2021 de 130,7 M\$. Stantec estime en outre que l'incidence sur le BALIA ajusté, le résultat net ajusté et le résultat dilué par action ajusté a été d'environ 16,6 M\$, 6,5 M\$ et 0,06 \$, respectivement.

- Les produits des activités ordinaires nets, en devises constantes, ont augmenté de 2,6 % par rapport à l'exercice précédent, stimulés par la croissance des acquisitions de 3,9 %, partiellement contrebalancée par une légère croissance interne négative. Compte non tenu de l'incidence du contrat de TMEP, dont la portée a été réduite, la croissance interne s'est établie à 0,3 % en raison des solides rendements enregistrés au Canada et dans les activités mondiales, contrebalancés par une reprise plus lente aux États-Unis. Les fluctuations des devises, principalement l'affaiblissement du dollar américain par rapport au dollar canadien, ont entraîné une incidence négative des taux de change de 3,9 %.

- La marge des projets (auparavant appelée « marge brute ») a augmenté de 32,8 M\$ ou de 1,7 % pour atteindre 1 963,3 M\$, et elle a crû en pourcentage des produits des activités ordinaires nets de 52,4 % à 54,0 %, grâce à une solide exécution des projets dans toutes les zones géographiques et toutes les activités et aux changements dans la composition des projets.
- Le BAIIA ajusté lié aux activités poursuivies s'est élevé à 573,8 M\$, se rapprochant des montants générés en 2020 et augmentant en pourcentage des produits des activités ordinaires nets de 10 points de base pour atteindre un record de 15,8 %, contre 15,7 %. L'augmentation de la marge des projets a été en partie compensée par une augmentation des charges administratives et de marketing, notamment une augmentation de 30,3 M\$ de la charge de rémunération à base d'actions (83 points de base en pourcentage des produits des activités ordinaires nets), reflétant la réévaluation de nos régimes d'intéressement en raison d'une augmentation du cours de nos actions.
- Le résultat net lié aux activités poursuivies a augmenté de 26,1 %, ou 41,6 M\$, à 200,7 M\$, la marge du résultat net lié aux activités poursuivies a augmenté de 1,2 %, passant de 4,3 % à 5,5 %, et le résultat dilué par action a augmenté de 26,8 %, ou 0,38 \$, à \$1,80. Les facteurs ayant contribué à l'augmentation du bénéfice net comprennent la croissance de la marge des projets, la diminution des intérêts et de l'amortissement, la baisse du taux d'imposition effectif, les profits latents liés à la juste valeur de nos placements en titres de capitaux propres et les effets combinés de la stratégie immobilière de 2023, facteurs en partie contrebalancés par la hausse des coûts d'acquisition et d'intégration.
- La stratégie immobilière de 2023 a contribué au résultat net à raison d'une réduction des coûts de plus de 0,18 \$ par action (contribution au résultat net ajusté à raison d'une réduction des coûts de 0,15 \$ par action). Selon la comptabilité d'avant IFRS 16, l'incidence cumulative de cette initiative devrait augmenter la marge BAIIA ajustée de 2021 de plus de 100 points de base. Des progrès ont été réalisés dans le cadre de la stratégie immobilière en 2021, alors que d'autres locaux loués ont été repérés pour être libérés et sous-loués, et les attentes à l'égard des occasions de sous-location ont été ajustées pour tenir compte de la conjoncture et des perspectives actuelles du marché. Cette situation a entraîné la comptabilisation d'une perte de valeur nette hors trésorerie de 24,8 M\$ des actifs au titre des contrats de location et des immobilisations corporelles connexes et de coûts liés à des contrats déficitaires de 12,5 M\$. Stantec est en bonne voie de réduire de 30 % son empreinte immobilière par rapport à son niveau de référence de 2019 et elle prévoit que son apport au résultat par action sera de 0,20 \$ à 0,25 \$ d'ici la fin de 2023.
- Le résultat net ajusté lié aux activités poursuivies a augmenté de 8,4 %, ou 21,0 M\$, pour atteindre 269,9 M\$, ce qui représente 7,4 % des produits des activités ordinaires nets, soit une amélioration de 60 points de base, et le résultat dilué par action ajusté a augmenté de 9,0 %, ou 0,20 \$, pour atteindre 2,42 \$.
- Le carnet de commandes se chiffre à un montant record de 5,1 G\$, en hausse de 17,3 % par rapport au 31 décembre 2020, ce qui représente environ 13 mois de travail (11 mois de travail en 2020). D'un exercice à l'autre, le carnet de commandes a augmenté de 11,9 % grâce aux acquisitions et de 6,7 % grâce à la croissance interne, celle-ci se produisant dans toutes les zones géographiques. Il convient de noter que le carnet de commandes aux États-Unis a enregistré une croissance interne de 10,2 %, les services environnementaux aux États-Unis affichant une croissance interne de plus de 50 %. Par ailleurs, le carnet de commandes du secteur des services environnementaux de Stantec s'élève à plus de 1 G\$, ce qui représente un nouveau sommet pour cette unité d'exploitation.
- Le ratio dette nette/résultat ajusté se situait à 1,8x au 31 décembre 2021, soit à l'intérieur de notre fourchette interne de 1,0x à 2,0x. Notre ratio a augmenté en raison des ajouts à la dette nette découlant de nos acquisitions effectuées au quatrième trimestre.
- Les flux de trésorerie d'exploitation liés aux activités poursuivies ont diminué de 34,1 %, passant de 602,6 M\$ à 397,0 M\$, ce qui s'explique principalement par la baisse des montants perçus de clients, l'incidence négative des taux de change et la hausse des paiements versés aux fournisseurs.
- Le délai moyen de recouvrement des créances clients était de 75 jours aux 31 décembre 2021 et 2020, ce qui est nettement inférieur à nos attentes de 80 jours.
- Nous avons racheté 939 482 actions ordinaires pour un prix global de 50,7 M\$ dans le cadre de notre offre publique de rachat dans le cours normal des activités (« OPRCNA »). Nous avons renouvelé notre OPRCNA le 9 novembre 2021, ce qui nous permet de racheter jusqu'à 5 559 312 actions ordinaires supplémentaires.
- Le 23 février 2022, notre conseil d'administration a déclaré un dividende de 0,18 \$ par action, payable le 18 avril 2022 aux actionnaires inscrits au 31 mars 2022, ce qui représente une augmentation de 9,1 % sur une base annuelle.

Rapprochement des mesures financières non conformes aux IFRS

(en millions de dollars canadiens, sauf les montants par action)	Exercice clos le 31 décembre			Trimestre clos le 31 décembre	
	2021	2020	2019	2021	2020
Résultat net lié aux activités poursuivies	200,7	159,1	194,4	16,6	14,9
Rajouter (déduire) :					
Impôt sur le résultat	62,3	57,6	71,1	7,3	(4,4)
Charge d'intérêts, montant net	37,9	49,2	69,6	8,4	10,2
Dépréciation des actifs loués et des immobilisations corporelles (note 1)	37,3	78,6	—	41,6	66,7
Dépréciation et amortissement	221,8	228,8	240,9	59,8	53,9
Profit latent sur les placements détenus dans des titres de capitaux propres	(13,9)	(0,7)	(7,9)	(4,8)	(5,2)
Charges liées à la COVID-19 (note 4)	—	5,0	—	—	1,1
Coûts d'acquisition, d'intégration et de restructuration (note 5)	27,7	1,3	6,3	13,2	1,3
BAILA ajusté lié aux activités poursuivies	573,8	578,9	574,4	142,1	138,5

(en millions de dollars canadiens, sauf les montants par action)	Exercice clos le 31 décembre			Trimestre clos le 31 décembre	
	2021	2020	2019	2021	2020
Résultat net lié aux activités poursuivies	200,7	159,1	194,4	16,6	14,9
Rajouter (déduire) après impôt :					
Dépréciation des actifs loués et des immobilisations corporelles (note 1)	28,5	56,6	—	31,8	48,1
Amortissement des immobilisations incorporelles liées aux acquisitions (note 2)	30,2	26,4	30,7	9,1	5,8
Gain latent sur les placements détenus dans des titres de capitaux propres (note 3)	(10,6)	(0,5)	(5,7)	(3,6)	(3,7)
Charges liées à la COVID-19 (note 4)	—	3,6	—	—	0,8
Coûts d'acquisition, d'intégration et de restructuration (note 5)	21,1	3,7	5,6	9,9	1,1
Résultat net ajusté lié aux activités poursuivies	269,9	248,9	225,0	63,8	67,0
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation – de base	111 242 658	111 553 711	111 550 424	111 223 711	111 597 381
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation – dilué	111 616 665	111 949 305	111 550 424	111 669 548	111 987 362
Résultat ajusté par action lié aux activités poursuivies					
Résultat ajusté par action – de base (note 6)	2,43	2,23	2,02	0,57	0,60
Résultat ajusté par action – dilué (note 6)	2,42	2,22	2,02	0,57	0,60

Voir la rubrique Définitions du présent rapport de gestion pour notre analyse des mesures financières non conformes aux IFRS et des autres mesures financières utilisées et pour des rapprochements supplémentaires des mesures financières non conformes aux IFRS. Ce tableau ne comprend que les résultats des activités poursuivies.

note 1 : Le rajout de la dépréciation des actifs loués et des immobilisations corporelles pour le trimestre et l'exercice clos le 31 décembre 2021 comprend des contrats déficitaires associés à la perte de valeur de 12,5 \$ (néant en 2020 et en 2019). Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, ce montant est présenté après impôt de 8,8 \$ (22,0 \$ en 2020; néant en 2019). Pour le trimestre clos le 31 décembre 2021, ce montant est présenté après impôt de 9,8 \$ (18,6 \$ en 2020).

note 2 : Le rajout de l'amortissement des immobilisations incorporelles se rapporte uniquement à l'amortissement des immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'acquisitions et exclut l'amortissement des logiciels achetés par Stantec. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, ce montant est présenté après impôt de 9,4 \$ (10,3 \$ en 2020; 11,2 \$ en 2019). Pour le trimestre clos le 31 décembre 2021, ce montant est présenté après impôt de 3,1 \$ (2,0 \$ en 2020).

note 3 : Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, ce montant est présenté après impôt de (3,3 \$) ((0,2 \$) en 2020; (2,2 \$) en 2019). Pour le trimestre clos le 31 décembre 2021, ce montant est présenté après impôt de (1,2 \$) ((1,5 \$) en 2020).

note 4 : Le rajout des charges liées à la COVID-19 se rapporte principalement aux indemnités de départ. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, ce montant est présenté après impôt de néant (1,4 \$ en 2020; néant en 2019). Pour le trimestre clos le 31 décembre 2021, ce montant est présenté après impôt de néant (0,3 \$ en 2020).

note 5 : Le rajout des autres coûts se rapporte principalement aux frais d'intégration liés à nos acquisitions, aux coûts des services passés au titre des régimes de retraite, aux coûts de financement liés à la restructuration de la dette interne, aux charges d'impôt liées à la réorganisation et à la transition, ainsi qu'aux indemnités de départ liées à la restructuration organisationnelle. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, ce montant est présenté après impôt de 6,6 \$ (0,4 \$ en 2020; le montant pour 2020 comprend également une charge d'impôt liée à la réorganisation de 2,8 \$; 1,8 \$ en 2019; le montant pour 2019 comprend également une charge d'impôt transitoire de 1,1 \$). Pour le trimestre clos le 31 décembre 2021, ce montant est présenté après impôt de 3,3 \$ (0,4 \$ en 2020; le montant pour 2020 tient également compte de la charge d'impôt liée à la réorganisation de 0,2 \$).

note 6 : Résultat par action calculé conformément aux IFRS présenté aux pages M-6 et M-9.

Faits saillants du quatrième trimestre de 2021

	Trimestre clos le 31 décembre			
	2021		2020	
	% des produits des activités ordinaires nets		% des produits des activités ordinaires nets	
(en millions de dollars canadiens, sauf les montants par action et les pourcentages)	\$		\$	
Produits des activités ordinaires bruts	1 185,3	129,4 %	1 126,1	130,7 %
Produits des activités ordinaires nets	916,2	100,0 %	861,7	100,0 %
Charges salariales directes	409,6	44,7 %	406,7	47,2 %
Marge des projets (note)	506,6	55,3 %	455,0	52,8 %
Charges administratives et de marketing	387,6	42,3 %	317,5	36,8 %
Amortissement des immobilisations corporelles	13,5	1,5 %	14,2	1,6 %
Amortissement des actifs loués	28,3	3,1 %	27,9	3,3 %
Dépréciation nette des actifs loués et des immobilisations corporelles	29,1	3,2 %	66,7	7,7 %
Amortissement des immobilisations incorporelles	18,0	2,0 %	11,8	1,4 %
Charge d'intérêts, montant net	8,4	0,9 %	10,2	1,2 %
Autres	(2,2)	(0,3) %	(3,8)	(0,4) %
Impôt sur le résultat	7,3	0,8 %	(4,4)	(0,5) %
Résultat net lié aux activités poursuivies	16,6	1,8 %	14,9	1,7 %
Résultat net lié aux activités abandonnées (note)	—	— %	1,8	0,2 %
Résultat net	16,6	1,8 %	16,7	1,9 %
Résultat de base et dilué par action lié aux activités poursuivies	0,15	n. s.	0,13	n. s.
BAIIA ajusté lié aux activités poursuivies (note)	142,1	15,5 %	138,5	16,1 %
Résultat net ajusté lié aux activités poursuivies (note)	63,8	7,0 %	67,0	7,8 %
Résultat dilué par action ajusté lié aux activités poursuivies (note)	0,57	n. s.	0,60	n. s.
Dividendes déclarés par action ordinaire	0,165	n. s.	0,155	n. s.

note : La marge des projets était auparavant désignée comme marge brute. La composition de la marge des projets demeure inchangée par rapport à notre approche précédemment appliquée à la marge brute. Les activités liées aux services de construction sont présentées à titre d'activités abandonnées. Le BAIIA ajusté, le résultat net ajusté et le résultat dilué par action ajusté sont des mesures non conformes aux IFRS (voir la rubrique « Définitions » du présent rapport de gestion).

n. s. = non significatif

L'élan généré par nos activités d'acquisition, le rendement vigoureux de nos activités mondiales et au Canada, l'amélioration des conditions du marché aux États-Unis et les changements apportés à la composition des projets a entraîné une croissance des produits des activités ordinaires nets et de la marge des projets au quatrième trimestre. D'autres progrès ont également été réalisés dans le cadre de la stratégie immobilière de 2023, qui demeure sur la bonne voie pour réduire de 30 % l'empreinte immobilière de Stantec par rapport à 2019.

- Les produits des activités ordinaires nets, en devises constantes, ont augmenté de 8,7 % ou 75,0 M\$, stimulés par la croissance des acquisitions de 6,7 % et la croissance interne de 2,0 %; compte tenu de l'incidence du change, les produits des activités ordinaires nets ont augmenté de 54,5 M\$. Si l'on exclut l'incidence du TMEP, la croissance interne aurait été de 4,2 %, reflétant la forte croissance réalisée au Canada et dans les activités mondiales, ainsi que la croissance interne dans tous nos secteurs d'activité à l'exception de celui des infrastructures, qui est resté stable par rapport à la période précédente.
- La marge des projets a augmenté de 11,3 %, ou 51,6 M\$, et a crû en pourcentage des produits des activités ordinaires nets de 52,8 % à 55,3 %, principalement en raison de produits des activités ordinaires nets plus élevés, des changements dans la composition des projets et d'une exécution efficace des projets.
- Le BAIIA ajusté lié aux activités poursuivies a augmenté de 2,6 %, ou 3,6 M\$, pour atteindre 142,1 M\$, ce qui représente 15,5 % des produits des activités ordinaires nets par rapport à 138,5 M\$, ou 16,1 %, des produits des activités ordinaires nets de la période précédente. L'augmentation de la marge des projets a été en partie compensée par des charges administratives et de marketing plus élevées, notamment une hausse de 13,4 M\$ de la charge de rémunération à base d'actions (146 points de base en pourcentage des produits des activités ordinaires nets), reflétant la réévaluation de nos régimes d'intéressement en raison d'une augmentation du cours de nos actions. De plus, les résultats de 2020 comprenaient le recouvrement de certains coûts liés aux réclamations.

- Le résultat net lié aux activités poursuivies a augmenté de 11,4 %, ou 1,7 M\$, pour atteindre 16,6 M\$, le résultat net lié aux activités poursuivies en pourcentage des produits des activités ordinaires nets est passé de 1,7 % à 1,8 % et le résultat dilué par action a augmenté de 15,4 %, ou 0,02 \$, pour s'établir à 0,15 \$. La forte marge des projets, la diminution des pertes de valeur nettes des actifs locatifs sans effet sur la trésorerie et des immobilisations corporelles connexes et les ajustements au titre des coûts liés à des contrats déficitaires découlant de la poursuite de l'exécution de notre stratégie immobilière de 2023, ainsi que les profits de réévaluation à la juste valeur sans effet sur la trésorerie réalisés sur nos placements en titres de capitaux propres ont contribué à la hausse du résultat net, partiellement contrebalancée par la baisse du taux d'utilisation aux États-Unis et la hausse de l'amortissement des immobilisations incorporelles et des coûts d'acquisition et d'intégration liés à nos récentes acquisitions.
- Le résultat net ajusté a diminué de 4,8 %, ou 3,2 M\$, pour atteindre 63,8 M\$, ce qui représente 7,0 % des produits des activités ordinaires nets, et le résultat dilué par action ajusté a baissé de 5,0 %, ou 0,03 \$, pour s'établir à 0,57 \$. Le résultat net ajusté du quatrième trimestre de 2020 a bénéficié du recouvrement favorable des coûts liés aux réclamations et du règlement de certaines questions fiscales.

Cibles financières

Au deuxième trimestre de 2021, sur la base de notre rendement financier et des perspectives pour le reste de 2021, nous avons révisé nos cibles présentées dans notre rapport annuel de 2020 dans le cadre de nos prévisions des résultats et perspectives (intégré par renvoi dans les présentes). Les données comprennent la révision à la hausse de nos prévisions à l'égard des fourchettes du BAIIA ajusté et de la marge bénéficiaire nette ajustée, la hausse du résultat dilué par action ajusté, ainsi que la cible du RCI ajusté. Certaines de nos autres attentes ont également été révisées.

	Fourchette annuelle 2021 révisée	Résultats 2021
<i>(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)</i>		
Cibles		
Produits des activités ordinaires nets ajusté en pourcentage des produits des activités ordinaires nets (note)	de 15,0 % à 16,0 %	15,8 %
Résultat net ajusté en pourcentage des produits des activités ordinaires nets (note)	6,8 % ou plus	7,4 %
Hausse du résultat dilué par action ajusté (note)	de 4 % à 7 %	9,0 %
RCI ajusté (note)	10,0 % ou plus	10,3 %

note : Le résultat net ajusté, le résultat dilué par action ajusté et le RCI ajusté sont des mesures non conformes aux IFRS (voir la rubrique « Définitions » du présent rapport de gestion, à la page M-32).

Nous avons atteint ou dépassé nos fourchettes cibles pour toutes nos mesures en 2021. Pour de plus amples renseignements concernant notre performance annuelle globale, se reporter à la rubrique « Rendement financier » du présent rapport de gestion.

Perspectives

Plan stratégique

En décembre 2019, nous avons annoncé notre plan stratégique triennal visant la croissance et la diversification durables au profit de nos clients, de nos employés et de nos actionnaires, au moyen d'un cadre axé sur le client et composé de quatre facteurs créateurs de valeur : l'excellence, l'innovation, les gens et la croissance. Nous demeurons engagés à l'égard de notre plan stratégique et des cibles financières établies à ce moment-là. Cependant, comme il a été annoncé en 2020, les perturbations causées par la pandémie de COVID-19 retarderont d'un an l'atteinte de nos cibles, de sorte que nous prévoyons désormais les atteindre d'ici la fin de 2023 :

- Accroître les produits des activités ordinaires nets à un taux de croissance annuel composé (« TCAC ») à long terme supérieur à 10 %.
- Amener la marge BAIIA ajustée à une fourchette de 16 % à 17 %.
- Faire croître le résultat dilué par action ajusté à un TCAC supérieur à 11 %.
- Obtenir un rendement ajusté du capital investi supérieur à 10 %.

Notre entreprise est bien diversifiée sur le plan géographique et sectoriel, et la composition de nos projets est davantage axée sur les clients finaux du secteur public. Ces facteurs, combinés à la solidité de notre bilan et à l'engagement de notre personnel talentueux, nous positionnent avantageusement pour relever les défis continus causés par la pandémie et saisir les occasions créées par les mesures de relance du secteur public et la demande croissante de solutions durables en matière de renouvellement et de résilience des infrastructures afin de faire face aux changements climatiques.

Cibles annuelles pour 2022

Les cibles pour 2022 sont fondées sur l'hypothèse d'une reprise mondiale graduelle et continue, mais pourraient ne pas être valides si l'une de nos principales régions géographiques connaissait une aggravation importante de la pandémie.

Fourchette annuelle 2022

Cibles

Croissance des produits des activités ordinaires nets	de 18 % à 22 %
BAIIA ajusté en % des produits des activités ordinaires nets (note)	de 15,3 % à 16,3 %
Résultat net ajusté en % des produits des activités ordinaires nets (note)	7,5 % ou plus
RCI ajusté (note)	Plus de 10,5 %

Autres attentes

	de 22 % à 26 %
Croissance du résultat dilué par action ajusté (note)	de 1,0x à 2,0x
Dette nette/BAIIA ajusté (note)	de 23,2 % à 24,2 %
Taux d'imposition effectif (sans transactions distinctes)	40 % aux T1 et T4
Tendance des résultats	60 % aux T2 et T3
Délai de recouvrement des créances clients (note)	Moins de 80

Lors de l'établissement de nos cibles et de nos orientations, nous avons supposé une valeur moyenne pour le dollar américain de 1,25 \$ et pour la livre sterling de 1,73 \$ (voir les hypothèses incluses à la page M-48).

note : Le BAIIA ajusté, le résultat net ajusté, le RCI ajusté, le résultat dilué par action ajusté et le ratio dette nette/BAIIA ajusté sont des mesures non conformes aux IFRS, et le délai de recouvrement des créances est une mesure dont il est question à la rubrique « Définitions » du présent rapport de gestion.

Nous prévoyons que les produits des activités ordinaires nets augmenteront de 18 % à 22 % en 2022 et que la croissance interne des produits des activités ordinaires nets se situera dans la partie moyenne à élevée de la fourchette à un chiffre, et plus prononcée au second semestre. La croissance interne aux États-Unis devrait se situer dans le haut de la fourchette à un chiffre, stimulée par l'élán soutenu, comme en témoignent notre carnet de commandes record aux États-Unis et les occasions découlant du projet de loi de stimulation de l'infrastructure de 1,2 billion de dollars. Après une année de forte croissance interne au Canada en 2021, nous nous attendons à maintenir des niveaux d'activité élevés, ce qui devrait mener à une croissance interne au bas de la fourchette à un chiffre en 2022. La croissance interne des activités mondiales devrait atteindre un niveau élevé à un ou à deux chiffres, propulsée par la forte croissance économique, la demande continue et les mesures de relance dans les secteurs des infrastructures.

La marge des projets exprimée en pourcentage des produits des activités ordinaires nets devrait être relativement stable en 2022 par rapport à 2021. Nous prévoyons que la marge BAIIA ajustée se situera dans une fourchette de 15,3 % à 16,3 %, ce qui reflète les investissements dans les ressources internes pour soutenir la croissance et la commercialisation de nouvelles innovations et technologies, ainsi que l'augmentation des dépenses discrétionnaires (mais pas aux niveaux d'avant la pandémie). La marge BAIIA ajustée au T1 2022 se situera probablement au plancher de cette fourchette ou en dessous en raison des effets additionnels des facteurs saisonniers habituels dans l'hémisphère nord et de l'accélération prolongée des activités aux États-Unis et des grands projets obtenus au T4 2021. Nous prévoyons passer à l'extrémité supérieure de la fourchette au cours du second semestre de 2022, grâce à une forte croissance interne des produits des activités ordinaires nets et à une utilisation accrue dans les activités aux États-Unis.

Nous prévoyons que le résultat net ajusté continuera de bénéficier de notre stratégie immobilière de 2023, qui devrait générer environ 0,11 \$ à 0,12 \$ par action en 2022 par rapport à notre structure de référence de 2019, et nous demeurons en bonne voie d'atteindre notre objectif de réduction de 30 % de l'empreinte immobilière par rapport à cette structure de référence. Cette situation, conjuguée aux avantages que nous continuons de tirer des stratégies de planification fiscale, devrait faire passer le résultat net ajusté à une marge d'au moins 7,5 % des produits des activités ordinaires nets. Par conséquent, nous prévoyons une croissance de 22 % à 26 % du résultat dilué par action ajusté par rapport à 2021.

Les cibles ci-dessus ne tiennent pas compte des hypothèses relatives aux acquisitions supplémentaires étant donné que le volume et le moment de ces acquisitions ne peuvent être connus d'avance, et en raison de l'incidence imprévisible des fluctuations du cours des actions après le 31 décembre 2021 et des composantes du rendement total pour les actionnaires sur nos programmes de rémunération fondée sur des actions.

Rendement financier

Les rubriques qui suivent présentent les facteurs qui ont eu une incidence sur nos résultats d'exploitation en 2021.

Produits des activités ordinaires bruts et nets

Dans le cadre des services professionnels que nous fournissons, nous engageons certains coûts directs pour les sous-consultants, l'équipement et d'autres dépenses qui sont recouvrables directement auprès de nos clients. Les produits des activités ordinaires associés à ces coûts directs sont inclus dans les produits des activités ordinaires bruts. Étant donné que ces coûts directs et les produits des activités ordinaires connexes peuvent varier considérablement d'un contrat à l'autre, les variations des produits des activités ordinaires bruts peuvent ne pas être représentatives des tendances de nos produits des activités ordinaires. Par conséquent, nous présentons également les produits des activités ordinaires nets (soit les produits des activités ordinaires bruts moins les charges liées aux sous-consultants et autres charges directes) et analysons les résultats en fonction des produits des activités ordinaires nets plutôt que des produits des activités ordinaires bruts.

Nous générons environ 75 % de nos produits des activités ordinaires bruts en devises étrangères, principalement en dollars américains, en livres sterling (« GBP ») et en dollars australiens (« AU »). Les fluctuations de ces devises ont eu une incidence négative de 140,9 M\$ sur nos produits des activités ordinaires nets en 2021 par rapport à 2020, comme il est décrit plus en détail ci-dessous :

- Le dollar américain s'est établi en moyenne à 1,34 \$ en 2020 et à 1,25 \$ en 2021, soit une baisse de 6,7 %. L'affaiblissement du dollar américain par rapport au dollar canadien a eu une incidence négative sur les produits des activités ordinaires bruts et nets.
- La livre sterling s'est établie en moyenne à 1,72 \$ en 2020 et en 2021, son incidence sur les produits des activités ordinaires bruts et nets demeurant limitée.
- Le dollar australien valait en moyenne 0,92 \$ en 2020 et 0,94 \$ en 2021, soit une augmentation de 2,2 %. Le raffermissement du dollar australien par rapport au dollar canadien a eu une incidence positive sur les produits des activités ordinaires bruts et nets.

Les fluctuations des autres devises n'ont pas eu d'incidence importante sur nos produits des activités ordinaires bruts et nets en 2021 par rapport à 2020.

Les produits des activités ordinaires gagnés par les sociétés acquises au cours des 12 premiers mois suivant une acquisition sont présentés à titre de produits des activités ordinaires provenant des acquisitions et, par la suite, à titre de produits internes.

Produits des activités ordinaires bruts par secteur à présenter

<i>(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)</i>	2021	2020	Variation totale	Variation attribuable aux acquisitions	Variation attribuable au change	Variation attribuable à la croissance (réduction) interne	% de la croissance (réduction) interne
Canada	1 225,9	1 238,5	(12,6)	3,8	s.o.	(16,4)	(1,3) %
États-Unis	2 400,2	2 655,2	(255,0)	86,2	(176,3)	(164,9)	(6,2) %
Activités mondiales	950,7	836,4	114,3	78,9	(17,0)	52,4	6,3 %
Total	4 576,8	4 730,1	(153,3)	168,9	(193,3)	(128,9)	
Croissance (réduction) en pourcentage			(3,2) %	3,6 %	(4,1) %	(2,7) %	

Produits des activités ordinaires nets par secteur à présenter

<i>(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)</i>	2021	2020	Variation totale	Variation attribuable aux acquisitions	Variation attribuable au change	Variation attribuable à la croissance (réduction) interne	% de la croissance (réduction) interne
Canada	1 068,5	1 073,7	(5,2)	3,8	s.o.	(9,0)	(0,8) %
États-Unis	1 799,5	1 959,8	(160,3)	69,0	(130,7)	(98,6)	(5,0) %
Activités mondiales	768,1	651,0	117,1	69,1	(10,2)	58,2	8,9 %
Total	3 636,1	3 684,5	(48,4)	141,9	(140,9)	(49,4)	
Croissance (réduction) en pourcentage			(1,3) %	3,9 %	(3,9) %	(1,3) %	

Produits des activités ordinaires bruts par secteur d'exploitation

(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)	2021	2020	Variation totale	Variation attribuable aux acquisitions	Variation attribuable au change	Variation attribuable à la croissance (réduction) interne	% de la croissance (réduction) interne
Infrastructure	1 266,2	1 354,2	(88,0)	26,8	(58,0)	(56,8)	(4,2) %
Eau	1 014,9	1 003,9	11,0	1,2	(41,9)	51,7	5,1 %
Bâtiments	904,8	990,8	(86,0)	—	(38,6)	(47,4)	(4,8) %
Services environnementaux	831,7	749,3	82,4	99,1	(30,0)	13,3	1,8 %
Énergie et ressources	559,2	631,9	(72,7)	41,8	(24,8)	(89,7)	(14,2) %
Total	4 576,8	4 730,1	(153,3)	168,9	(193,3)	(128,9)	
Croissance (réduction) en pourcentage			(3,2) %	3,6 %	(4,1) %	(2,7) %	

Produits des activités ordinaires nets par unité d'exploitation

(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)	2021	2020	Variation totale	Variation attribuable aux acquisitions	Variation attribuable au change	Variation attribuable à la croissance (réduction) interne	% de la croissance (réduction) interne
Infrastructure	1 003,7	1 030,5	(26,8)	26,1	(40,0)	(12,9)	(1,3) %
Eau	785,9	774,4	11,5	0,9	(31,5)	42,1	5,4 %
Bâtiments	736,1	788,2	(52,1)	—	(28,3)	(23,8)	(3,0) %
Services environnementaux	614,9	552,6	62,3	79,1	(21,6)	4,8	0,9 %
Énergie et ressources	495,5	538,8	(43,3)	35,8	(19,5)	(59,6)	(11,1) %
Total	3 636,1	3 684,5	(48,4)	141,9	(140,9)	(49,4)	
Croissance (réduction) en pourcentage			(1,3) %	3,9 %	(3,9) %	(1,3) %	

Les chiffres comparatifs ont été reclassés en raison d'un réaligement de plusieurs secteurs d'activité et pour les rendre conformes à la présentation adoptée pour l'exercice considéré.

Les produits des activités ordinaires bruts et nets ont diminué en 2021 par rapport à 2020 en raison de l'incidence négative des taux de change et d'une réduction interne nominale, facteurs contrebalancés en partie par la croissance liée aux acquisitions. Compte non tenu de l'incidence de nos activités liées au TMEP dont la portée a été réduite et qui avaient commencé le 1^{er} janvier 2021, nous avons enregistré une croissance interne nette de 0,3 %.

Le ratio des produits des activités ordinaires bruts par rapport aux produits des activités ordinaires nets s'est établi à 1,26, se situant dans notre fourchette prévue de 1,25 à 1,30.

Canada

Au Canada, les produits des activités ordinaires nets sont demeurés stables. Corrigée compte tenu du TMEP, la croissance interne aurait été de 5,2 %. La croissance à deux chiffres de nos unités d'exploitation Bâtiments et Infrastructure et la performance constante de notre unité d'exploitation Services environnementaux ont contribué à la croissance interne robuste. Les grands projets publics dans les secteurs de la santé et de l'éducation et du civil continuent de stimuler la croissance de l'unité d'exploitation Bâtiments. L'augmentation des dépenses publiques dans divers projets de transport en commun à Montréal et dans la région du Grand Toronto ainsi que la vigueur du marché de l'habitation ont contribué à la croissance globale de l'unité d'exploitation Infrastructure. Notre unité d'exploitation Services environnementaux a bénéficié des travaux résiduels sur le TMEP.

États-Unis

Dans nos activités aux États-Unis, les produits des activités ordinaires nets ont diminué en raison de la dépréciation du dollar américain par rapport au dollar canadien et de la réduction interne, facteurs neutralisés en partie par la croissance liée aux acquisitions.

Nous observons une reprise des marchés et un élan positif dans nos activités aux États-Unis. Cette situation a contribué à l'amélioration de nos résultats et à un ralentissement de la réduction interne de nos produits des activités ordinaires nets au second semestre de 2021. Les réductions se rapportaient principalement à nos unités d'exploitation Bâtiments et Infrastructure. La reprise plus lente dans les secteurs commercial, aéroportuaire et hôtelier des activités de notre unité d'exploitation Bâtiments a été en partie compensée par une augmentation des projets dans les secteurs de l'industrie, de la logistique et de la santé. La réduction dans l'unité d'exploitation Infrastructure s'explique principalement par la cessation continue de certains projets de transport à grande échelle et par les calendriers d'approbation des ordres de modification des clients sur ces projets, qui ont tendance à être plus longs pour les projets de diversification des modes de prestation. Toutefois, avec la signature du projet de loi *US Infrastructure Bill*, nous prévoyons une augmentation des occasions dans le secteur public au cours du deuxième semestre de 2022. Ces réductions ont été neutralisées en partie par la croissance dans le secteur minier découlant de la hausse des prix des marchandises.

Nos acquisitions ont contribué à la croissance des produits des activités ordinaires nets de 69,0 M\$, ou 3,5 %, principalement dans notre unité d'exploitation Services environnementaux.

Activités mondiales

Dans nos activités mondiales, les produits des activités ordinaires nets ont augmenté de 18,0 %, reflétant la vigueur de la croissance interne et des produits des activités ordinaires nets provenant des acquisitions, en partie compensée par l'incidence du change.

Nos secteurs Transport, Eau et Mines ont chacun enregistré une croissance interne à deux chiffres. Les secteurs Transport et Eau ont enregistré de solides performances et une croissance continue, en particulier sur les marchés de la Nouvelle-Zélande et du Royaume-Uni. Notre secteur Mines a bénéficié des prix élevés du cuivre, de la diversification de la clientèle, de l'augmentation des services sur le terrain et de la diminution des restrictions liées à la pandémie. L'augmentation des opportunités liées aux clients publics et privés a contribué à la croissance interne de notre unité d'exploitation Bâtiments en Australie.

Nos acquisitions ont contribué à la croissance des produits des activités ordinaires nets de 69,1 M\$, ou 10,6 %.

Carnet de commandes

Le « carnet de commandes » s'entend du total de la valeur des contrats obtenus qui ne sont pas encore achevés et pour lesquels nous avons un contrat ou une lettre d'intention signés de sorte que la direction est raisonnablement assurée qu'un contrat en bonne et due forme en découlera.

(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)	31 décembre 2021	31 décembre 2020	Variation totale	Variation attribuable aux acquisitions	Variation attribuable au change	Variation attribuable à la croissance interne	% de la croissance interne
Canada	1 169,1	1 134,3	34,8	—	s. o.	34,8	3,1 %
États-Unis	3 016,9	2 449,2	567,7	336,5	(17,9)	249,1	10,2 %
Activités mondiales	948,3	793,6	154,7	183,0	(39,4)	11,1	1,4 %
Total	5 134,3	4 377,1	757,2	519,5	(57,3)	295,0	
Croissance (réduction) en pourcentage				11,9 %	(1,3) %	6,7 %	

Notre carnet de commandes — 5,1 G\$ au 31 décembre 2021 — représente un nouveau record et environ 13 mois de travail (11 mois de travail en 2020). Les acquisitions réalisées en 2021 ont contribué à la croissance de 11,9 %, principalement dans les unités d'exploitation Services environnementaux et Infrastructure. L'augmentation du carnet de commandes reflète également une croissance interne de 6,7 %, celle-ci se produisant dans toutes les zones géographiques et toutes les unités d'exploitation à l'exception d'Infrastructure.

Le carnet de commandes aux États-Unis a augmenté de 23,2 % pour atteindre un nouveau record, reflétant une croissance des acquisitions de 13,7 % et une croissance interne de 10,2 %. La croissance du carnet de commandes a été la plus prononcée dans les Services environnementaux, qui ont enregistré une croissance interne de 52,9 %. Les unités d'exploitation Eau, Bâtiments et Énergie et ressources ont également affiché une croissance interne du carnet de commandes, alors que l'unité d'exploitation Infrastructure a enregistré une légère réduction interne.

Les augmentations du carnet de commandes au Canada provenaient principalement de projets liés aux soins de santé dans notre unité d'exploitation Bâtiments, de projets intermédiaires de pétrole et de gaz et de gouvernements municipaux au sein de notre unité d'exploitation Services environnementaux, et de projets d'électricité et d'énergies renouvelables dans notre unité d'exploitation Énergie et ressources.

Les acquisitions ainsi que les attributions de nouveaux contrats ont contribué à l'augmentation de notre carnet de commandes des activités mondiales, principalement au sein de nos unités d'exploitation Infrastructure, Services environnementaux, et Énergie et ressources.

Attribution de grands projets

Au Canada, les projets majeurs attribués au quatrième trimestre comprennent des travaux supplémentaires sur le projet de l'hôpital Cortellucci Vaughan (anciennement connu sous le nom d'hôpital Mackenzie Vaughan). Notre équipe Bâtiments fournira des services d'architecture et de design d'intérieur pour aménager des parties de l'installation. Nous avons également été sélectionnés pour fournir des services d'architecture, d'ingénierie, de design d'intérieur et de consultation LEED pour un projet d'énergie propre dans un établissement postsecondaire dans l'ouest du Canada. De plus, nous fournirons des services d'ingénieur auprès du propriétaire pour toutes les infrastructures civiles prévues dans le cadre de la phase 1 du projet d'agrandissement du réseau de transport léger sur rail de la ville de Calgary.

Aux États-Unis, nous avons été sélectionnés par le Metropolitan Water District de la Californie du Sud afin de fournir des services d'ingénierie pour la phase de planification environnementale d'une installation de traitement de l'eau de pointe. Nous avons également été sélectionnés pour soutenir le remplacement des lignes de transmission et des disjoncteurs dans le cadre des travaux de transition énergétique en cours de la Puerto Rico Electric Power Authority. Notre équipe Transport a remporté plusieurs projets aux États-Unis, notamment la conception d'un péage sans numéraire et de nouvelles zones de péage à ciel ouvert en Pennsylvanie.

Les principaux projets obtenus dans le cadre de nos activités mondiales au quatrième trimestre comprennent deux grands projets de transport au Royaume-Uni : le projet de passage A19 Two Tees à Tees Valley, en Angleterre, et le cadre de modélisation majeur des transports et de l'utilisation des terres de Transport Scotland. Nous avons également obtenu deux importants projets d'approvisionnement en eau à Taïwan. Nous fournirons des services de gestion de projets pour assainir plusieurs sites de raffinerie appartenant à l'État dans le cadre du plus grand projet d'assainissement de l'histoire de Taïwan. Nous appuyons également l'amélioration de la qualité de l'eau du lac Longtan à Taïwan, le plus grand système de traitement de l'eau par couches multisols en Asie. En Amérique du Sud, notre équipe Mines a remporté une étude d'impact environnemental pour une importante opération minière au Chili.

Marge des projets

La marge des projets, auparavant désignée comme marge brute, correspond aux produits des activités ordinaires nets moins les charges salariales directes. Les charges salariales directes comprennent les salaires et les avantages sociaux connexes pour les heures de main-d'œuvre directement liées à la réalisation des projets. Les coûts de main-d'œuvre et les avantages sociaux connexes pour les heures de travail qui ne sont pas directement associées à la réalisation des projets sont inclus dans les charges administratives et de marketing.

Marge des projets par secteur à présenter

	2021		2020	
	% des produits des activités \$ ordinaires nets		% des produits des activités \$ ordinaires nets	
(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)				
Canada	571,9	53,5 %	533,7	49,7 %
États-Unis	977,8	54,3 %	1 048,7	53,5 %
Activités mondiales	413,6	53,8 %	348,1	53,5 %
Total	1 963,3	54,0 %	1 930,5	52,4 %

Marge des projets par unité d'exploitation

	2021			2020		
	% des produits des activités ordinaires nets			% des produits des activités ordinaires nets		
<i>(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)</i>						
Infrastructure	533,0	53,1 %		526,6	51,1 %	
Eau	431,0	54,8 %		419,2	54,1 %	
Bâtiments	401,1	54,5 %		424,9	53,9 %	
Services environnementaux	347,9	56,6 %		305,3	55,2 %	
Énergie et ressources	250,3	50,5 %		254,5	47,2 %	
Total	1 963,3	54,0 %		1 930,5	52,4 %	

La marge des projets a augmenté de 32,8 M\$ et, en pourcentage des produits des activités ordinaires nets, elle a augmenté dans toutes les zones géographiques et toutes les unités d'exploitation, passant de 52,4 % à 54,0 % en 2021.

Au Canada, la marge des projets a augmenté de 38,2 M\$ pour atteindre 571,9 M\$ et a augmenté de 3,8 % en pourcentage des produits des activités ordinaires nets. Une modification de la composition de nos projets, principalement attribuable à nos activités liées au TMEP dont la portée a été réduite et à l'accroissement des travaux liés à nos activités à marge plus élevée dans les secteurs des bâtiments, du développement communautaire et des services environnementaux, a contribué à l'augmentation globale.

La marge des projets aux États-Unis a diminué de 70,9 M\$ en raison de la baisse des produits des activités ordinaires nets et a augmenté de 0,8 % en pourcentage des produits des activités ordinaires nets en raison du rendement des projets et de la composition des projets, l'expansion la plus importante ayant été enregistrée dans nos unités d'exploitation Infrastructure et Eau.

La marge des projets de nos activités mondiales a augmenté de 65,5 M\$ pour s'établir à 413,6 M\$ et a augmenté de 0,3 % en pourcentage des produits des activités ordinaires nets. L'augmentation des marges est en grande partie attribuable au dynamisme du marché dans nos unités d'exploitation Eau, Transport, et Énergie et ressources.

Charges administratives et de marketing

Les charges administratives et de marketing fluctuent d'un exercice à l'autre en raison du nombre d'employés affectés au travail de marketing et d'administration, qui fluctue selon la composition des projets en cours pendant la période, le développement des affaires et les activités d'intégration des acquisitions. Dans les mois qui suivent la réalisation d'une acquisition, le temps consacré par le personnel à l'administration et au marketing est généralement plus élevé en raison des activités d'intégration, y compris l'orientation du personnel de l'entité nouvellement acquise. Nos activités comprennent également des charges administratives et de marketing plus élevées aux premier et quatrième trimestres en raison de la période des Fêtes et des conditions météorologiques saisonnières dans l'hémisphère nord, qui entraînent, à leur tour, une baisse de l'utilisation du personnel.

Les charges administratives et de marketing se sont élevées à 1 423,6 M\$ en 2021 et à 39,2 % en pourcentage des produits des activités ordinaires, contre 1 352,9 M\$ et 36,7 % en 2020. Les augmentations globales sont attribuables aux efforts accrus de développement commercial visant les principaux programmes et appels d'offres, notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni; aux coûts de contrats déficitaires liés à notre stratégie immobilière 2023; aux coûts d'acquisition et d'intégration plus élevés; à l'augmentation des coûts de main-d'œuvre administrative; aux dépenses discrétionnaires légèrement plus élevées; et à une charge de rémunération à base d'actions plus élevée, qui comprenait 30,3 M\$ au titre de l'incidence de réévaluation en raison de la hausse du prix de nos actions par rapport à 2020. En décembre 2021, nous avons conclu des swaps sur rendement total visant une partie de nos unités de rémunération fondée sur des actions, swaps qui nous permettront de contrebalancer en partie l'incidence future des réévaluations découlant des variations du cours de nos actions en ce qui a trait aux unités d'actions de négociation restreinte (« UANR ») et aux unités d'actions différées (« UAD »).

Amortissement des immobilisations incorporelles

(en millions de dollars canadiens)	2021	2020
Relations clients	32,5	31,6
Carnet de commandes et autres	7,1	5,0
Total de l'amortissement des immobilisations incorporelles acquises	39,6	36,6
Logiciel	20,4	16,6
Total de l'amortissement des immobilisations incorporelles	60,0	53,2

L'augmentation de 6,8 M\$ de l'amortissement des immobilisations incorporelles en 2021 par rapport à 2020 est principalement attribuable à une hausse de l'amortissement des logiciels découlant de l'ajout de divers contrats de logiciels.

Nous examinons les immobilisations incorporelles à chaque période de présentation de l'information financière afin de déterminer s'il existe une indication de dépréciation et, à la lumière de cet examen, il n'y a eu aucun indice de dépréciation en 2021 et en 2020. Notre examen a tenu compte de sources externes, comme la conjoncture économique et les conditions du marché, et de sources internes, comme le rendement financier historique et prévu des immobilisations incorporelles. (Se reporter à la rubrique « Estimations comptables critiques » du présent rapport de gestion pour plus d'information sur la méthode utilisée pour soumettre les actifs à long terme et les immobilisations incorporelles à un test de dépréciation.)

Dépréciation des actifs loués et des améliorations locatives

Nous avons poursuivi notre initiative stratégique relative aux biens immobiliers de 2023, qui a débuté en 2020, et nous avons examiné notre portefeuille de contrats de location de biens immobiliers afin de repérer des espaces de bureaux supplémentaires sous-utilisés et avons mis à jour nos hypothèses à l'égard des emplacements ayant subi une perte de valeur auparavant. Par conséquent, nous avons enregistré une charge de dépréciation nette hors trésorerie de 24,8 M\$ en 2021 pour divers espaces de bureaux loués dans nos secteurs opérationnels Canada, États-Unis et activités mondiales, ainsi qu'une dépréciation des améliorations locatives et du matériel de bureau associés aux actifs loués respectifs. Nous avons également comptabilisé les coûts de contrats déficitaires connexes de 12,5 M\$ qui sont inclus dans les charges administratives et de marketing.

La valeur recouvrable des actifs loués et des immobilisations corporelles connexes a été estimée au moyen de la méthode de la valeur d'utilité.

Amortissement des actifs loués

L'amortissement des actifs loués a diminué de 9,8 M\$ en 2021 par rapport à 2020. La diminution est principalement attribuable à notre stratégie immobilière de 2023.

Charge d'intérêts, montant net

La charge d'intérêts, montant net a diminué de 11,3 M\$ en 2021 par rapport à 2020. Cette diminution est principalement attribuable au remboursement de la facilité de crédit renouvelable en octobre 2020 au moyen du produit de l'émission de billets de premier rang non garantis à un taux d'intérêt inférieur, aux prélèvements limités sur la facilité de crédit renouvelable au cours des trois premiers trimestres de l'exercice et à la baisse des taux d'intérêt par la Banque du Canada en réponse à la COVID-19. Les intérêts sur les obligations locatives ont également diminué en raison de la baisse des taux d'emprunt marginaux pour les renouvellements et les modifications de contrats de location et de la baisse des obligations locatives attribuable à une combinaison de paiements effectués et de notre stratégie immobilière de 2023.

Autres produits

Les autres produits se sont établis à 17,2 M\$ en 2021, comparativement à 2,1 M\$ en 2020. Nos résultats de 2021 comprennent un profit latent de 13,9 M\$, comparativement à un profit latent de 0,7 M\$ en 2020, sur nos titres de capitaux propres dans nos placements détenus au titre des passifs d'autoassurance. Les profits et les pertes latents sont des ajustements hors trésorerie et représentent les fluctuations de la juste valeur sur les marchés boursiers.

Impôt sur le résultat

Notre taux d'imposition effectif en 2021 était de 23,7 %, comparativement à un taux normalisé de 28,0 % en 2020. Le taux d'imposition effectif a été réduit par rapport au taux de l'exercice précédent, principalement en raison de la mise en œuvre de certaines stratégies fiscales, des écarts de taux d'imposition et de la composition du résultat provenant des territoires étrangers où nous exerçons nos activités, ainsi que d'autres éléments.

Résultats du quatrième trimestre

Les rubriques qui suivent présentent les facteurs spécifiques qui ont eu une incidence sur les résultats d'exploitation au T4 2021 par rapport au T4 2020.

Produits des activités ordinaires bruts et nets

Produits des activités ordinaires bruts par secteur à présenter

<i>(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)</i>	T4 2021	T4 2020	Variation totale	Variation attribuable aux acquisitions	Variation attribuable au change	Variation attribuable à la croissance (réduction) interne	% de la croissance (réduction) interne
Canada	304,4	318,5	(14,1)	—	s. o.	(14,1)	(4,4) %
États-Unis	611,5	599,9	11,6	39,4	(20,0)	(7,8)	(1,3) %
Activités mondiales	269,4	207,7	61,7	34,6	(8,6)	35,7	17,2 %
Total	1 185,3	1 126,1	59,2	74,0	(28,6)	13,8	
Croissance (réduction) en pourcentage			5,3 %	6,6 %	(2,5) %	1,2 %	

Produits des activités ordinaires nets par secteur à présenter

<i>(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)</i>	T4 2021	T4 2020	Variation totale	Variation attribuable aux acquisitions	Variation attribuable au change	Variation attribuable à la croissance (réduction) interne	% de la croissance (réduction) interne
Canada	260,0	266,6	(6,6)	—	s. o.	(6,6)	(2,5) %
États-Unis	440,2	439,5	0,7	28,9	(14,8)	(13,4)	(3,0) %
Activités mondiales	216,0	155,6	60,4	29,1	(5,7)	37,0	23,8 %
Total	916,2	861,7	54,5	58,0	(20,5)	17,0	
Croissance (réduction) en pourcentage			6,3 %	6,7 %	(2,4) %	2,0 %	

Produits des activités ordinaires bruts par unité d'exploitation

(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)	T4 2021	T4 2020	Variation totale	Variation attribuable aux acquisitions	Variation attribuable au change	Variation attribuable à la croissance (réduction) interne	% de la croissance (réduction) interne
Infrastructure	316,6	322,0	(5,4)	14,0	(7,2)	(12,2)	(3,8) %
Eau	256,3	236,8	19,5	1,2	(6,9)	25,2	10,6 %
Bâtiments	225,0	221,7	3,3	—	(5,0)	8,3	3,7 %
Services environnementaux	240,8	189,9	50,9	42,2	(5,0)	13,7	7,2 %
Énergie et ressources	146,6	155,7	(9,1)	16,6	(4,5)	(21,2)	(13,6) %
Total	1 185,3	1 126,1	59,2	74,0	(28,6)	13,8	
Croissance (réduction) en pourcentage			5,3 %	6,6 %	(2,5) %	1,2 %	

Produits des activités ordinaires nets par unité d'exploitation

(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)	T4 2021	T4 2020	Variation totale	Variation attribuable aux acquisitions	Variation attribuable au change	Variation attribuable à la croissance (réduction) interne	% de la croissance (réduction) interne
Infrastructure	249,2	240,9	8,3	13,4	(5,0)	(0,1)	— %
Eau	193,7	178,0	15,7	0,9	(4,9)	19,7	11,1 %
Bâtiments	177,6	178,2	(0,6)	—	(4,0)	3,4	1,9 %
Services environnementaux	167,1	132,8	34,3	30,7	(3,2)	6,8	5,1 %
Énergie et ressources	128,6	131,8	(3,2)	13,0	(3,4)	(12,8)	(9,7) %
Total	916,2	861,7	54,5	58,0	(20,5)	17,0	
Croissance (réduction) en pourcentage			6,3 %	6,7 %	(2,4) %	2,0 %	

Les chiffres comparatifs ont été reclassés en raison d'un réalignement de plusieurs secteurs d'activité et afin de se conformer à la présentation adoptée pour la période considérée.

Les produits des activités ordinaires nets ont augmenté de 6,3 % au T4 2021 par rapport au T4 2020, stimulés par les acquisitions et la croissance interne, partiellement compensées par l'incidence négative du change.

Nos activités au Canada ont affiché une réduction interne de 2,5 % au T4 2021 par rapport au T4 2020. Hors incidence du TMEP, la croissance interne a été de 4,6 %, principalement grâce au maintien du bon rendement de nos unités d'exploitation Bâtiments, Infrastructure et Services environnementaux. En outre, notre unité d'exploitation Énergie et ressources, hors incidence du TMEP, a connu une croissance interne grâce à une activité accrue dans les projets miniers.

Nos activités aux États-Unis ont enregistré une croissance des produits des activités ordinaires nets de 0,2 % au T4 2021 par rapport au T4 2020 en raison d'une forte croissance des acquisitions, partiellement compensée par l'incidence négative du change et la réduction interne des produits des activités ordinaires nets. Nos unités d'exploitation Bâtiments et Infrastructures ont continué d'afficher des réductions dues à la reprise plus lente du marché et à la cessation de certains projets de diversification des modes de prestation. Notre unité d'exploitation Eau a enregistré une légère réduction, principalement en raison de délais prolongés dans les contrats et les démarrages de projets dans le cadre de contrats récemment obtenus. Ces réductions ont été en partie compensées par la solide performance de l'unité d'exploitation Services environnementaux grâce aux opportunités continues dans les projets d'assainissement et d'énergie dans les régions de l'Ouest, et de l'unité d'exploitation Énergie et ressources grâce aux opportunités dans notre secteur Mines.

Nos activités mondiales ont généré une croissance à deux chiffres des produits des activités ordinaires nets de 38,8 % au T4 2021 par rapport au T4 2020, qui s'explique principalement par une forte croissance interne de 23,8 % et par l'augmentation des acquisitions de 18,7 %. La croissance est principalement attribuable à la solide performance interne de nos unités d'exploitation Transport, Eau et Bâtiments, ainsi qu'à nos acquisitions conclues en 2021. L'intensification des activités liées aux projets dans le secteur Mines a également contribué à la croissance au cours du trimestre.

Marge des projets

Marge des projets par secteur à présenter

	T4 2021		T4 2020	
		% des produits des activités ordinaires nets		% des produits des activités ordinaires nets
<i>(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)</i>	\$		\$	
Canada	139,1	53,5 %	131,3	49,2 %
États-Unis	245,8	55,8 %	241,7	55,0 %
Activités mondiales	121,7	56,3 %	82,0	52,7 %
Total	506,6	55,3 %	455,0	52,8 %

Marge des projets par unité d'exploitation

	T4 2021		T4 2020	
		% des produits des activités ordinaires nets		% des produits des activités ordinaires nets
<i>(en millions de dollars canadiens, sauf les pourcentages)</i>	\$		\$	
Infrastructure	137,0	55,0 %	123,5	51,3 %
Eau	109,3	56,4 %	95,2	53,5 %
Bâtiments	97,8	55,1 %	97,4	54,7 %
Services environnementaux	96,8	57,9 %	74,1	55,8 %
Énergie et ressources	65,7	51,1 %	64,8	49,2 %
Total	506,6	55,3 %	455,0	52,8 %

La marge des projets a augmenté de 51,6 M\$ pour le trimestre et de 2,5 % en pourcentage des produits des activités ordinaires nets.

Dans l'ensemble, la marge des projets a augmenté en raison de la hausse des produits des activités ordinaires nets, principalement attribuable à nos activités dans le cadre du TMEP, dont la portée a été réduite, à une solide exécution des projets et à l'accroissement des travaux liés aux projets assortis de marges plus élevées.

Autres

Les charges administratives et de marketing se sont élevées à 387,6 M\$ au T4 2021 et à 42,3 % en pourcentage des produits des activités ordinaires nets, contre 317,5 M\$ et 36,8 % au T4 2020. L'augmentation des charges administratives et de marketing s'explique principalement par les efforts accrus de développement commercial visant les principaux programmes et appels d'offres; les coûts de contrats déficitaires liés à notre stratégie immobilière 2023; les coûts d'acquisition et d'intégration principalement liés à Cardno; l'augmentation des coûts de main-d'œuvre administrative; les dépenses discrétionnaires légèrement plus élevées; et la charge de rémunération à base d'actions plus élevée, qui comprenait 13,4 M\$ au titre de l'incidence de réévaluation en raison de la hausse du prix de nos actions.

Des pertes de valeur des actifs loués et des immobilisations corporelles ont été comptabilisées en raison de la mise en œuvre continue de notre initiative stratégique visant à optimiser notre taux d'occupation. L'amortissement des immobilisations incorporelles a augmenté en raison de la hausse du carnet de commandes et de l'amortissement des relations clients liés aux acquisitions récentes et de l'amortissement plus élevé des logiciels. Le montant net de la charge d'intérêts a diminué en raison surtout de la baisse des taux d'intérêt. Les autres produits ont augmenté en raison des profits latents comptabilisés sur nos titres de capitaux propres.

Notre taux d'imposition effectif au T4 2021 était de 30,5 % par rapport à un taux normalisé de 24,5 % au T4 2020. Notre taux d'imposition effectif du T4 2021 était supérieur à celui du T3 2021 de 23,0 % depuis le début de l'exercice et à notre taux annuel de 23,7 % pour 2021 en raison des estimations d'ajustement et des ajustements comptabilisés au T4.

Tendances trimestrielles

Le tableau suivant présente un sommaire de nos résultats d'exploitation trimestriels pour les deux derniers exercices :

(en millions de dollars canadiens, sauf les montants par action)	2021				2020			
	T4	T3	T2	T1	T4	T3	T2	T1
Produits des activités ordinaires bruts	1 185,3	1 168,3	1 134,0	1 089,2	1 126,1	1 177,9	1 205,6	1 220,5
Produits des activités ordinaires nets	916,2	932,9	908,3	878,7	861,7	916,5	951,1	955,2
Résultat net lié aux activités poursuivies	16,6	70,0	63,2	50,9	14,9	62,1	52,6	29,5
Résultat net lié aux activités abandonnées	—	—	—	—	1,8	—	—	10,2
Produits des activités ordinaires nets	16,6	70,0	63,2	50,9	16,7	62,1	52,6	39,7
Résultat dilué par action								
Activités poursuivies	0,15	0,63	0,57	0,46	0,13	0,55	0,47	0,26
Activités abandonnées	—	—	—	—	0,02	—	—	0,09
Total du résultat dilué par action	0,15	0,63	0,57	0,46	0,15	0,55	0,47	0,35
Activités poursuivies								
Résultat net ajusté (note)	63,8	80,4	69,6	56,1	67,0	69,9	57,7	54,3
Résultat dilué par action ajusté (note)	0,57	0,72	0,62	0,50	0,60	0,62	0,52	0,49

Le résultat net ajusté et le résultat ajusté par action sont des mesures non conformes aux IFRS et sont analysés plus en détail à la rubrique « Définitions » du présent rapport de gestion.

Le résultat par action et le résultat ajusté par action trimestriels ne s'additionnent pas et peuvent ne pas correspondre au résultat par action annuel déclaré. Cela est dû à l'incidence des actions émises sur le nombre moyen pondéré d'actions. Le résultat dilué par action et le résultat ajusté par action trimestriels et annuels sont également influencés par la variation du cours de nos actions, puisque nous n'incluons pas les options sur actions dilutives lorsque le prix d'exercice de l'option n'est pas dans le cours.

Le tableau ci-après compare les trimestres et résume l'incidence des acquisitions, de la croissance interne et du change sur les produits des activités ordinaires nets :

(en millions de dollars canadiens)	T4 2021 vs T4 2020	T3 2021 vs T3 2020	T2 2021 vs T2 2020	T1 2021 vs T1 2020
Augmentation (diminution) des produits des activités ordinaires nets				
Croissance (réduction) interne	17,0	12,4	(8,3)	(70,5)
Croissance des acquisitions	58,0	33,4	29,9	20,6
Incidence des taux de change sur les produits gagnés par les filiales étrangères	(20,5)	(29,4)	(64,4)	(26,6)
Augmentation (diminution) nette totale des produits des activités ordinaires nets	54,5	16,4	(42,8)	(76,5)

Nos résultats d'exploitation varient d'un trimestre à l'autre en raison de la nature des secteurs d'activité et des emplacements géographiques dans lesquels nous exerçons nos activités. Aux premier et quatrième trimestres, nous observons des ralentissements liés aux conditions météorologiques hivernales et aux calendriers des Fêtes. L'incidence de la pandémie a donné lieu à une réduction interne des produits des activités ordinaires nets au T1 2021 et au T2 2021 par rapport aux périodes correspondantes de 2020. L'incidence négative du change découle principalement de la dépréciation du dollar américain par rapport au dollar canadien. (Voir les informations supplémentaires sur les résultats d'exploitation dans notre rapport de gestion pour chaque trimestre respectif.)

États de la situation financière

Le tableau qui suit présente les principaux changements survenus dans nos actifs, nos passifs et nos capitaux propres entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2021.

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Total des actifs courants	1 664,4	1 565,1
Immobilisations corporelles	233,7	240,1
Actifs loués	476,5	447,0
Goodwill	2 184,3	1 673,8
Immobilisations incorporelles	373,3	182,0
Actif net au titre des prestations définies au profit du personnel	17,0	47,3
Actifs d'impôt différé	48,3	42,4
Autres actifs	228,9	191,2
Total de l'actif	5 226,4	4 388,9
Partie courante de la dette à long terme	51,0	46,6
Partie courante des provisions	36,7	20,5
Partie courante des obligations locatives	123,9	103,6
Tous les autres passifs courants	967,8	816,5
Total des passifs courants	1 179,4	987,2
Obligations locatives	545,0	526,2
Impôt sur le résultat à payer	8,9	10,2
Dette à long terme	1 194,1	634,2
Provisions	122,6	107,7
Passif net au titre des prestations définies au profit du personnel	58,7	91,2
Passifs d'impôt différé	77,5	63,4
Autres passifs	38,0	39,5
Capitaux propres	2 001,7	1 928,5
Participations ne donnant pas le contrôle	0,5	0,8
Total du passif et des capitaux propres	5 226,4	4 388,9

Se reporter à la rubrique « Situation de trésorerie et sources de financement » du présent rapport de gestion pour une explication des variations des actifs et des passifs courants et à la rubrique « Capitaux propres » pour une explication des variations des capitaux propres.

La valeur comptable des actifs et des passifs de nos filiales aux États-Unis et à l'étranger dans nos états consolidés de la situation financière a légèrement diminué en raison de la dépréciation du dollar américain, de la livre sterling et du dollar australien par rapport au dollar canadien. D'autres facteurs qui ont eu une incidence sur nos actifs et nos passifs à long terme sont indiqués ci-après.

Les acquisitions réalisées en 2021 ont donné lieu à une augmentation des immobilisations corporelles, des actifs loués, du goodwill et des immobilisations incorporelles. Plus particulièrement, nous avons acquis de Cardno des immobilisations corporelles de 11,0 M\$, des actifs loués de 70,4 M\$, un goodwill de 457,5 M\$ et des immobilisations incorporelles de 175,2 M\$. Nous avons également acquis des actifs de location de 9,5 M\$, un goodwill de 75,3 M\$ et des immobilisations incorporelles de 30,5 M\$ provenant d'autres acquisitions au cours de l'exercice. Ces valeurs sont fondées sur une répartition préliminaire du prix d'achat et sont en attente d'une détermination finale de la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris. La répartition finale peut différer de la répartition préliminaire.

Les charges de dépréciation hors trésorerie, déduction faite des reprises, associées à notre stratégie immobilière de 2023 de 5,7 M\$ et un montant de 19,1 M\$ ont contribué à la variation des immobilisations corporelles et des actifs loués, respectivement. La dotation aux amortissements a été contrebalancée en partie par les ajouts d'améliorations locatives et de matériel d'ingénierie dans les immobilisations corporelles, les entrées et modifications de contrats de location et les entrées de logiciels dans les immobilisations incorporelles. Le total de la partie courante et à long terme des autres actifs a augmenté principalement en raison de la hausse des placements détenus au titre des passifs d'autoassurance, y compris les profits latents liés à la juste valeur.

Le total des parties courante et non courante de la dette à long terme a augmenté de 564,3 M\$. Les ajouts à la dette à long terme comprennent des prélèvements de 543,3 M\$ sur la facilité de crédit renouvelable, utilisés principalement pour financer l'acquisition de Cardno, et une augmentation de 27,6 M\$ des obligations de financement de logiciels. Le total des parties courante et non courante des obligations locatives a augmenté de 39,1 M\$ en raison des acquisitions, des ajouts, des modifications et de la désactualisation des intérêts, facteurs neutralisés en partie par les paiements au titre des contrats de location.

Le total des parties courante et non courante des provisions a augmenté de 31,1 M\$ en raison des acquisitions, du calendrier des règlements de nos passifs d'autoassurance et des coûts liés aux contrats déficitaires associés à notre stratégie immobilière de 2023. Le passif net au titre des prestations définies au profit des employés a diminué de 32,5 M\$ et l'actif net au titre des prestations définies au profit des employés a diminué de 30,3 M\$, pour une diminution nette combinée de 2,2 M\$. L'incidence des pertes de réévaluation de 14,8 M\$ a été contrebalancée par des apports de 16,2 M\$ effectués au cours de l'exercice. Le rendement des actifs des régimes comprend un ajustement de réévaluation de 39,4 M\$ lié à l'achat d'une police de rentes collectives pour une partie de nos obligations au titre des prestations définies. Les contrats de rente réduisent l'exposition à la volatilité future des obligations au titre des prestations définies, car les flux de trésorerie futurs provenant de ces contrats correspondront au montant et au calendrier des prestations connexes à payer. Grâce à la politique de rente globale et à d'autres rentes garanties achetées pour certains membres du régime au moment de la retraite, 54,2 % (21,1 % en 2020) de notre obligation au titre des prestations définies était couverte contre les variations des taux d'intérêt et d'inflation et la longévité après la retraite. L'augmentation des passifs d'impôt différé comprend un montant de 19,9 M\$ découlant des acquisitions.

Goodwill

Conformément à nos méthodes comptables (décrites à la note 4 de nos états financiers consolidés audités de 2021), nous soumettons le goodwill à un test de dépréciation annuel au 1^{er} octobre ou plus fréquemment si les circonstances indiquent qu'une perte de valeur pourrait survenir ou si une acquisition importante survient entre la date du test de dépréciation annuel et le 31 décembre.

Nos UGT sont déterminées en tenant compte de l'interdépendance des flux de trésorerie entre les différents emplacements géographiques et de la façon dont la direction surveille les activités. Ainsi, nous définissons nos UGT comme suit : Canada, États-Unis, Asie-Pacifique, Amérique latine, et Royaume-Uni, Europe et Moyen-Orient. Comme le goodwill n'est pas surveillé à un niveau inférieur à celui de nos secteurs opérationnels, trois de nos UGT (Asie-Pacifique, Amérique latine, et Royaume-Uni, Europe et Moyen-Orient) sont regroupées dans le secteur des activités mondiales aux fins de l'affectation du goodwill et du test de dépréciation.

Le 1^{er} octobre 2021 et le 1^{er} octobre 2020, nous avons effectué nos tests annuels de dépréciation du goodwill. Nous avons également mis à jour le test de dépréciation du goodwill au 31 décembre 2021, car l'acquisition de Cardno le 8 décembre 2021 a ajouté un goodwill combiné de 457,5 M\$ pour l'UGT américaine et le groupe d'UGT des activités mondiales. Nous estimons la valeur recouvrable en utilisant la méthode de la juste valeur diminuée des coûts de sortie. Il existe un degré important d'incertitude à l'égard des estimations des valeurs recouvrables de nos UGT, étant donné la nécessité de formuler des hypothèses économiques clés concernant l'avenir.

Au 31 octobre 2021 et au 31 décembre 2021, nous avons conclu que la valeur recouvrable de nos UGT et de notre groupe d'UGT était supérieure à leur valeur comptable, et la direction est d'avis qu'aucun changement raisonnablement possible des hypothèses n'aurait fait en sorte que la valeur comptable excède leur valeur recouvrable respective. (Les principales hypothèses sont décrites à la note 13 de nos états financiers consolidés audités de 2021 et sont intégrées par renvoi dans le présent rapport de gestion.)

Situation de trésorerie et sources de financement

Nous sommes en mesure de répondre à nos besoins de liquidités grâce à diverses sources, y compris les liquidités générées par l'exploitation, les emprunts à long et à court terme effectués sur notre facilité de crédit renouvelable de 800 M\$ (avec accès à 600 M\$ supplémentaires sous réserve d'approbation), notre emprunt à terme de premier rang de 310 M\$, le produit du placement privé de 300 M\$ de nos billets de premier rang non garantis et l'émission d'actions ordinaires. Nous utilisons les fonds principalement pour payer les charges d'exploitation, pour réaliser des acquisitions, pour soutenir les dépenses en immobilisations liées aux immobilisations corporelles et aux logiciels, pour rembourser la dette à long terme, pour racheter des actions et pour verser des dividendes aux actionnaires.

Nous sommes d'avis que les flux de trésorerie générés en interne, auxquels s'ajoutent des emprunts, au besoin, suffiront à couvrir nos dépenses d'exploitation et nos dépenses en immobilisations normales. Toutefois, dans certaines conditions de marché favorables, nous envisageons d'émettre des actions ordinaires pour faciliter la croissance par acquisition ou pour réduire les emprunts aux termes de nos facilités de crédit.

Fonds de roulement

Le tableau suivant présente les informations résumées sur le fonds de roulement au 31 décembre 2021, par rapport au 31 décembre 2020 :

(en millions de dollars canadiens, sauf les ratios)	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Actifs courants	1 664,4	1 565,1
Passifs courants	1 179,4	987,2
Fonds de roulement (note)	485,0	577,9
Ratio actuel (note)	1,41	1,59

note : Le fonds de roulement est une mesure non conforme aux IFRS qui n'a pas de définition normalisée en vertu des IFRS et qui, par conséquent, peut ne pas être comparable à des mesures similaires présentées par d'autres émetteurs. Nous utilisons le fonds de roulement comme mesure d'évaluation de la liquidité globale et il est calculé en soustrayant les passifs courants des actifs courants. Il n'existe aucune mesure IFRS directement comparable au fonds de roulement. Le ratio de liquidité générale est calculé en divisant l'actif courant par le passif courant.

La valeur comptable des actifs et des passifs courants de nos filiales aux États-Unis et à l'étranger dans nos états consolidés de la situation financière a légèrement diminué en raison de la dépréciation du dollar américain, de la livre sterling et du dollar australien par rapport au dollar canadien.

Les actifs courants ont augmenté en raison d'une augmentation nette collective de 168,7 M\$ des créances clients et autres débiteurs, des créances d'exploitation non facturées et des actifs sur contrat principalement liés aux acquisitions. L'impôt sur le résultat à recouvrer a augmenté de 38,4 M\$, en raison surtout de la hausse des acomptes provisionnels versés. Ces augmentations ont été contrebalancées par des diminutions de 95,6 M\$ de la trésorerie et des acomptes (expliquées à la rubrique « Flux de trésorerie » du présent rapport de gestion) et de 18,6 M\$ des autres actifs courants, liées à une diminution de la partie courante des placements détenus au titre des passifs d'autoassurance.

- Notre délai de recouvrement des créances, défini à la rubrique « Définitions » du présent rapport de gestion, était de 75 jours aux 31 décembre 2021 et 2020, soit une diminution de 6 jours par rapport à 81 jours au T3 2021, reflétant nos efforts continus et notre concentration sur les activités de recouvrement, qui ont entraîné une forte collecte pour l'ensemble de nos activités.
- L'ancienneté des créances clients s'est améliorée par rapport au 31 décembre 2020, la catégorie d'ancienneté de plus de 90 jours diminuant de 2,8 % en pourcentage du total des créances clients ou de 10,3 M\$. Conformément au changement de délai de recouvrement des créances, cela reflète nos efforts de collecte.

Les acquisitions réalisées en 2021 ont accru les passifs courants. Nous avons acquis 75,5 M\$ en fournisseurs et autres créiteurs, 20,5 M\$ d'obligations locatives courantes et 43,0 M\$ de produits différés. Les passifs courants ont également augmenté de 16,2 M\$ du fait des provisions (expliquées à la rubrique « États de la situation financière » du présent rapport de gestion) et de 20,2 M\$ du fait des autres passifs courants liés à l'augmentation des passifs au titre de la rémunération fondée sur des actions. De plus, les produits différés ont augmenté en raison du calendrier et de la composition des projets.

Flux de trésorerie

	Activités poursuivies			Activités abandonnées			Total		
(en millions de dollars canadiens)	2021	2020	Variation	2021	2020	Variation	2021	2020	Variation
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	397,0	602,6	(205,6)	—	1,2	(1,2)	397,0	603,8	(206,8)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(764,8)	(102,0)	(662,8)	—	—	—	(764,8)	(102,0)	(662,8)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	276,5	(412,6)	689,1	—	—	—	276,5	(412,6)	689,1

Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation découlant des activités poursuivies se sont établis à 397,0 M\$, en baisse de 205,6 M\$ par rapport à 2020. La diminution des entrées de trésorerie découle d'une baisse des encaissements provenant des clients, d'une hausse des paiements en trésorerie aux fournisseurs et d'une augmentation de l'impôt sur le résultat net payé. Ces variations ont été contrebalancées par une diminution de la trésorerie versée aux employés et des intérêts payés sur la dette. L'incidence nette des taux de change a contribué à la diminution globale des entrées de trésorerie et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation en 2020 ont bénéficié du report de certains paiements d'impôt d'entités non constituées en sociétés, dont une tranche de 17,4 M\$ demeure reportée et sera payée en 2022.

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement se sont chiffrés à 764,8 M\$, en hausse de 662,8 M\$ par rapport à 2020. Cette hausse est principalement attribuable aux acquisitions réalisées au cours de l'exercice considéré pour une contrepartie en trésorerie nette totale de 702,5 M\$, comparativement à des acquisitions réalisées au cours de l'exercice précédent pour une contrepartie en trésorerie nette totale de 50,6 M\$. De plus, les acquisitions d'immobilisations corporelles et de logiciels ont augmenté de 16,4 M\$ en 2021 par rapport à 2020, et portaient principalement sur du matériel informatique et sur certaines améliorations locatives, les dépenses d'investissement non essentielles ayant été interrompues à l'exercice précédent en raison de la pandémie. L'augmentation des sorties de trésorerie a été en partie contrebalancée par une diminution de 7,2 M\$ des sorties de trésorerie affectée à l'achat de placements détenus au titre des passifs d'autoassurance.

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Les flux de trésorerie liés aux activités de financement se sont élevés à 276,5 M\$, soit une augmentation des entrées de trésorerie de 689,1 M\$ par rapport à 2020. L'augmentation découle des prélèvements de 544,7 M\$ sur notre facilité de crédit renouvelable, principalement liés à l'acquisition de Cardno. En 2020, le remboursement de la facilité de crédit renouvelable, contrebalancé par le produit de l'émission de billets non garantis de premier rang, a donné lieu à des sorties de trésorerie nettes de 150,1 M\$. De plus, une diminution de 29,6 M\$ des flux de trésorerie affectés au rachat d'actions a contribué à l'augmentation nette des entrées de trésorerie. Ces variations ont été contrebalancées par la hausse des sorties de trésorerie liées au remboursement d'effets à payer et aux obligations de financement de logiciels et par la diminution du produit tiré de l'exercice d'options sur actions.

Gestion du capital

L'objectif en matière de gestion du capital de Stantec est de fournir une capacité suffisante pour couvrir les dépenses d'exploitation et les dépenses en immobilisations normales et d'avoir la souplesse nécessaire pour financer la croissance future. Nous concentrons nos dépenses d'investissement sur l'augmentation de la valeur pour les actionnaires au moyen du financement d'acquisitions relatives dans le cadre de notre stratégie de croissance, tout en maintenant un bilan solide, en rachetant des actions de façon opportune et en gérant de manière durable les augmentations de dividendes par rapport à notre ratio de distribution cible.

Nous gérons notre structure du capital conformément à notre ligne directrice interne visant le maintien d'un ratio dette nette/résultat ajusté (ratio réel sur 12 mois) inférieur à 2,0:1,0. Il peut arriver que nous dépassions notre cible en réalisant des acquisitions qui augmentent notre niveau d'endettement pendant un certain temps.

<i>(en millions de dollars canadiens, sauf les ratios)</i>	31 décembre 2021	31 décembre 2020
Partie courante et non courante de la dette à long terme	1 245,1	680,8
Moins : trésorerie et acomptes	(193,9)	(289,5)
Dette bancaire	7,2	4,7
Dette nette	1 058,4	396,0
Capitaux propres	2 001,7	1 928,5
Capital total géré	3 060,1	2 324,5
BAIIA ajusté lié aux activités poursuivies (note)	573,8	578,9
Ratio dette nette/BAIIA ajusté (note)	1,8	0,7

Voir la rubrique « Définitions » du présent rapport de gestion pour notre analyse des mesures non conformes aux IFRS utilisées.

Au 31 décembre 2021, notre ratio dette nette/BAIIA ajusté était de 1,8 à 1,0, ce qui est conforme à notre ligne directrice interne déclarée, et supérieur par rapport à 2020 en raison de nos récentes acquisitions, notamment celle de Cardno, qui a entraîné des prélèvements plus élevés sur notre facilité de crédit renouvelable.

Le 29 octobre 2021, nous avons modifié nos facilités de crédit de premier rang syndiquées composées d'une facilité de crédit renouvelable de premier rang d'un montant maximal de 800 M\$, d'un emprunt à terme de premier rang de 310 M\$ en deux tranches et d'un mécanisme accordéon donnant accès à des fonds supplémentaires de 600 M\$. Les modifications ont changé certaines modalités et conditions, notamment le report de la date d'échéance de la facilité de crédit renouvelable du 27 juin 2024 au 29 octobre 2026, le report de la date d'échéance de la tranche B de 150,0 M\$ de l'emprunt à terme du 27 juin 2022 au 29 octobre 2024, le report de la date d'échéance de la tranche C de 160,0 M\$ de l'emprunt à terme du 27 juin 2023 au 29 octobre 2026 et l'ajout de deux mesures liées au développement durable fondées sur les émissions de gaz à effet de serre et le score de l'indice d'égalité des sexes. La facilité de crédit renouvelable et les emprunts à terme ne sont pas garantis.

Nous avons également des billets de premier rang non garantis de 300,0 M\$ qui viennent à échéance le 8 octobre 2027 et sont de rang égal avec toutes nos autres dettes et dettes futures.

En ce qui concerne les facilités de crédit consortiales et les billets, nous sommes tenus de respecter diverses clauses restrictives. Les principales clauses restrictives financières comprennent, sans s'y limiter, des ratios qui mesurent notre dette par rapport à notre rentabilité (au sens de la convention de facilités de crédit).

Au 31 décembre 2021, 243,7 M\$ étaient disponibles sur notre facilité de crédit renouvelable pour les activités futures et nous respectons les clauses restrictives liées à nos facilités de crédit et à nos billets au 31 décembre 2021 et tout au long de l'exercice.

Capitaux propres

Les capitaux propres ont augmenté de 73,2 M\$. L'augmentation des capitaux propres est principalement attribuable au résultat net de 200,7 M\$ enregistré en 2021 et à l'exercice au comptant d'options sur actions pour 41,2 M\$. Cette augmentation a été en partie compensée par une perte à la réévaluation du passif net au titre des prestations définies du personnel de 10,1 M\$ et des écarts de change à la conversion des établissements à l'étranger de 40,1 M\$ inclus dans le résultat global, des rachats d'actions dans le cadre de notre offre publique de rachat dans le cours normal des activités (« OPRCNA ») de 50,7 M\$ et des dividendes déclarés de 73,4 M\$.

Notre OPRCNA à la TSX a été renouvelée le 9 novembre 2021, nous permettant de racheter jusqu'à 5 559 312 de nos actions ordinaires au cours de la période du 16 novembre 2021 au 15 novembre 2022. Nous avons également un régime d'achat automatique d'actions auprès d'un courtier qui permet le rachat d'actions ordinaires aux fins d'annulation aux termes de l'OPRCNA en tout temps pendant des périodes d'interdiction d'opérations prédéterminées selon certains paramètres préétablis.

Nous sommes d'avis que, de temps à autre, le cours de nos actions ordinaires ne reflète pas entièrement la valeur de notre entreprise ou de nos perspectives commerciales futures et que, à ce moment-là, le rachat d'actions ordinaires en circulation constitue une utilisation appropriée des fonds disponibles de la société. Nous avons racheté 939 482 actions ordinaires pour un montant total de 50,7 M\$ en 2021, comparativement au rachat de 2 047 948 actions ordinaires pour un montant total de 78,3 M\$ en 2020.

Autres

Données sur les actions en circulation

Au 31 décembre 2021, il y avait 111 333 479 actions ordinaires et 848 278 options sur actions en circulation. Du 1^{er} janvier 2022 au 23 février 2022, aucune option sur action n'a été attribuée ou annulée et 62 854 options sur action ont été exercées. Au 23 février 2022, 111 396 333 actions ordinaires et 785 424 options sur actions étaient en circulation.

Obligations contractuelles

Dans le cadre de nos activités, nous concluons de temps à autre des ententes contractuelles à long terme. Le tableau qui suit résume les obligations contractuelles liées à notre dette à long terme, à nos contrats de location, à nos obligations d'achat et de service et à nos autres obligations au 31 décembre 2021, sur une base non actualisée.

(en millions de dollars canadiens)	Paiements exigibles par période				
	Total	Moins de 1 an	De 1 à 3 ans	De 4 à 5 ans	Après 5 ans
Dette	1 250,0	52,6	190,7	2,4	1 004,3
Intérêt sur la dette	116,1	24,7	45,8	40,9	4,7
Dette bancaire	7,2	7,2	—	—	—
Obligations locatives	758,9	136,9	241,2	157,2	223,6
Restauration	14,4	2,4	3,1	3,7	5,2
Paiements de loyers variables	291,2	50,6	79,4	56,9	104,3
Paiements en vertu de contrats de location à court terme et de contrats de location visant des actifs de faible valeur	2,8	2,2	0,6	—	—
Contrats de location non conclus mais engagés	33,3	1,5	6,1	6,4	19,3
Contrats de change à terme	42,4	42,4	—	—	—
Obligations d'achat et de service	92,9	31,0	52,0	9,9	—
Autres obligations	119,0	44,5	47,3	1,0	26,2
Total des obligations contractuelles	2 728,2	396,0	666,2	278,4	1 387,6

Pour plus de renseignements sur la nature et les modalités de remboursement de notre dette à long terme, se reporter aux rubriques « Flux de trésorerie liés activités de financement » et « Gestion du capital » du présent rapport de gestion et aux notes 17 et 26 de nos états financiers consolidés audités de 2021, lesquels sont intégrés par renvoi.

Nos contrats de location comprennent des paiements de location non résiliables pour des locaux à bureaux, des véhicules et d'autre matériel. Les obligations d'achat et de service comprennent des ententes exécutoires et juridiquement contraignantes visant l'achat de biens et de services futurs. Les autres obligations comprennent les montants à payer pour nos unités d'actions de négociation restreinte, nos unités d'actions différées et nos unités d'actions liées au rendement émises aux termes de notre régime incitatif à long terme, et les obligations au titre de nos régimes d'avantages postérieurs à l'emploi. Le non-respect des conditions de nos engagements de paiement de location peut constituer un défaut, pouvant entraîner un paiement de résiliation de bail, des paiements accélérés ou une pénalité, comme il est indiqué dans chaque contrat de location. Le tableau ci-dessus ne tient pas compte des obligations de capitalisation des régimes de retraite à prestations définies, bien que nous versions des cotisations régulières. Les niveaux de capitalisation font l'objet d'un suivi régulier et sont rajustés au moyen d'évaluations de capitalisation triennales effectuées pour le conseil des fiduciaires des régimes de retraite. La société prévoit verser des cotisations d'environ 15 M\$ aux régimes de retraite en 2022.

Arrangements hors bilan

Nous disposons d'une autre facilité de lettres de crédit distincte en plus de notre facilité de crédit renouvelable, qui fournit des lettres de crédit jusqu'à concurrence de 100,0 M\$. Au 31 décembre 2021, nous avons des arrangements financiers hors bilan liés à des lettres de crédit en vertu de notre facilité de crédit renouvelable de 5,8 M\$ et des lettres de crédit d'un montant global de 76,5 M\$ autres que notre facilité de crédit renouvelable. Les lettres de crédit viennent à échéance à diverses dates avant janvier 2023, à l'exception d'une tranche de 12,8 M\$ à durée indéterminée. Celles-ci, y compris la garantie de certaines obligations locatives de bureaux, ont été émises dans le cours normal des activités.

De plus, dans le cours normal des activités, nos facilités de cautionnement permettent l'émission de cautionnements pour certains types de travaux liés à des projets. Au 31 décembre 2021, les cautionnements émis aux termes de nos facilités de cautionnement comprenaient des cautionnements de 65,5 M\$ pour les services de construction (activités abandonnées) venant à échéance à l'achèvement des projets connexes. Les dates d'achèvement prévues de ces projets sont antérieures à mai 2023. Ces obligations visent à fournir aux propriétaires une garantie financière quant à l'achèvement de leur projet de construction en cas de défaut. Bien que nos obligations à l'égard de ces instruments demeurent exécutoires, l'acheteur de l'entreprise de services de construction indemnise Stantec si l'une de ces obligations devait être déclenchée. Nous détenons également des obligations de 10,1 M\$ pour les services de consultation qui expirent à l'achèvement des projets connexes. Les dates d'achèvement prévues de ces projets sont antérieures à octobre 2028.

Dans le cours normal des activités, nous fournissons également des indemnisations et, dans des circonstances limitées, des garanties. Celles-ci sont accordées selon des modalités contractuelles raisonnables sur le plan commercial et fournies à des contreparties dans le cadre d'opérations comme des contrats d'achat et de vente d'actifs ou d'actions, des ententes de service et des opérations de location. Nous indemnisons également nos administrateurs et nos dirigeants à l'égard de toute réclamation ou perte raisonnablement subie dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions au sein de la société dans la mesure permise par la loi. Ces indemnisations peuvent nous obliger à indemniser la contrepartie pour les coûts engagés dans le cadre de divers événements. Les modalités de ces indemnisations et garanties varient selon le contrat, dont la nature nous empêche de faire une estimation raisonnable du montant maximal du paiement éventuel qui pourrait être requis pour payer les contreparties. Par le passé, nous n'avons effectué aucun paiement important en vertu de telles indemnisations ou garanties, et aucun montant n'a été comptabilisé dans nos états financiers consolidés relativement à ces garanties.

Instruments financiers et risque de marché

Nous continuons de détenir un swap de taux d'intérêt afin de gérer les fluctuations des taux d'intérêt variables sur la tranche C de notre emprunt à terme. L'entente vient à échéance le 27 juin 2023 et a pour effet de convertir le taux d'intérêt variable associé à 160 M\$ de notre emprunt à terme en un taux d'intérêt fixe de 2,295 % majoré d'un écart en points de base applicable.

En décembre 2021, nous avons conclu des swaps sur rendement total avec des institutions financières afin de gérer une partie de notre exposition aux variations de la juste valeur de nos actions liées à certaines obligations de paiement à base d'actions réglées en trésorerie. Les swaps sur rendement total fixent l'incidence du cours de nos actions sur les paiements requis pour régler les obligations au titre des UANR et des UAD.

Nous avons également conclu un contrat de change à terme visant l'achat de 42,8 M\$ AU pour un montant équivalant à 39,3 M\$ CA à la date de transaction. Ces contrats ont été conclus afin d'atténuer le risque lié aux fluctuations des taux de change. La juste valeur de ces contrats, estimée selon les taux du marché au 31 décembre 2021, correspond à un profit latent de 0,3 M\$.

Ces arrangements sont décrits plus en détail à la note 25 de nos états financiers consolidés audités de 2021, intégrés par renvoi.

Risque de marché

Nous sommes exposés à divers facteurs du marché qui peuvent avoir une incidence sur notre rendement, principalement nos taux de change et d'intérêt. À l'heure actuelle, il existe un certain degré d'incertitude quant à l'incidence que la COVID-19 aura sur le risque de crédit et le risque de prix. La direction surveille de près l'incidence de la pandémie sur notre exposition aux risques et ajustera notre approche de gestion des risques si nécessaire.

Risque de crédit

Notre risque de crédit varie largement en fonction de nos clients, nos secteurs d'activité et nos régions géographiques, et nos clients sont principalement des entités du secteur public et des clients du secteur privé de grande qualité. Nous limitons notre exposition au risque de crédit en plaçant notre trésorerie et nos équivalents de trésorerie dans des dépôts à court terme auprès d'institutions de crédit de grande qualité et, au besoin, en concluant des contrats dérivés avec celles-ci. Les placements détenus au titre des passifs d'autoassurance comprennent les obligations, les actions et les dépôts à terme. Nous atténuons le risque lié à ces obligations, actions et dépôts à terme grâce à la qualité et à la composition globales de notre portefeuille de placements.

Change

Notre risque de change découle principalement des trois facteurs suivants :

1. Une tranche importante de nos produits des activités ordinaires et de nos charges est libellée en devises, principalement en dollars américains, en livres sterling et en dollars australiens. Par conséquent, nous sommes exposés aux fluctuations des taux de change dans la mesure où :
 - a. des produits des activités ordinaires en devises supérieurs aux charges en devises dans un contexte de raffermissement du dollar canadien auront une incidence négative sur notre bénéfice d'exploitation;
 - b. des produits des activités ordinaires en devises supérieurs aux charges en devises dans un contexte de fléchissement du dollar canadien auront une incidence positive sur notre bénéfice d'exploitation.
2. Des fluctuations de change peuvent également survenir à la conversion du bilan des filiales étrangères lorsque la monnaie fonctionnelle est différente du dollar canadien et elles sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global. Nous ne couvrons pas ce risque de change.
3. Les profits ou les pertes de change surviennent à la conversion d'actifs et de passifs libellés en devises (comme les débiteurs, les créditeurs et charges à payer et la dette à long terme) détenus par nos filiales au Canada, aux États-Unis et dans d'autres pays. Nous réduisons au minimum notre exposition aux variations du change sur ces éléments en appariant les actifs libellés en devises avec les passifs libellés en devises et, le cas échéant, en concluant des contrats de change à terme.

Bien que nous puissions acheter ou vendre des devises en échange de dollars canadiens conformément à notre stratégie d'atténuation du risque de change, nous pourrions à l'occasion être exposés aux fluctuations des taux de change en raison de la date de comptabilisation et de règlement des actifs et des passifs libellés en devises.

Taux d'intérêt

Les variations des taux d'intérêt présentent également un risque pour notre rendement, car nous sommes exposés au risque de taux d'intérêt lié aux flux de trésorerie dans la mesure où la facilité de crédit renouvelable et l'emprunt à terme sont fondés sur des taux d'intérêt variables. Toutefois, ce risque a été partiellement atténué par notre swap de taux d'intérêt sur l'un des emprunts à terme. De plus, nous sommes assujettis au risque de taux d'intérêt dans la mesure où nos placements détenus au titre des passifs d'autoassurance comprennent des obligations d'État et de sociétés à taux fixe et des dépôts à terme. L'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 0,5 % du taux d'intérêt sur nos soldes de facilité de crédit renouvelable et d'emprunt à terme au 31 décembre 2021 (toutes les autres variables demeurant constantes) aurait diminué ou augmenté le résultat net de 2,6 M\$, respectivement.

Risque de prix

Nous sommes assujettis au risque de prix du marché dans la mesure où nos placements détenus au titre des passifs d'autoassurance comprennent des fonds d'actions. Ce risque est atténué, car le portefeuille de fonds d'actions fait l'objet d'un suivi régulier et est bien diversifié. Pour nos placements détenus au titre des passifs autoassurés, l'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 1,0 % des cours des actions au 31 décembre 2021 (toutes les autres variables demeurant constantes) aurait augmenté ou diminué le résultat net de 1,5 M\$, respectivement.

Nous sommes également exposés aux variations du cours de nos actions découlant de nos paiements à base d'actions réglés en trésorerie, car notre obligation aux termes de ces accords est fondée sur le cours de nos actions. En décembre 2021, nous avons conclu des swaps sur rendement total afin d'atténuer une partie de notre exposition au risque lié aux UANR et aux UAD. Pour nos unités d'actions liées au rendement, l'effet d'une augmentation ou d'une diminution de 10,0 % du prix de nos actions au 31 décembre 2021 (toutes les autres variables demeurant constantes) aurait diminué ou augmenté le résultat net de 1,3 M\$, respectivement.

Transactions avec des parties liées

Nous détenons des filiales en propriété exclusive que nous consolidons dans nos états financiers. Nous avons également conclu des ententes avec plusieurs entités structurées visant la prestation de services divers, notamment des services d'architecture, d'ingénierie, de planification et de gestion de projets. De temps à autre, nous concluons des opérations avec des sociétés associées et d'autres entités aux termes d'un partenariat. En 2021, le total des ventes à nos coentreprises s'élevait à 44,5 M\$ et, au 31 décembre 2021, les créances à recevoir de nos coentreprises s'élevaient à 4,6 M\$.

De temps à autre, nous garantissons les obligations d'une filiale ou d'une entité structurée relatives aux contrats de location et aux contrats de service, ainsi que les obligations envers un tiers aux termes d'une convention d'acquisition. De plus, nous pouvons garantir des ententes de service pour des sociétés associées, des coentreprises et des activités conjointes. (Les transactions avec des filiales, des entités structurées, des sociétés associées, des coentreprises et des coentreprises sont décrites plus en détail à la note 34 de nos états financiers consolidés audités de 2021 et sont intégrées par renvoi dans le présent rapport de gestion.)

Les principaux dirigeants ont l'autorité et la responsabilité de planifier, diriger et contrôler les activités de notre société. La rémunération totale des principaux dirigeants et des administrateurs comptabilisée en charges s'est élevée à 34,8 M\$ en 2021 et à 19,9 M\$ en 2020.

Estimations comptables, faits nouveaux et mesures critiques

Estimations comptables critiques

La préparation des états financiers consolidés conformément aux IFRS exige que nous posions des jugements et fassions des estimations et des hypothèses. La note 5 de nos états financiers consolidés audités au 31 décembre 2021 présente nos estimations comptables importantes et est intégrée par renvoi dans le présent rapport de gestion.

Les estimations comptables dont il est question dans nos états financiers consolidés sont considérées comme particulièrement importantes puisqu'elles font appel au jugement de la direction sur des questions plus difficiles, subjectives et complexes. Des estimations comptables sont faites pour les éléments suivants :

- Produits des activités ordinaires et charges comptabilisées à l'égard des contrats
- Évaluation de la dépréciation des actifs non financiers
- Juste valeur des regroupements d'entreprises
- Contrats de location
- Provision pour passifs et réclamations autoassurés
- Régimes d'avantages sociaux
- Impôts

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions financières négatives sur l'économie mondiale. Par conséquent, nous continuons de surveiller l'incidence de la pandémie sur nos activités financières et notre situation financière. En raison des incertitudes inhérentes à la formulation d'hypothèses et d'estimations concernant des résultats futurs inconnus, la pandémie et les événements futurs peuvent entraîner des différences importantes entre les estimations et les résultats réels. Nous estimons que chacune de nos hypothèses et estimations est appropriée aux circonstances et représente les résultats futurs les plus probables.

À moins d'indication contraire dans notre analyse des principales estimations comptables, nous ne prévoyons aucun changement important à l'égard du rendement financier en général ni dans les postes des états financiers qui découlerait de modifications raisonnablement probables aux hypothèses importantes qui sous-tendent une estimation, ou une fourchette valable d'estimations d'où a été tirée l'estimation présentée. De plus, nous ne sommes pas au fait de tendances, engagements, événements ou incertitudes qui pourraient raisonnablement toucher de manière importante les méthodes ou hypothèses liées à nos principales estimations comptables, sous réserve des éléments mentionnés aux rubriques « Facteurs de risque », « Perspectives » et « Mise en garde concernant les énoncés prospectifs » du présent rapport de gestion.

Faits nouveaux en matière de comptabilité

Modification de méthodes comptables

Avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2021, nous avons révisé notre méthode comptable pour présenter le tableau consolidé des flux de trésorerie selon la méthode indirecte, un changement par rapport à la méthode directe précédemment appliquée. La méthode indirecte fournit des informations plus pertinentes sur les éléments sans effet sur la trésorerie, un rapprochement du résultat net lié aux activités poursuivies et des flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation, et améliore la comparabilité. Cette modification est décrite plus en détail à la note 6 de nos états financiers consolidés audités au 31 décembre 2021 et est intégrée par renvoi dans le présent rapport de gestion.

Adoptions récentes

Avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2021, nous avons adopté les normes et modifications suivantes (décrites plus en détail à la note 6 de nos états financiers consolidés audités au 31 décembre 2021 et intégrées par renvoi dans le présent rapport de gestion) :

- Réforme des taux d'intérêt de référence – Phase 2 (modifications d'IFRS 9, d'IAS 39, d'IFRS 7, d'IFRS 4 et d'IFRS 16)
- Décision de l'IFRS Interpretations Committee (« IFRIC ») concernant le traitement des coûts de configuration et de personnalisation associés aux accords d'infonuagique
- Décision de l'IFRIC concernant les régimes de retraite à prestations déterminées et les périodes de service

L'adoption de ces modifications et interprétations n'a pas eu d'incidence sur nos contrôles et procédures de communication de l'information ni sur nos activités commerciales, y compris les clauses restrictives, les indicateurs de rendement clés et les régimes de rémunération.

Adoptions futures

La liste ci-après énumère les normes, modifications et interprétations publiées que nous nous attendons raisonnablement à appliquer à l'avenir et que nous avons l'intention d'adopter lorsqu'elles entreront en vigueur. Nous évaluons actuellement l'incidence de l'adoption de ces normes, modifications et interprétations sur nos états financiers consolidés et ne pouvons pas en estimer raisonnablement l'incidence pour le moment.

- Classement des passifs en tant que passifs courants ou passifs non courants (modifications d'IAS 1)
- Contrats déficitaires – Coût d'exécution du contrat (modifications d'IAS 37)
- Définition des estimations comptables (modifications d'IAS 8)
- Informations à fournir sur les méthodes comptables (modifications d'IAS 1 et de l'énoncé de pratiques en IFRS 2)
- Impôt différé lié aux actifs et aux passifs issus d'une transaction unique (modifications d'IAS 12)

Ces normes, modifications et interprétations sont décrites à la note 6 de nos états financiers consolidés audités au 31 décembre 2021 et sont intégrées par renvoi dans le présent rapport de gestion.

Importance relative

Nous déterminons si l'information est importante en nous fondant sur le fait que nous croyons que la décision d'un investisseur raisonnable d'acheter, de vendre ou de conserver des titres de notre Société serait vraisemblablement influencée ou modifiée si l'information était omise, occultée ou erronée.

Définitions des mesures non conformes aux IFRS et des autres mesures financières

Dans le présent rapport de gestion figurent des termes auxquels il est fait référence ou qui sont utilisés et qui ne sont pas précisément définis selon les IFRS et qui n'ont pas de signification normalisée prescrite par les IFRS.

Ces mesures et termes sont définis ci-après. Ces mesures non conformes aux IFRS et autres mesures financières pourraient ne pas être comparables à des mesures similaires présentées par d'autres sociétés. Nous sommes d'avis que les mesures définies aux présentes sont utiles en ce qu'elles fournissent aux investisseurs des renseignements supplémentaires qui les aident à comprendre les composantes de nos résultats financiers.

Mesures ajustées

Nous utilisons plusieurs mesures financières ajustées, car nous croyons qu'elles sont utiles pour fournir aux analystes en valeurs mobilières, aux investisseurs et aux autres parties intéressées des renseignements supplémentaires qui les aideront à comprendre les composantes de nos résultats financiers (y compris une compréhension plus complète des facteurs et des tendances ayant une incidence sur notre rendement d'exploitation). Ces mesures ajustées fournissent également des mesures supplémentaires du rendement d'exploitation et améliorent la comparabilité des résultats d'exploitation d'une période à l'autre, mettant ainsi en évidence des tendances qui pourraient ne pas être apparentes autrement lorsqu'on se fie uniquement aux mesures financières conformes aux IFRS. Sauf indication contraire, un rapprochement de ces mesures ajustées et de la mesure conforme aux IFRS la plus directement comparable est présenté à la page M-8.

Le **BAIIA ajusté** représente le résultat net lié aux activités poursuivies avant les charges d'intérêts, l'impôt sur le résultat, l'amortissement des immobilisations corporelles, l'amortissement des actifs au titre des contrats de location, l'amortissement des immobilisations incorporelles, les pertes de valeur et les reprises de celles-ci, les coûts d'acquisition, d'intégration et de restructuration et les autres ajustements au titre d'autres éléments particuliers qui sont importants, mais qui ne reflètent pas nos activités sous-jacentes. Les éléments particuliers sont subjectifs; toutefois, nous exerçons notre jugement et prenons des décisions éclairées lorsque nous déterminons les éléments à exclure du calcul de nos mesures ajustées. Nous utilisons les flux de trésorerie ajustés provenant des activités d'exploitation comme mesure des flux de trésorerie avant impôt. Il n'existe aucune mesure conforme aux IFRS directement comparable ajustée.

Le **résultat net ajusté** représente le résultat net lié aux activités poursuivies, exclusion faite de l'amortissement des immobilisations incorporelles acquises dans le cadre d'acquisitions, des pertes de valeur et des reprises de celles-ci, des coûts d'acquisition, d'intégration et de restructuration, ainsi que des ajustements au titre d'autres éléments particuliers qui sont importants, mais qui ne reflètent pas nos activités sous-jacentes, le tout après impôt. Les éléments particuliers sont subjectifs; toutefois, nous exerçons notre jugement et prenons des décisions éclairées lorsque nous déterminons les éléments à exclure du calcul de nos mesures ajustées. Nous utilisons le résultat net ajusté comme mesure de la rentabilité globale. Le résultat net est la mesure conforme aux IFRS la plus comparable au résultat net ajusté.

Le **résultat ajusté par action** est calculé en divisant le résultat net ajusté (défini ci-dessus) par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation, de base et dilué, respectivement. Le résultat par action est la mesure conforme aux IFRS la plus comparable au résultat par action ajusté.

Le **rendement du capital investi (« RCI ») ajusté** représente le résultat net ajusté (défini ci-haut) avant les intérêts ajustés en fonction de l'impôt de la société pour l'exercice complet par rapport à sa dette nette totale moyenne et à ses capitaux propres ajustés, calculés annuellement. La dette nette moyenne et les capitaux propres ajustés sont calculés à l'aide des soldes des exercices antérieurs. Les capitaux propres ajustés tiennent compte de l'incidence du résultat net ajusté (défini ci-dessus) lié aux activités poursuivies. Nous utilisons le RCI ajusté pour évaluer le rendement annuel généré par nos capitaux empruntés et nos capitaux propres. Il n'existe aucune mesure conforme aux IFRS directement comparable au RCI ajusté ou au résultat net ajusté avant intérêts ajustés en fonction de l'impôt. La mesure des capitaux propres ajustés la plus directement comparable sont les capitaux propres. Une quantification du RCI ajusté et un rapprochement de ses composantes sont inclus à la rubrique « Rapprochements supplémentaires des mesures financières non conformes aux IFRS » à la page M-34.

Dette nette/BAIIA ajusté. Dans le cadre de notre évaluation de la structure du capital, nous surveillons le ratio de la dette nette par rapport au BAIIA ajusté. Ce ratio est défini comme la somme 1) de la dette à long terme, y compris la trésorerie et les acomptes, et de la dette bancaire, divisée par 2) le BAIIA ajusté (défini ci-haut). Il n'existe aucune mesure conforme aux IFRS directement comparable au ratio dette nette/BAIIA ajusté. Le ratio dette nette/BAIIA ajusté est quantifié à la rubrique « Situation de trésorerie et sources de financement » à la page M-25.

Délai de recouvrement des créances. Le délai moyen de recouvrement des créances est une mesure que nous utilisons pour évaluer l'efficacité de notre fonds de roulement. Il représente le nombre moyen de jours nécessaires pour convertir en trésorerie nos créances clients et autres débiteurs, nos créances non facturées, nos actifs sur contrat et nos produits différés. Nous calculons le délai moyen de recouvrement des créances en annualisant les produits des activités ordinaires bruts du trimestre, tels qu'ils sont présentés selon les IFRS. Il n'existe pas de mesure IFRS directement comparable pour le délai de recouvrement des créances.

Flux de trésorerie disponibles. Les flux de trésorerie disponibles sont une mesure non conforme aux IFRS que nous utilisons pour surveiller la disponibilité de la trésorerie discrétionnaire dans le cadre de notre gestion du capital. Ils se définissent comme étant les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation moins les dépenses en immobilisations et les paiements de loyers nets. Il n'existe aucune mesure conforme aux IFRS directement comparable aux flux de trésorerie disponibles. Un rapprochement des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation présentés selon les IFRS et des flux de trésorerie disponibles est présenté à la rubrique « Rapprochements supplémentaires des mesures financières non conformes aux IFRS » à la page M-34.

Marge. Nous calculons la marge en pourcentage des produits des activités ordinaires nets et appliquons ce calcul à diverses mesures financières non conformes aux IFRS et à d'autres mesures financières. Nous surveillons la marge ou les pourcentages des produits des activités ordinaires nets pour le BAIIA ajusté, les produits des activités ordinaires nets ajustés, la marge des projets et les charges administratives et de marketing en comparaison de nos cibles internes. Il n'existe aucune mesure conforme aux IFRS directement comparable à la marge.

Croissance (réduction) interne et croissance par acquisition. Pour évaluer notre performance, nous quantifions la variation des produits des activités ordinaires et du carnet de commandes en regard de la croissance (réduction) interne, de la croissance liée aux acquisitions ou de l'incidence du change. Les produits des activités ordinaires et le carnet de commandes obtenus par les sociétés acquises au cours des 12 premiers mois suivant une acquisition sont présentés à titre de croissance découlant des acquisitions et, par la suite, à titre de croissance (réduction) interne. La croissance (réduction) interne exclut l'incidence des fluctuations du change. De temps à autre, nous quantifions également l'incidence de certains événements inhabituels sur la croissance (réduction) interne afin de fournir des renseignements utiles aux investisseurs pour les aider à mieux comprendre nos résultats financiers. Il n'existe aucune mesure conforme aux IFRS directement comparable. Les rapprochements des produits des activités ordinaires nets par secteur à présenter et par unité d'exploitation ainsi que des renseignements supplémentaires sur le carnet de commandes sont présentés à la rubrique « Rendement financier » : pour les produits des activités ordinaires, aux pages M-13 à M-14 et M-19 à M-20; et pour le carnet de commandes, à la page M-15.

Présentation en devises constantes et incidence du change. Nous surveillons l'incidence des fluctuations des taux de change, quantifions l'incidence des taux de change et, à l'occasion, préparons des analyses en devises constantes (c.-à-d. en excluant l'incidence des taux de change) afin de mieux comprendre l'évolution des activités. Il n'existe aucune mesure conforme aux IFRS directement comparable.

Taux de croissance annuel composé (« TCAC »). Le TCAC est une mesure que nous utilisons pour évaluer la croissance de notre entreprise. Il représente le taux de croissance sur une période donnée, composé annuellement. Il n'existe aucune mesure conforme aux IFRS directement comparable au TCAC.

Rapprochements supplémentaires des mesures financières non conformes aux IFRS

Flux de trésorerie disponibles

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2021	2020
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	397,0	603,8
Moins : dépenses en immobilisations (immobilisations corporelles et incorporelles)	(50,6)	(34,2)
Moins : paiements de loyers nets, montant net	(128,4)	(126,5)
Flux de trésorerie disponibles (note)	218,0	443,1

Voir la rubrique « Définitions » du présent rapport de gestion pour une analyse des flux de trésorerie disponibles, une mesure non conforme aux IFRS.

Rendement du capital investi ajusté

<i>(en millions de dollars canadiens, sauf les ratios)</i>	2021	2020
Résultat net ajusté lié aux activités poursuivies (note 1)	269,9	248,9
Rajouter : charge d'intérêts, montant net	37,9	49,2
Déduire : impôt sur le résultat lié à la charge d'intérêts, montant net (note 2)	(9,0)	(13,8)
Résultat net ajusté avant intérêts nets (déduction faite de l'impôt)	298,8	284,3
Capitaux propres moyens (note 3)	1 961,4	1 996,0
Incidence cumulée des éléments suivants sur les capitaux propres moyens :		
Résultat net ajusté lié aux activités poursuivies (note 1)	273,8	202,9
Activités abandonnées (note 4)	111,9	111,9
Capitaux propres ajustés moyens	2 347,1	2 310,8
Dette nette moyenne (note 3)	545,5	574,2
Total de la dette nette et des capitaux propres ajustés moyens	2 892,6	2 885,0
RCI ajusté (note 5)	10,3 %	9,9 %

1) Le résultat net ajusté est une mesure non conforme aux IFRS. Se reporter à la rubrique « Définitions » du présent rapport de gestion pour une analyse des mesures non conformes aux IFRS utilisées et le rapprochement du résultat net ajusté et de la mesure la plus directement comparable présentée en vertu des IFRS à la page M-8. L'incidence cumulative du résultat net ajusté comprend l'incidence sur les capitaux propres moyens de toutes les différences historiques entre le résultat net et le résultat net ajusté lié aux activités poursuivies, y compris un montant de 69,2 M\$ pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (89,8 M\$ en 2020).

2) Calculé en utilisant le taux d'imposition normalisé de 23,7 % en 2021 et de 28,0 % en 2020.

3) Les capitaux propres moyens et la dette nette moyenne représentent la moyenne mobile des quatre derniers trimestres.

4) L'incidence cumulative des activités abandonnées comprend l'incidence sur les capitaux propres moyens du résultat net lié aux activités abandonnées (déduction faite de l'impôt), y compris 12,0 M\$ en 2020 et (123,9 M\$) en 2018.

5) Le RCI ajusté est une mesure non conforme aux IFRS. Se reporter à la rubrique « Définitions » du présent rapport de gestion pour une analyse des mesures non conformes aux IFRS utilisées, y compris les composantes du calcul du RCI ajusté.

Facteurs de risque

Aperçu

Afin de réaliser notre vision et nos objectifs stratégiques, nous identifions et gérons sans relâche les risques et incertitudes potentiels liés à nos activités, à l'échelle de la Société. Nous considérons chaque risque par rapport à tous les autres risques, car les risques et les mesures prises pour les atténuer peuvent créer de nouveaux risques pour la Société.

Pour gérer efficacement les risques, notre programme de gestion des risques d'entreprise :

- maintient un cadre axé sur la valeur pour soutenir nos efforts de gestion des risques efficace, transparente et constante;
- passe continuellement en revue, et de manière répétée, notre profil de risque afin que les risques soient identifiés et gérés à mesure qu'ils évoluent;
- harmonise et intègre la gestion des risques et les processus clés, comme la planification stratégique, afin de réduire l'incidence de l'incertitude sur l'atteinte de nos objectifs;
- fait rapport à nos membres de la haute direction et à notre conseil d'administration pour fournir une assurance quant à l'efficacité de notre processus de gestion des risques.

Gouvernance du conseil et surveillance des risques

Le conseil fournit une orientation stratégique au programme de gestion des risques d'entreprise et fournit les lignes directrices à cet égard; il a délégué la responsabilité de la surveillance du programme au comité d'audit et de gestion des risques (le « CAR »).

Le CAR soutient la mise en œuvre et assure un suivi :

- des méthodes appropriées pour identifier, évaluer, atténuer et signaler les principaux risques inhérents à nos activités et à notre orientation stratégique;
- des systèmes, politiques et pratiques appropriés pour gérer nos principaux risques;
- d'une tolérance au risque appropriée pour l'organisation.

Chaque année, le conseil reçoit un rapport exhaustif sur les risques. Trimestriellement, le CAR reçoit un rapport sur l'évolution des principaux risques et des stratégies d'atténuation.

Outre le CAR, deux autres comités du conseil jouent un rôle dans la gestion des risques. Le comité de la durabilité et de la sécurité assure la surveillance en mettant l'accent sur les risques opérationnels pertinents, y compris la tolérance au risque lié aux changements climatiques de la Société. Le comité de gouvernance d'entreprise et de rémunération oriente la mise en place d'un système de gouvernance d'entreprise efficace pour gérer la responsabilité de gerance globale du conseil, y compris l'exigence que des politiques de gestion appropriées soient en place.

Surveillance de la gestion

La haute direction rend compte directement au conseil de toutes les activités comportant un risque et des pratiques de gestion des risques. La responsabilité de la gestion des risques est partagée à l'échelle de l'organisation. L'équipe de la haute direction gère les risques d'un point de vue intégré à l'échelle de la Société. La gestion des risques fait également partie de nos activités quotidiennes et est prise en compte dans nos processus décisionnels clés, comme les décisions relatives à l'acceptation d'un projet et la planification stratégique.

L'équipe de la haute direction s'appuie sur de nombreuses équipes – juridique; santé, sécurité et environnement; technologies de l'information (« TI »); finances; et d'autres – qui fournissent des fonctions de gestion des risques et de conformité dans l'ensemble de l'organisation, et travaillent avec la direction pour concevoir un processus d'atténuation des risques approprié et en assurer un suivi. Notre équipe d'audit interne fournit une assurance indépendante concernant l'efficacité et l'efficience de notre gestion des risques à l'échelle de la Société.

Principaux risques et incertitudes

La direction demeure convaincue que nous serons en mesure d'atteindre nos objectifs d'entreprise à long terme. Toutefois, comme nos pairs, nous sommes exposés à des risques et à des incertitudes. Notre évaluation des risques a identifié nos risques les plus importants (voir la rubrique « Risques » ci-dessous). Ces risques sont classés du plus important au moins important en fonction de leur incidence estimée sur notre Société et de la probabilité qu'ils se concrétisent. Si des risques venaient à se concrétiser, individuellement ou collectivement, nos activités, notre situation financière, nos résultats d'exploitation et nos perspectives pourraient être touchés de façon importante et défavorable. Compte tenu de nos efforts pour les évaluer et les atténuer, nous ne nous attendons pas à ce que les risques aient des incidences défavorables importantes, mais nous le prévoyons dans notre processus de gestion des risques d'entreprise.

Les risques et incertitudes décrits dans le présent rapport de gestion ne sont pas les seuls auxquels nous sommes exposés. D'autres risques et incertitudes, dont nous n'avons pas connaissance, que nous ne jugeons pas importants à l'heure actuelle ou qui pourraient survenir en raison de faits nouveaux, pourraient également devenir des facteurs importants qui auraient une incidence défavorable sur nos activités.

Risques

La COVID-19 pourrait avoir une incidence défavorable sur notre capacité à mettre en œuvre notre stratégie, à exercer nos activités ou à maintenir notre rendement financier.

L'économie mondiale se redresse; toutefois, avec l'émergence de nouveaux variants, l'incidence de la COVID-19 sur l'économie mondiale, y compris les mesures prises par les gouvernements et autorités de réglementation en réponse à la pandémie, lesquelles peuvent varier selon les pays et les régions, demeure incertaine et difficile à prévoir.

Dans la plupart des pays où nous exerçons nos activités, les prévisions pour les 12 prochains mois indiquent une croissance attribuable aux mesures de relance, aux taux de vaccination élevés, à l'assouplissement des restrictions liées à la pandémie et à une réduction des perturbations de la chaîne d'approvisionnement, conjugués à une vague de demande comprimée.

La remobilisation de nos bureaux est plus lente que prévu initialement, en grande partie en raison des changements apportés aux directives en matière de santé publique à de nombreux endroits.

Nous avons également mis en place une politique de vaccination contre la COVID-19, afin de garder nos employés en santé et nos milieux de travail sécuritaires, et de respecter les directives de vaccination des clients et des gouvernements.

La diversité des zones géographiques, secteurs d'activité et clients dans notre portefeuille nous aide à gérer les risques. Par exemple, lorsque l'offre de capitaux privés est limitée, notre carnet de commandes pourrait bénéficier d'une augmentation des dépenses du secteur public. Le fait que nous soyons présents dans diverses régions signifie que nos résultats ne dépendent pas de la conjoncture d'une seule région. De même, lorsque le volume de travail d'un secteur d'activité est en baisse, il peut être compensé par de nouvelles opportunités dans d'autres domaines. Nous gérons prudemment nos coûts et protégeons la solidité de notre bilan afin de soutenir la résilience de nos activités.

Bien que nous continuions de bien gérer nos activités pendant la pandémie, celle-ci pourrait également accroître les autres facteurs de risque énumérés aux présentes et créer de nouveaux risques, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur nos activités, notre santé financière et nos résultats d'exploitation.

Les lieux de travail des projets sont fondamentalement dangereux. L'incapacité de maintenir des lieux de travail sécuritaires pourrait avoir une incidence défavorable sur les activités, la réputation, la situation financière et les résultats d'exploitation de Stantec.

Les sites du projet sont intrinsèquement dangereux, comportent des matières dangereuses, la mobilisation d'équipements volumineux et la circulation de véhicules. Avec des projets et des bureaux partout dans le monde, nos employés voyagent et travaillent dans des pays à haut risque de sécurité qui peuvent être aux prises avec des problèmes politiques, sociaux et économiques pouvant conduire à des guerres, de l'agitation civile, des activités criminelles, des actes de terrorisme ou des crises de santé publique.

Même si nous avons mis au point des politiques, des processus et des protocoles qui peuvent être utilisés pour rouvrir nos bureaux en toute sécurité, l'exposition à la COVID-19 demeure un risque.

Bien que nous investissions dans un programme solide axé sur la santé et la sécurité de nos employés et que nous contrôlions les risques liés à l'environnement, nous sommes exposés au risque de blessures corporelles, de décès ou de dommages environnementaux ou autres à nos biens ou à ceux de tiers. Nous pourrions être exposés à des poursuites civiles ou responsabilités statutaires en raison de blessures ou de décès ou être tenus responsables de dommages non assurés ou de dommages-intérêts supérieurs à notre couverture d'assurance.

Nous pourrions également engager des coûts supplémentaires pour des projets en raison de retards découlant d'incidents liés à la santé et à la sécurité. Le fait de ne pas maintenir un dossier exemplaire en matière de sécurité peut également entraîner une perte de confiance des clients et nous coûter des projets futurs.

Notre incapacité à attirer, à conserver et à mobiliser des employés compétents pourrait nuire à notre capacité à exécuter notre stratégie.

Stantec tire ses revenus presque exclusivement des services rendus par ses employés. Notre incapacité à attirer, à conserver et à mobiliser du personnel hautement qualifié pourrait nuire à notre capacité de livrer concurrence pour de nouveaux projets, de mener à bien des projets et de maintenir ou d'accroître des relations avec les clients.

Nous pourrions avoir de la difficulté à embaucher des employés supplémentaires ou à remplacer des employés pour des postes qui nécessitent une habilitation de sécurité ou d'autres qualifications spéciales qui pourraient être limitées ou difficiles à obtenir.

Nos exigences en matière de vaccination pour entrer dans les bureaux de Stantec peuvent également nuire à notre capacité à attirer et à retenir du personnel.

Ces dernières années, des mouvements ont eu lieu partout dans le monde pour soulever les problèmes d'injustice raciale et d'inégalité sociale. Stantec s'engage à faire une différence et à améliorer les communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons. Nous poursuivons nos efforts en matière d'inclusion et de diversité en offrant des programmes de sensibilisation et des programmes d'avancement pour les femmes, en effectuant un examen de l'équité salariale entre les sexes et en mettant au point, par l'entremise de notre comité sur l'inclusion et la diversité, des recommandations précises à l'égard des personnes de couleur.

La demande pour les services de Stantec est sensible aux ralentissements économiques et aux réductions des dépenses des gouvernements et du secteur privé.

La demande pour nos services est sensible à la conjoncture et aux événements économiques. En tant qu'organisation mondiale en croissance, nous sommes exposés aux risques géopolitiques et aux fluctuations des économies locales où nous exerçons nos activités. Ces risques peuvent nuire à l'intérêt des clients à l'égard de nouveaux projets.

Par exemple, les fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt, l'inflation, la volatilité des marchés financiers et les perturbations des marchés du crédit pourraient avoir une incidence défavorable sur la capacité de nos clients à affecter des capitaux ou à obtenir du crédit pour financer leurs activités selon des modalités acceptables. Cette situation pourrait avoir une incidence sur leur capacité de nous payer à temps pour nos services, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur notre carnet de commandes, notre fonds de roulement, notre bénéfice et nos flux de trésorerie.

La pandémie a créé la plus grande incertitude économique depuis des décennies. Bien que l'économie mondiale se redresse, l'émergence de nouveaux variants de COVID-19 demeure un facteur perturbateur. L'économie mondiale demeure incertaine et difficile à prévoir. Les dépenses d'infrastructure du gouvernement prévues pour stimuler la reprise économique pourraient être affectées par des déficits sans précédent et des priorités liées à la pandémie à divers paliers de gouvernement.

Avec ces conditions, nos clients peuvent chercher à modifier la composition des services qu'ils achètent et exiger des modalités contractuelles qui leur seraient plus favorables, notamment des prix plus bas. Une concurrence accrue en période de ralentissement économique pourrait nous obliger à accepter des modalités contractuelles défavorables qui réduiraient les produits et les marges et accroîtraient notre responsabilité accrue.

Une atteinte à la cybersécurité peut entraîner la perte de données critiques, interrompre les activités et nuire à nos clients.

Comme d'autres entreprises mondiales, nous nous appuyons sur des ordinateurs, des systèmes de grande entreprise et des technologies de l'information et de la communication, y compris des systèmes de fournisseurs tiers, pour mener nos activités.

Bien que nous consacrons d'importantes ressources à la protection des systèmes informatiques de Stantec et que nous disposions de processus de vérification rigoureux pour les systèmes de tiers sur lesquels nous comptons, une atteinte à la cybersécurité constitue un risque intrinsèquement élevé. Pendant la pandémie, les attaques par rançongiciel ont augmenté de façon spectaculaire, ce qui a accru les risques pour Stantec, comme pour toutes les autres organisations.

En cas d'intrusion dans nos systèmes, nous pourrions être exposés à des interruptions, à des retards, à la perte de données personnelles d'employés et à la perte de données critiques qui pourraient retarder ou interrompre nos activités. La perte de toute donnée sensible et confidentielle que nos clients nous confient pourrait nuire à nos clients et à autrui. Les autres conséquences défavorables possibles comprennent les coûts de correction et de litiges, les pénalités réglementaires, les coûts associés à une protection accrue, la perte de produits et les dommages à la réputation entraînant la perte de clients.

De plus, bon nombre de nos projets utilisent des technologies de pointe pour fournir des solutions innovantes à nos clients, notamment la conception de bâtiments SMART à la pointe de la technologie, de véhicules autonomes connectés ou d'autres infrastructures. Toute atteinte à la cybersécurité de ces systèmes pourrait nous exposer, ainsi que nos clients, à des coûts de correction et de litiges.

L'incapacité de maintenir des pratiques de gestion de l'exploitation efficaces pourrait avoir une incidence défavorable sur la situation financière et les résultats d'exploitation de Stantec.

Pour que Stantec atteigne ses objectifs, nos processus internes, notamment la gestion de projets, les outils de facturation et de recouvrement, les frais généraux administratifs et un programme d'assurance approprié, doivent être gérés efficacement; autrement, nous pourrions devoir engager des frais supplémentaires. Les projets qui dépassent le budget ou qui ne respectent pas l'échéancier pourraient entraîner l'insatisfaction des clients, des réclamations contre Stantec et des retenues sur les paiements. Les retards dans la facturation et les paiements des clients pourraient obliger Stantec à investir davantage dans son fonds de roulement. Des frais administratifs élevés pourraient faire en sorte que Stantec ne soit pas concurrentielle sur le marché.

Stantec pourrait avoir de la difficulté à atteindre ses objectifs de croissance interne des produits des activités ordinaires.

Bon nombre de nos secteurs d'activité sont touchés par la conjoncture économique et sociale, et les produits des activités ordinaires peuvent être touchés par une réduction des dépenses d'investissement des secteurs public et privé, par les fluctuations de la demande pour les types de projets et par le report ou l'annulation de projets en raison de problèmes de financement.

Si nous ne sommes pas en mesure de rivaliser efficacement pour des projets, d'élargir notre offre de service aux clients existants et aux nouveaux clients ou d'attirer du personnel qualifié, ou si nous sommes touchés dans une grande mesure par des conditions économiques défavorables, nous pourrions avoir de la difficulté à accroître notre part de marché et à atteindre nos objectifs de croissance interne.

L'incapacité de trouver des cibles d'acquisition appropriées pourrait nuire à notre croissance.

La concurrence entre les acquéreurs dans notre secteur est grande et les multiples de transactions sont en hausse, reflétant l'évaluation du secteur dans le marché.

Il peut être plus difficile de trouver, à des prix ou modalités favorables, de bonnes entreprises candidates à l'acquisition. Les acquisitions futures pourraient réduire notre bénéfice d'exploitation ou nos marges d'exploitation et nous pourrions être incapables de récupérer les investissements effectués dans le cadre de ces acquisitions.

Si nous ne sommes pas en mesure de gérer avec succès notre programme d'intégration, nos activités et nos résultats d'exploitation pourraient en subir les contrecoûts.

Les difficultés éprouvées lors de l'intégration des sociétés acquises pourraient avoir un effet défavorable sur les activités de la Société. Elles pourraient nous empêcher de réaliser les synergies prévues et d'améliorer notre offre de services professionnels, de pénétrer certains marchés, d'accroître notre rentabilité et de bonifier notre présence géographique, tous des facteurs clés de notre programme d'acquisitions. La valeur d'une entreprise acquise peut diminuer si nous ne sommes pas en mesure de maintenir en poste les employés clés de l'entreprise acquise.

Les sociétés acquises pourraient également exposer Stantec à des problèmes ou à des responsabilités juridiques imprévus qui n'auraient pas été découverts au cours de notre processus de vérification diligente. Pendant la transition, l'intégration des systèmes de technologies de l'information et de gestion financière des sociétés acquises pourrait nous exposer à des risques liés à la sécurité de l'information et à la cybersécurité ainsi qu'à des lacunes dans les contrôles internes.

Les efforts d'intégration sont encore plus difficiles en raison des contraintes de déplacement liées à la pandémie, ce qui limite la possibilité d'obtenir des ressources expérimentées sur place. Ces restrictions nous ont également donné l'occasion d'affiner et d'améliorer les processus et de constituer les ressources nécessaires pour des améliorations futures de l'efficacité et de l'efficience.

Des lacunes dans le contrôle interne à l'égard de l'information financière pourraient avoir une incidence défavorable sur la situation financière et les résultats d'exploitation de Stantec.

Un système de contrôle, aussi bien conçu et exploité soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non absolue, quant à la fiabilité de notre information financière et à la préparation de nos états financiers. Toute déficience de notre contrôle interne à l'égard de l'information financière et des contrôles et procédures de communication de l'information pourrait entraîner une inexactitude importante dans nos états financiers annuels ou intermédiaires qui pourrait ne pas être prévenue ou détectée en temps opportun. La découverte d'une déficience du contrôle ou d'une combinaison de déficiences donnant lieu à une faiblesse importante fera en sorte que nos auditeurs indépendants signaleront une faiblesse importante dans leur rapport sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière.

Si nous ne maintenons pas un effectif, des processus et des contrôles financiers et de gestion adéquats, nous pourrions ne pas être en mesure de présenter avec exactitude notre rendement financier en temps opportun, ce qui pourrait entraîner une baisse du cours de notre action et nuire à notre capacité de réunir des capitaux. Le fait de ne pas déclarer avec exactitude et en temps opportun notre performance financière pourrait également compromettre notre inscription à la Bourse de Toronto (« TSX »), à la Bourse de New York (« NYSE ») ou à toute autre bourse à laquelle nos actions ordinaires pourraient être inscrites.

Les réclamations et les litiges contre nous pourraient avoir une incidence défavorable sur nos activités.

La menace d'une perte importante – comme le dépôt d'une poursuite pour vice de conception contre Stantec pour des dommages-intérêts qui dépassent les limites de son assurance responsabilité professionnelle – pourrait avoir une incidence défavorable sur nos activités, et ce, même si après plusieurs années de procédures judiciaires de longue durée, Stantec n'était pas tenue responsable de la perte ou de la réclamation. Ce risque a été plus élevé au cours des dernières années que pour les années précédentes en raison de la complexité des projets auxquels nous participons actuellement, ainsi que de l'augmentation du nombre de poursuites dans le secteur et du durcissement du marché de l'assurance.

Stantec assume le risque de dépassement des coûts sur les contrats à prix fixe.

Notre profil de contrat comprend des contrats de rémunération à l'acte et des contrats à prix fixe. Dans le cas des contrats à prix fixe, Stantec pourrait voir ses bénéfices réduits ou, dans certains cas, subir des pertes aux termes de ces contrats si les coûts venaient à augmenter au-delà de nos estimations ou si nous estimions incorrectement les coûts. Une mauvaise gestion de projet peut également entraîner des dépassements de coûts et des réclamations.

L'incapacité de gérer la performance des sous-traitants pourrait entraîner des pertes importantes.

La réalisation rentable de certains contrats dépend de la bonne performance des sous-traitants et sous-consultants. Si ces tiers ne s'acquittent pas de leurs tâches selon des normes acceptables, Stantec pourrait devoir embaucher d'autres personnes pour s'acquitter de ces tâches, ce qui pourrait augmenter les coûts d'un contrat, nuire à la rentabilité et, dans certains cas, entraîner des pertes et des réclamations importantes.

En raison de notre participation à des partenariats, nous pourrions avoir un contrôle limité et subir les contrecoups de l'incapacité du partenariat ou de ses participants à s'acquitter de leurs obligations.

Dans le cadre de sa stratégie d'entreprise, Stantec pourrait conclure des partenariats, comme des sociétés de personnes ou des coentreprises, dont le contrôle serait partagé avec des tiers non membres de son groupe. Pour certains projets, nous avons une responsabilité contractuelle conjointe et solidaire avec ces parties. Dans certains cas, ces partenariats peuvent ne pas être assujettis aux mêmes contrôles internes (à l'égard de l'information financière et autres) que ceux que nous appliquons. Le défaut d'un membre d'un partenariat de se conformer aux règles, aux règlements et aux exigences du client pourrait nuire à la réputation, aux activités et à la situation financière de Stantec.

La non-disponibilité d'une couverture d'assurance de tiers augmenterait notre exposition globale au risque et perturberait la gestion de nos activités commerciales.

Nous souscrivons une assurance (y compris une assurance responsabilité professionnelle propre à un projet) auprès d'assureurs tiers dans le cadre de notre stratégie globale de gestion des risques et parce que certains de nos contrats nous obligent à maintenir des limites de couverture d'assurance spécifiques. Si l'un de nos assureurs tiers faisait faillite, choisissait de quitter un marché couvert par l'assurance ou était autrement incapable de nous fournir une couverture d'assurance adéquate à des taux raisonnables sur le plan commercial, notre exposition globale au risque et nos charges d'exploitation augmenteraient et la gestion de nos activités d'exploitation s'en trouverait perturbée. De plus, rien ne garantit que l'une ou l'autre de nos couvertures d'assurance existantes sera renouvelable à l'expiration de la période de couverture ou que la couverture future sera abordable aux limites requises.

Une défaillance de notre infrastructure de TI pourrait entraîner une interruption des activités et la perte de données essentielles, ce qui aurait une incidence défavorable sur nos résultats d'exploitation.

Pour soutenir les opérations commerciales et rester compétitifs, nous nous appuyons fortement sur nos réseaux centraux et régionaux, notre infrastructure de serveurs et nos systèmes d'exploitation complexes, nos technologies de communication et de collaboration, nos logiciels de conception et nos applications commerciales. Nous devons constamment mettre à niveau nos applications, nos systèmes et notre infrastructure de réseau, ainsi que recruter et fidéliser du personnel clé en TI, sans quoi la prestation de services et les produits des activités ordinaires pourraient être interrompus.

Nos investissements soutenus dans les systèmes et l'infrastructure de TI nous ont permis d'aider notre personnel à faire une transition harmonieuse vers le télétravail.

Nous pourrions être touchés de façon défavorable par des violations de la *Foreign Corrupt Practices Act* des États-Unis et des lois anticorruption mondiales similaires.

La loi des États-Unis intitulée *Foreign Corrupt Practices Act*, la loi du Royaume-Uni intitulée *Bribery Act*, la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* du Canada et les lois anticorruption mondiales similaires interdisent généralement aux sociétés et à leurs intermédiaires de verser des paiements inappropriés à des fonctionnaires pour obtenir ou conserver des contrats. Stantec opère dans de nombreuses régions du monde qui sont aux prises avec la corruption des autorités gouvernementales. Dans certaines circonstances, un respect strict des lois anticorruption peut entrer en conflit avec les coutumes et pratiques locales.

Nous formons nos employés pour qu'ils respectent rigoureusement les lois anticorruption, et nos politiques interdisent aux employés d'offrir ou d'accepter des pots-de-vin. Nous avons mis en place des processus afin d'informer nos partenaires, sous-consultants, fournisseurs et agents qui travaillent avec nous ou travaillent en notre nom au sujet de la conformité aux lois anticorruption.

Malgré les politiques, la formation et les programmes de conformité de Stantec, nous ne pouvons garantir que nos contrôles internes, nos politiques et nos procédures nous protégeront toujours contre les actes involontaires, insouciant ou criminels commis par des employés ou d'autres personnes. Les violations ou violations alléguées pourraient perturber nos activités et avoir une incidence défavorable importante sur nos résultats d'exploitation ou notre situation financière. Les litiges ou les enquêtes relatifs à des violations alléguées pourraient être coûteux et chronophages pour la direction, et ce, même si nous sommes ultimement acquittés.

Des cas de force majeure pourraient interrompre nos activités et avoir une incidence défavorable sur notre capacité à mener à terme le travail des clients.

Les bureaux, l'infrastructure informatique, les sites de projets et le personnel de Stantec peuvent être touchés par des événements indépendants de notre volonté, tels que des pandémies, des catastrophes naturelles, des conditions météorologiques extrêmes, des pannes de télécommunications et des actes de guerre ou de terrorisme. Bien que nous maintenions un solide programme de continuité des activités, un événement majeur pourrait avoir une incidence sur notre capacité à exercer nos activités et pourrait mettre en danger nos employés et nos clients.

Les changements climatiques créent à la fois des risques et des opportunités pour Stantec.

Notre risque d'interruption des activités est exacerbé par un nombre croissant d'événements météorologiques extrêmes liés aux changements climatiques.

La transition vers une économie sobre en carbone peut présenter des risques sous la forme de nouveaux règlements, lois et politiques environnementaux susceptibles d'entraîner une hausse des coûts ou de donner lieu à des litiges, ce qui pourrait empêcher un projet d'aller de l'avant.

Les événements liés aux changements climatiques ont une incidence sur les décisions d'investissement des autorités locales. D'une part, ils incitent les autorités locales à investir davantage pour rendre leurs villes et leurs collectivités plus résilientes et, d'autre part, ils monopolisent des fonds qui pourraient autrement être investis dans d'autres infrastructures.

La lutte contre les changements climatiques a également créé des opportunités pour Stantec. Tous nos secteurs d'activité ont des programmes liés à l'énergie renouvelable, à l'adaptation aux changements climatiques, à la résilience, aux bâtiments et aux infrastructures durables, à la préservation de l'environnement, au captage et au stockage du carbone, et plus encore. En nous associant à nos clients, nous les aidons à gérer de façon proactive le risque d'interruption des activités et à mieux protéger l'environnement. Stantec en tire donc des produits des activités ordinaires supplémentaires.

Des politiques, des règlements et des normes nouveaux ou modifiés pourraient avoir une incidence défavorable sur nos activités et nos résultats.

Le modèle d'affaires de Stantec comprend un éventail d'unités d'exploitation et de territoires, chacun ayant ses propres règles et règlements. Au fur et à mesure que nous élargissons notre territoire, la conformité à des règlements et normes supplémentaires pourrait augmenter considérablement nos coûts et leur non-respect pourrait avoir des conséquences importantes sur notre réputation et nos résultats.

Des lois et réglementations assouplies ou abrogées pourraient également avoir influé sur la demande pour nos services.

La conformité aux normes de sécurité de l'information, telles que NIST, DFAR et ISO27001, augmente les exigences afin de soumissionner pour des projets. L'incapacité de satisfaire à ces exigences limiterait notre capacité de saisir des occasions d'affaires.

De nouvelles barrières commerciales, des modifications des droits ou des taxes à la frontière et des modifications des lois, des politiques ou des réglementations régissant les secteurs dans lesquels nous travaillons pourraient entraîner une baisse de la demande pour nos services ou une augmentation des coûts. Il est impossible de prévoir ces changements ni leur incidence sur nos activités et nos clients.

Les fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt, l'inflation, la volatilité des marchés financiers et les perturbations des marchés du crédit peuvent limiter notre accès aux capitaux.

Plusieurs risques liés aux marchés financiers pourraient avoir une incidence sur nos activités, notamment le risque de change, le risque de taux d'intérêt et la disponibilité des capitaux.

Bien que nous présentions nos résultats financiers en dollars canadiens, la plus grande partie de nos produits des activités ordinaires et de nos charges est générée ou engagée en devises autres que le dollar canadien. Un dollar canadien plus fort pourrait entraîner une baisse du résultat net tiré de nos activités libellées en devises autres que le dollar canadien.

Notre facilité de crédit est assortie d'un taux d'intérêt variable; nos charges d'intérêts seront donc touchées par les fluctuations des taux d'intérêt. Notre swap de taux d'intérêt lié à une tranche de l'emprunt à terme et notre récent placement d'obligations à taux fixe ont considérablement réduit notre exposition aux taux variables. Nous sommes également exposés au risque de taux d'intérêt dans la mesure où nos placements détenus pour des passifs d'autoassurance comprennent des obligations de sociétés et d'État à taux fixe. Nos plans d'expansion pourraient être restreints sans un accès continu à des capitaux d'emprunt ou à des capitaux propres selon des modalités acceptables.

Cette situation pourrait avoir une incidence défavorable sur notre capacité à demeurer concurrentiels et sur nos résultats d'exploitation.

De plus, ces fluctuations du marché pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de nos clients à déployer des capitaux ou à obtenir du crédit pour financer leurs activités selon des modalités acceptables, ce qui aurait une incidence sur leur demande pour nos services et sur la capacité de nos clients à payer pour nos services.

La dépréciation d'actifs à long terme ou les activités de restructuration pourraient nous obliger à comptabiliser une charge importante aux résultats.

Nos actifs à long terme, y compris notre goodwill, nos actifs loués, nos immobilisations incorporelles et autres, sont soumis à des tests de dépréciation périodiques. Des changements dans notre environnement commercial, dans l'étendue de nos activités et dans les fermetures de bureaux pourraient entraîner des charges de restructuration ou de dépréciation d'actifs.

L'incapacité à déployer un plan fiscal adéquat pourrait nuire considérablement à l'efficacité globale du capital de Stantec.

L'évolution constante des lois fiscales mondiales constitue un risque pour notre organisation. Les changements récents comprennent la réforme fiscale américaine en vertu de la *Build Back Better Act* ou la réforme fiscale internationale en vertu de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Ces mesures pourraient avoir une incidence importante sur notre taux d'imposition effectif et sur nos résultats d'exploitation.

La direction utilise des principes comptables et fiscaux pour déterminer les positions fiscales. Toutefois, les décisions définitives des autorités fiscales compétentes pourraient différer de nos estimations et donc avoir une incidence importante sur notre résultat net ou nos flux de trésorerie.

Dans certains territoires, Stantec compte des régimes de retraite à prestations déterminées qui sont actuellement déficitaires. Ces positions déficitaires pourraient s'accroître dans l'avenir, et ainsi exiger des cotisations en trésorerie plus élevées.

Stantec compte des régimes de retraite à prestations déterminées étrangers pour certains employés. Dans l'avenir, le déficit ou l'excédent de nos régimes de retraite pourrait augmenter ou diminuer en fonction notamment des fluctuations des taux d'intérêt, du rendement des régimes de retraite, de l'inflation et des taux de mortalité. Si nous étions obligés ou choissions de combler la totalité ou une partie du déficit des régimes à prestations non capitalisés sur une courte période, nos flux de trésorerie pourraient en subir les contrecoups importants.

Gérer nos risques

Activités mondiales

Nous gérons nos activités grâce à une combinaison de contrôles centralisés et décentralisés qui traitent les aspects uniques des différents marchés, cultures et territoires dans lesquels nous sommes présents.

Notre approche d'intégration des sociétés acquises consiste à mettre en œuvre des systèmes de technologie de l'information et de gestion financière à l'échelle de l'entreprise et à fournir des services de soutien à partir des bureaux centraux et régionaux.

Modèle d'affaires

Notre modèle d'affaires, basé sur la géographie, la spécialisation des unités d'exploitation et la diversification du cycle de vie, réduit notre dépendance vis-à-vis d'un secteur ou d'un moteur économique particulier. Nous avons l'intention de diversifier davantage notre présence géographique et notre offre de service et de nous concentrer sur les principaux secteurs de clientèle. Nous pensons que cela réduira notre sensibilité aux cycles économiques propres aux secteurs et aux régions et nous aidera à tirer parti des économies d'échelle dans le secteur hautement fragmenté des services professionnels.

Nous nous distinguons également de nos concurrents en concluant des contrats de grande et de petite envergure assortis de montants d'honoraires variables. Nous travaillons sur des dizaines de milliers de projets pour des milliers de clients dans des centaines d'emplacements. Notre large éventail de projets renforce notre identité de marque et nous permet de ne pas compter exclusivement sur quelques grands projets pour tirer nos produits des activités ordinaires. Nous prévoyons continuer de réaliser des acquisitions sélectives, ce qui nous permettra d'augmenter notre pénétration du marché et d'accroître et de diversifier nos produits des activités ordinaires.

Processus et systèmes efficaces

Notre système de gestion mondial fournit un cadre discipliné et responsable pour la gestion des risques, la qualité des résultats, la santé et la sécurité au travail et la conformité environnementale. Les activités de Stantec (à l'exception des acquisitions récentes) sont certifiées ou respectent les exigences des normes consensuelles ISO reconnues à l'échelle internationale suivantes :

ISO 9001:2015 (Système de management de la qualité)

ISO 14001:2015 (Système de management environnemental)

ISO 45001:2018 (Système de management de la santé et de la sécurité au travail)

ISO/IEC 20000-1:2018 (Technologies de l'information – Gestion des services)

ISO/IEC 27001:2013 (Systèmes de management de la sécurité de l'information)

En 2021, après une vérification exhaustive effectuée par un tiers indépendant, Stantec a obtenu la certification ISO mondiale pour l'ensemble de ses activités et de ses secteurs géographiques en ce qui a trait aux normes de gestion de la qualité, de gestion de l'environnement, de gestion de la santé et de la sécurité au travail et de gestion de la sécurité de l'information, ce qui s'écarte des certifications propres à chaque pays qu'elle détenait auparavant.

Dans toute notre organisation, nous utilisons un cadre de gestion de projet qui confirme et clarifie les attentes de Stantec envers ses chefs et équipes de projet. Ce cadre comprend les tâches essentielles qui ont une incidence sur la gestion des risques et l'atteinte de la qualité des projets typiques.

Notre processus d'audit des pratiques internes nous permet d'évaluer la conformité des opérations aux exigences de notre système de gestion mondial. Cela garantit que tous les bureaux et laboratoires sont audités au moins une fois sur la durée de trois ans de nos enregistrements ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. De plus, des évaluations sur le terrain sont effectuées pour les projets liés à la construction. Nous avons mis en place un processus d'amélioration officiel pour encourager les suggestions d'amélioration, remédier aux non-conformités, promouvoir l'analyse des causes profondes et consigner les mesures et les responsabilités de suivi.

Nos projets les plus importants et les plus complexes sont soutenus par des équipes affectées aux grands projets, qui fournissent des services spécialisés de gestion de programmes et de projets au sein de chacune de nos unités d'exploitation.

Notre programme complet de sécurité informatique (cybersécurité) est conçu pour prédire, prévenir, détecter et réagir. Les principales initiatives comprennent des politiques, des pratiques et des procédures détaillées en matière de sécurité et d'utilisation acceptable; des campagnes de sensibilisation à l'intention du personnel (y compris une formation obligatoire sur la cybersécurité); et un éventail d'initiatives en matière de sécurité pour l'application des normes de sécurité, y compris des tests d'intrusion réguliers. Notre équipe intégrée d'intervention en cas d'incident de sécurité est liée à notre plan de communication en cas de crise afin de s'assurer que les protocoles d'intervention en cas d'incident sont conformes à nos plans d'intervention globaux.

Nous investissons des ressources dans notre équipe de gestion des risques. Les membres de l'équipe fournissent un soutien et des conseils à l'échelle de l'entreprise sur les pratiques et procédures d'évitement des risques. Des évaluations structurées des risques sont effectuées avant que nous commencions à réaliser des projets comportant des facteurs de risque accrus ou uniques.

Assurance

Nos polices incluent, sans toutefois s'y limiter, les types d'assurances suivants : responsabilité civile générale; responsabilité civile automobile et responsabilité de l'employeur relativement à l'indemnisation pour dommages corporels des travailleurs; responsabilité des administrateurs et des dirigeants; responsabilité professionnelle, environnement et cyberrisque; fiduciaire et criminalité. Nous avons des sociétés d'assurances captives réglementées ou agréées pour financer le paiement des montants autoassurés en responsabilité professionnelle liés aux réclamations ainsi que certains types de polices d'assurance, comme les pratiques en matière d'emploi et la réassurance en excédent de pertes médicales. Nous ou nos clients souscrivons une assurance responsabilité professionnelle propre à un projet lorsque nécessaire ou lorsque nous en avons besoin pour des projets importants ou complexes.

Gestion de la croissance

Nous avons un programme d'acquisition et d'intégration géré par une équipe d'acquisition spécialisée afin de réduire au minimum les risques associés à l'intégration des sociétés acquises. Un responsable régional ou d'affaires principal est nommé pour chaque acquisition. L'équipe est responsable de ce qui suit :

- Identification et évaluation des candidats à l'acquisition
- Engagement et coordination de la diligence raisonnable
- Négociation et clôture des transactions
- Intégration des structures et des systèmes (dès que possible après une acquisition) des employés et des dirigeants (immédiatement)

Liquidité du capital

Nous répondons à nos besoins de liquidités en capital et finançons notre stratégie d'acquisition par diverses sources, notamment les liquidités générées par l'exploitation, les emprunts à court et à long terme sur nos facilités de crédit de premier rang consortiales (facilité de crédit renouvelable de 800 M\$, emprunt à terme de 310 M\$ et accès à des fonds additionnels de 600 M\$), 300 M\$ en billets de premier rang non garantis et l'émission d'actions ordinaires.

Contrôles et procédures

Les contrôles et procédures de communication de l'information sont conçus de manière à s'assurer que l'information que nous sommes tenus de communiquer dans les rapports déposés auprès des organismes de réglementation des valeurs mobilières est enregistrée, traitée, résumée et présentée en temps opportun et qu'elle est cumulée et communiquée à la direction, y compris à notre chef de la direction et à notre chef des finances, le cas échéant, afin de permettre la prise de décisions en temps opportun concernant la communication de l'information.

Sous la supervision et avec la participation de la direction, y compris notre chef de la direction et notre chef des finances, nous avons procédé à une évaluation de l'efficacité de nos contrôles et procédures de présentation de l'information (tels qu'ils sont définis dans les règles adoptées par la Securities and Exchange Commission (SEC) aux États-Unis et, au Canada, par le Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs). À la lumière de cette évaluation, notre chef de la direction et notre chef des finances ont conclu que la conception et le fonctionnement de nos contrôles et procédures de communication de l'information étaient efficaces au 31 décembre 2021.

Comme le permettent les lignes directrices publiées par la SEC aux États-Unis, l'évaluation et les conclusions de la direction quant à l'efficacité du contrôle interne à l'égard de l'information financière ne tenaient pas compte des contrôles internes liés aux acquisitions de GTA, d'Engenium, de Paleo, de Driven by Values, de Cardno et de CMEC. Ces résultats financiers sont inclus dans les états financiers consolidés audités de 2021 de la Société, car ces entités ont été acquises par la Société dans le cadre de regroupements d'entreprises en 2021. Le total des actifs de ces entités représentait 5,1 % du total des actifs de la Société au 31 décembre 2021, et le total des passifs représentait 6,3 % du total des passifs de la Société au 31 décembre 2021. Le total des produits des activités ordinaires bruts gagnés entre la date d'acquisition et le 31 décembre 2021 représente 1,9 % des produits des activités ordinaires bruts de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Le contrôle interne à l'égard de l'information financière est un processus conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité de l'information financière et à la préparation des états financiers à des fins externes conformément aux IFRS. Un système de contrôle, aussi bien conçu et exploité soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non absolue, quant à la fiabilité de notre information financière et à la préparation de nos états financiers. Par conséquent, la direction, y compris le chef de la direction et le chef des finances, ne s'attend pas à ce que le contrôle interne à l'égard de l'information financière permette de prévenir ou de détecter toutes les erreurs et toutes les fraudes.

Le rapport annuel de la direction sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière et le rapport des auditeurs indépendants sur les contrôles internes sont inclus dans nos états financiers consolidés audités de 2021.

Comme indiqué précédemment dans notre rapport de gestion pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, en octobre 2020, la direction a déterminé qu'il existait une faiblesse importante dans le contrôle interne de la Société à l'égard de l'information financière lié aux contrôles des produits tirés des transactions (les « contrôles des produits tirés des transactions ») quant à l'exhaustivité et à l'évaluation des produits des activités ordinaires et des créances non facturées, des actifs sur contrat et des revenus différés connexes, y compris les contrôles relatifs à l'examen et à l'approbation des informations sur les contrats au fur et à mesure qu'elles sont saisies dans le système comptable. Une faiblesse importante est une déficience, ou une combinaison de déficiences, du contrôle interne à l'égard de l'information financière qui fait en sorte qu'il existe une possibilité raisonnable qu'une inexactitude importante dans les états financiers annuels ou intermédiaires de la Société ne puisse être prévenue ou détectée en temps opportun.

Comme il est indiqué précédemment, en réponse à l'identification de cette faiblesse importante, nous avons pris des mesures immédiates pour la corriger et, à cette fin, de nouveaux contrôles des produits tirés des transactions améliorés ont été conçus et mis en œuvre en date du 15 novembre 2020. La direction a continué d'assainir la conception de ces nouveaux contrôles et a surveillé et évalué leur efficacité au premier semestre de 2021. À compter du troisième trimestre de 2021 et avant le dépôt du présent rapport de gestion, la direction a achevé ses tests des contrôles nouvellement conçus. À la lumière des mesures correctives et des tests des contrôles susmentionnés, la direction a déterminé que notre contrôle interne à l'égard de l'information financière était efficace au 31 décembre 2021.

La direction a conclu que la faiblesse n'a pas entraîné d'anomalies ni d'ajustements dans les états financiers consolidés audités de la Société pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2021, ni dans les états financiers consolidés intermédiaires non audités pour les périodes de présentation de l'information financière comprises dans ces états.

À l'exception des mesures correctives apportées à la conception des contrôles des produits tirés des transactions au premier semestre de 2021, aucun changement n'a été apporté à notre contrôle interne à l'égard de l'information financière au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 qui a eu ou dont on peut raisonnablement penser qu'il aura une incidence importante sur notre contrôle interne à l'égard de l'information financière.

Nous continuerons d'examiner périodiquement nos contrôles et procédures de communication de l'information ainsi que notre contrôle interne à l'égard de l'information financière et pourrions y apporter des modifications à l'occasion si nous le jugeons nécessaire ou souhaitable.

Événement postérieur à la date de clôture

Dividendes

Le 23 février 2022, notre conseil d'administration a déclaré un dividende de 0,18 \$ par action, payable le 18 avril 2022 aux actionnaires inscrits le 31 mars 2022.

Mise en garde concernant les énoncés prospectifs

Nos communications au public comprennent souvent des énoncés prospectifs écrits ou verbaux au sens de la *Private Securities Litigation Reform Act* des États-Unis et des lois canadiennes sur les valeurs mobilières. Les énoncés prospectifs sont des informations concernant des événements, des conditions ou des résultats d'exploitation possibles qui sont fondées sur des hypothèses au sujet de la conjoncture économique ou des lignes de conduite futures et comprennent des perspectives financières ou de l'information financière prospective. Toute perspective financière ou information financière prospective contenue dans le présent rapport de gestion a été approuvée par la direction de Stantec. Ces perspectives financières ou informations financières prospectives sont présentées dans l'objectif de fournir des renseignements sur les attentes et les plans actuels de la direction concernant l'avenir.

Les énoncés prospectifs peuvent comprendre, sans s'y limiter, des commentaires concernant nos objectifs pour 2022 et par la suite, nos stratégies ou nos mesures futures, nos cibles, nos attentes à l'égard de notre situation financière ou du cours de nos actions, ou les résultats ou les perspectives de nos activités. Des déclarations de ce type peuvent être contenues dans des documents déposés auprès des autorités en valeurs mobilières ou dans d'autres communications et sont contenues dans le présent rapport de gestion. Les énoncés prospectifs contenus dans ce rapport de gestion comprennent, sans toutefois s'y limiter, les éléments suivants :

- Nos attentes quant à la réalisation de nos quatre objectifs financiers clés d'ici la fin de 2023, comme il est indiqué à la rubrique « Plan stratégique » du présent rapport de gestion;
- Nos attentes quant à la disponibilité de 2 billions de dollars américains additionnels au cours de la prochaine décennie pour de nouvelles opportunités en ingénierie et en conception;
- Notre engagement à atteindre la carboneutralité en 2022 et le zéro net d'ici 2030;
- Notre opinion selon laquelle les clients feront davantage appel à notre expertise pour s'attaquer aux phénomènes météorologiques violents, aux infrastructures vieillissantes, à la croissance démographique et aux changements climatiques;
- Notre attente selon laquelle notre présence accrue au palier fédéral des États-Unis et les mesures de relance des infrastructures renforceront davantage notre carnet de commandes dans ce pays;
- Notre priorité en 2022 de mener à terme l'intégration de Cardno;
- Notre opinion selon laquelle des facteurs économiques positifs favoriseront nos initiatives de croissance interne, et la solidité de notre bilan et notre réserve d'opportunités futures permettront davantage de fusions et acquisitions en 2022;
- Notre opinion selon laquelle nous sommes en bonne voie de réduire notre empreinte immobilière physique d'environ 30 % et d'apporter une contribution additionnelle de 0,20 \$ à 0,25 \$ au résultat par action d'ici la fin de 2023;
- Notre opinion selon laquelle nous sommes bien positionnés pour affronter les défis persistants causés par la pandémie, pour profiter des opportunités issues des mesures de relance du secteur public, pour tirer parti de la demande croissante de solutions durables en matière de renouvellement des infrastructures et de faire preuve de résilience face aux facteurs de changement climatique;
- Notre prévision selon laquelle la croissance interne des produits des activités ordinaires nets en 2022 se situera dans une fourchette de 5 à 9 %, pondérée pour le second semestre de l'exercice;

- Notre attente selon laquelle la croissance interne aux États-Unis avoisine les 8 % et 9 % en 2022, propulsée par une reprise, principalement au second semestre 2022, découlant du carnet de commandes aux États-Unis et des opportunités de projets issues du projet de loi sur les catalyseurs d'infrastructure de 1,2 billion de dollars;
- Nos attentes selon lesquelles nos activités mondiales connaîtront une croissance de l'ordre de 8 % à 12 %, en raison des reprises dans les secteurs qui ont été les plus perturbés par la pandémie ainsi que de la demande et des mesures de relance persistantes attendues pour les secteurs des infrastructures;
- Notre attente selon laquelle nous maintiendrons des niveaux d'activité élevés au Canada en 2022, ce qui entraînera une faible croissance interne;
- Nos objectifs et attentes pour 2022 selon lesquels les produits des activités ordinaires nets en 2022, notamment, devraient passer de 18 % à 22 %, que le BAIIA ajusté de 2022 se situerait entre 15,3 % et 16,3 % des produits des activités ordinaires nets, et que des fluctuations se feront sentir pendant tout l'exercice, que le résultat net ajusté en 2022 bénéficierait encore de l'optimisation de notre empreinte d'occupation, c'est-à-dire que l'optimisation générerait environ de 0,11 \$ à 0,12 \$ par action et porterait le résultat net ajusté à une marge correspondant à au moins 7,5 % des produits des activités ordinaires nets, et que le résultat dilué par action ajusté afficherait une croissance de 22 % à 26 % par rapport à 2021;
- Notre prévision selon laquelle la marge des projets exprimée en pourcentage des produits des activités ordinaires nets sera la même en 2022 qu'en 2021;
- Notre intention d'investir dans les ressources internes pour soutenir la croissance et la commercialisation de nouvelles innovations et technologies et d'augmenter les dépenses discrétionnaires (qui ne seront cependant pas aux niveaux d'avant la pandémie);
- Notre intention de contribuer à hauteur d'environ 15 M\$ aux régimes de retraite en 2022;
- Nos estimations de l'incidence d'une augmentation ou d'une diminution du taux d'intérêt sur les soldes de notre facilité de crédit renouvelable et de nos emprunts à terme;
- Nos attentes présentées à la rubrique « Estimations comptables critiques »;
- Notre appui sur certaines prévisions laissant croire à une croissance au cours des 12 prochains mois dans la plupart des pays où nous exerçons nos activités;
- Nos attentes selon lesquelles la diversification de nos secteurs d'activité, de nos régions et de notre clientèle nous aidera à gérer les risques causés par la COVID-19;
- Notre opinion selon laquelle la diversification de notre présence géographique et de notre offre de services, et la concentration sur les principaux secteurs clients réduiraient notre vulnérabilité aux cycles économiques propres à chaque secteur ou région;
- Notre attente selon laquelle Stantec est en mesure de saisir des occasions de croissance en Australie et aux États-Unis par suite de l'acquisition de Cardno et de certaines autres acquisitions réalisées en 2021;
- Notre intention de continuer à réaliser des acquisitions sélectives;
- Nos attentes concernant nos sources de trésorerie et notre capacité à respecter nos dépenses d'exploitation et nos dépenses d'investissement dans le cours normal de nos activités, telles que présentées aux rubriques « Gestion du capital » et « Situation de trésorerie et sources de financement »;
- Notre capacité à limiter le risque de crédit et nos attentes selon lesquelles la pandémie de COVID-19 n'aura pas d'incidence défavorable sur cette capacité;
- Notre adoption prévue des normes comptables décrites dans la rubrique « Adoptions futures ».

Ces énoncés décrivent les attentes et les cibles de la direction en fonction desquelles nous mesurons notre succès et aident nos actionnaires à comprendre notre situation financière aux dates indiquées dans le présent rapport de gestion et pour les périodes closes à ces dates. Les lecteurs sont avisés que ces renseignements peuvent ne pas convenir à d'autres fins.

De par leur nature, les énoncés prospectifs exigent que nous formulions des hypothèses et sont assujettis à des risques et à des incertitudes inhérentes. Il existe un risque important que les prédictions, prévisions, conclusions, projections et autres énoncés prospectifs se révèlent inexacts. Nous avertissons les lecteurs du présent rapport de gestion de ne pas se fier indûment à nos énoncés prospectifs étant donné que de nombreux facteurs pourraient faire en sorte que les résultats, les conditions, les mesures ou les événements futurs réels diffèrent considérablement des cibles, des attentes, des estimations ou des intentions exprimées dans ces énoncés prospectifs.

Les résultats futurs liés aux énoncés prospectifs peuvent être influencés par de nombreux facteurs et risques importants, y compris les risques décrits dans la rubrique « Facteurs de risque » du présent rapport de gestion.

Hypothèses

Pour établir nos énoncés prospectifs, nous tenons compte de facteurs importants, notamment des hypothèses concernant le rendement des économies canadienne, américaine et mondiale en 2022 et leur incidence sur nos activités. Les hypothèses et les facteurs importants utilisés à l'appui de nos perspectives 2022 qui figurent à la page M-10 sont les suivants :

- La direction a supposé une valeur moyenne du dollar américain de 1,25 \$ et de la livre sterling de 1,73 \$ pour 2022.
- Au Canada, la cible du taux d'intérêt du financement à un jour est actuellement de 0,25 % et devrait vraisemblablement augmenter en 2022. La dette à taux fixe sur les obligations de la Société et un emprunt à terme devraient compenser en partie cette hausse du taux.
- Notre taux d'imposition effectif, compte non tenu de transactions distinctes, devrait se situer entre 23,2 % et 24,2 %, et il a été déterminé selon les taux d'imposition en vigueur au 31 décembre 2021, ainsi que la composition de nos bénéfices prévus pour les pays où nous exerçons nos activités.
- Le taux de chômage au Canada, soit 5,9 % en 2021, devrait s'améliorer en 2022 en raison de la poursuite de la reprise après la pandémie. Aux États-Unis, le taux de chômage – 3,9 % en 2021 – s'est amélioré depuis le sommet de la pandémie de COVID-19 et devrait s'améliorer davantage en 2022.
- Aux États-Unis, le taux annuel désaisonnalisé prévu du total des mises en chantier pour 2022 est de 1,63 million, soit une augmentation de 16 % par rapport à 2021. Au Canada, le nombre total de mises en chantier devrait s'améliorer de plus de 20 % en 2022 par rapport à 2021.
- L'Architectural Billing Index de l'American Institute of Architects est passé de 42,6 à la fin de 2020 à 52,0 en décembre 2021, ce qui témoigne d'un revirement constant dans toutes les régions des États-Unis et dans la plupart des secteurs d'activité. La facturation architecturale devrait continuer d'augmenter en 2022.
- Les prix des métaux précieux, des autres métaux, des minéraux et du pétrole brut ont été volatils pendant la crise de la COVID-19. Toutefois, la Banque mondiale s'attend à ce que les prix du pétrole, des métaux et des minéraux en 2022 demeurent à des niveaux semblables à ceux de 2021.
- La direction s'attend à soutenir le niveau de croissance ciblé en combinant les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation et les emprunts.

La liste de facteurs qui précède n'est pas exhaustive. Les investisseurs et le public devraient examiner attentivement ces facteurs, d'autres incertitudes et événements éventuels, ainsi que l'incertitude inhérente aux énoncés prospectifs lorsqu'ils se fient à ces énoncés pour prendre des décisions à l'égard de notre Société. Les déclarations prospectives contenues dans les présentes correspondent à nos attentes au 23 février 2022 et, par conséquent, pourraient changer après cette date. Sauf si la loi l'exige, nous ne nous engageons pas à mettre à jour quelque déclaration prospective que ce soit, sous forme verbale ou écrite, qui peut être faite à l'occasion. Dans le cas des fourchettes de rendement prévu pour l'exercice 2022, nous avons actuellement pour pratique d'évaluer et, lorsque nous le jugeons approprié, de fournir des mises à jour. Toutefois, sous réserve des exigences juridiques, nous pouvons modifier cette pratique en tout temps, à notre entière discrétion.