



Société immobilière du Canada
Canada Lands Company

2021/22 À 2025/26

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE ET DES BUDGETS D'EXPLOITATION



Table des matières

1.	Sommaire	3
2.	Aperçu	4
2.1.	À propos de la Société immobilière du Canada limitée	4
2.2.	Rôle d'intérêt public	5
3.	Contexte opérationnel	7
3.1.	Contexte externe	7
4.	Priorités	13
4.1.	Principaux objectifs et activités pour la période de référence	13
4.2.	Aperçu des risques	14
4.3.	Aperçu des résultats attendus et des indices de rendement	16
5.	Aperçu financier	17
5.1.	Résultats attendus pour 2020/21 et pour la période de référence de 2021/22 à 2025/26	17
6.	Annexe 1 : Structure de la gouvernance d'entreprise	19
7.	Annexe 2 : Résultats et engagement	25
8.	Annexe 3 : Attestation du chef des services financiers	26
9.	Annexe 4 : Résultats financiers comprenant les budgets d'exploitation et d'immobilisations	27
9.1	Faits saillants sur les budgets d'exploitation et d'immobilisations	27
9.2	Tableau récapitulatif du bénéfice net pour le gouvernement du Canada de 2021/22 à 2025/26	36
9.3	Explication de la politique de dividendes de la SICL et des bénéfices non répartis	37
9.4	États financiers et budgets	38
10.	Annexe 5 : Priorités et orientation du gouvernement	41
11.	Annexe 6 : Incidence de la pandémie COVID-19	43

1. Sommaire

La Société immobilière du Canada limitée (la « SICL » ou la « Société ») est l'agent stratégique d'aliénation de biens immobiliers et le gestionnaire d'attractions du gouvernement du Canada. La Société a pour rôle de créer des collectivités dynamiques de manière innovante et durable et de créer des expériences mémorables pour les clients.

Les opérations agiles de la SICL, le rendement du capital investi, ainsi que ses philosophies fondamentales d'innovation, de durabilité et de solide rendement financier et non financier permettront à la Société de continuer à produire des résultats pour la population canadienne.

Les attractions touristiques de la Société comprennent la Tour nationale du Canada (la Tour CN) et le Parc Downsview à Toronto, le Vieux-Port de Montréal ainsi que le Centre des sciences de Montréal.

Les objectifs généraux de la SICL pour la période de référence, du 1^{er} avril 2021 au 31 mars 2026 (la « période de référence »), sont les suivants :

- aider le gouvernement du Canada à réaliser ses principaux objectifs stratégiques et son mandat;
- continuer d'offrir aux Canadiens et aux municipalités des possibilités et des avantages sur le plan de la qualité de vie et le développement économique;
- investir dans quelques-unes des attractions touristiques les plus importantes du Canada grâce à une gestion et à une exploitation saines;
- poursuivre ses relations avec les peuples autochtones et en nouer de nouvelles.

À l'heure actuelle, les activités de la SICL, comme celles de la plupart des autres entreprises, subissent les contrecoups de la pandémie mondiale. Cet événement sans précédent crée beaucoup d'incertitude pour la SICL, en particulier pour sa division Attractions. Malgré tout, la SICL continue d'être un important promoteur immobilier canadien et exploitant d'attractions de classe mondiale. Au cours de la période de référence, la Société gèrera efficacement son rendement financier, fera preuve de résilience et s'adaptera aux conditions auxquelles elle sera confrontée. La SICL continue d'être financièrement responsable et fonctionne avec efficacité.

Au cours de la période de référence, la Société prévoit :

- générer plus de 1,7 milliard de dollars de revenus grâce à ses divisions Immobilier et Attractions;
- enregistrer un bénéfice avant impôts de près de 500 millions de dollars;
- reverser plus de 550 millions de dollars à son actionnaire, dont 200 millions de dollars en dividendes;
- investir près de 600 millions de dollars dans les économies locales grâce à des dépenses en immobilisations dans l'aménagement immobilier et les biens touristiques.

La SICL est convaincue qu'elle atteindra ou dépassera ses objectifs grâce à une saine gestion financière, à des pratiques commerciales, à des pratiques en gestion des ressources humaines inclusives et à des stratégies d'atténuation des risques, tout en tirant parti des possibilités dans ses deux divisions commerciales.

2. Aperçu

2.1. À PROPOS DE LA SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE

Mandat

Le mandat de la SICL, une société d'État mandataire, consiste à céder de façon ordonnée et commerciale des propriétés stratégiques excédentaires en optimisant leur valeur financière et communautaire, en plus de gérer certaines propriétés immobilières. La SICL réalise son mandat en achetant des terrains stratégiques excédentaires à leur juste valeur marchande auprès de ministères et organismes du gouvernement fédéral, pour ensuite les améliorer, les gérer ou les céder afin d'optimiser les bénéfices pour l'actionnaire de la SICL, le gouvernement du Canada, de même que pour les collectivités locales. Pour la SICL, l'optimisation des bénéfices comprend les résultats financiers et les résultats non financiers.

Mission

Nous avons pour mission de veiller à la réintégration novatrice et valable sur le plan commercial d'anciens biens immobiliers du gouvernement du Canada dans les collectivités, et de détenir et gérer certains biens immobiliers à vocation touristique, tout en offrant le meilleur rapport qualité-prix à la population canadienne.

Vision

Notre vision consiste à être la principale société d'aliénation et d'aménagement de biens immobiliers du gouvernement du Canada, vouée à l'aménagement de collectivités canadiennes exceptionnelles, et à être un gestionnaire de choix de certains biens immobiliers à vocation touristique grâce à un engagement envers la mobilisation, la durabilité, les services consultatifs de qualité supérieure, l'intégrité, la diversité et les plus hautes normes de comportement éthique.

Structure d'entreprise de la SICL

- La SICL possède trois filiales :
 - la Société immobilière du Canada CLC limitée (la « SIC ») (qui exerce ses activités partout au Canada);
 - le Parc Downsview Park Inc. (« PDP ») (qui exerce ses activités à Toronto);
 - la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. (« SVPM ») (qui exerce ses activités à Montréal).
- La SICL compte deux divisions d'exploitation :
 - Immobilier;
 - Attractions.
- La division Immobilier comprend quatre régions :
 - la Colombie-Britannique (« C.-B. ») et l'Ontario;
 - l'Ouest;
 - la région de la capitale nationale (« RCN ») et l'Atlantique;
 - le Québec.
- La division Attractions comprend :
 - le Vieux-Port;
 - le Centre des sciences de Montréal;
 - le Parc Downsview;
 - la Tour CN.

Le siège social de la SICL, la Tour CN et le Parc Downsview se trouvent à Toronto. Les bureaux régionaux de l'Ouest sont situés à Calgary et à Edmonton. Les bureaux régionaux de la région Colombie-Britannique et de l'Ontario se trouvent à Vancouver et à Toronto (au siège social et au Parc Downsview). Les bureaux régionaux de la région RCN et Atlantique sont situés à Ottawa et à Halifax. La division immobilière du Québec et le bureau de la SVPM se trouvent à Montréal.

2.2. RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC

La surveillance de la SICL, société d'État fédérale commerciale autonome, est assurée par un Conseil d'administration composé de six administrateurs indépendants et d'un président nommé par l'actionnaire. Le Conseil d'administration est chargé de recommander le plan d'entreprise et d'approuver le plan stratégique et les états financiers de la Société. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les activités et l'exploitation de la SICL, veuillez consulter le rapport annuel 2019/20 de la Société ou son site Web à l'adresse clc-sic.ca/francais.

Principales activités et principaux programmes

La SICL est l'un des principaux promoteurs immobiliers de grandes collectivités canadiennes. Par l'intermédiaire de ses filiales SIC et PDP, la SICL transforme d'anciennes propriétés du gouvernement du Canada et les réintègre dans les collectivités locales grâce à des activités d'aménagement immobilier, de location et de vente.

Utilisations provisoires

Les filiales immobilières de la SICL cherchent à utiliser les propriétés de façon provisoire avant le processus de réaménagement, en s'assurant, dans la mesure du possible, que certaines propriétés demeurent actives à court terme et à moyen terme.

Logement abordable

La SICL cherche à allouer, en moyenne, 10 % des unités résidentielles prévues à des logements abordables. En travaillant avec les municipalités locales, les parties prenantes et les partenaires concernés, la Société a souvent dépassé cet objectif. La SIC est partenaire de l'Initiative des terrains fédéraux (« ITF »), qui fait partie de la Stratégie nationale sur le logement, avec Services publics et Approvisionnement Canada et la Société canadienne d'hypothèques et de logement (« SCHL »). Depuis sa création en 1995, la Société a facilité l'offre de plus de 1 900 logements abordables dans tout le pays, et chaque nouveau projet d'aménagement en prévoit de nombreux autres.

Aires d'agrément des collectivités

La Société investit dans la création de parcs, de sentiers pédestres, de pistes cyclables et d'installations de loisirs, en intégrant des caractéristiques de durabilité qui sont conçues pour assurer l'accessibilité et offrir des paysages agréables.

Attractions

Par l'entremise de sa division Attractions, la Société détient, améliore et gère des attractions de renommée mondiale telles que la Tour CN et le Parc Downsview à Toronto, ainsi que le Vieux-Port et le Centre des sciences à Montréal.

Divertissement

Le Centre des sciences de Montréal de la SICL abrite de nombreuses expositions itinérantes ainsi que sept expositions permanentes qui, ensemble, ont remporté de nombreux prix. En plus des expositions, le Centre des sciences de Montréal abrite un cinéma IMAX® TELUS de sept étages équipé de la technologie numérique de dernier cri pour offrir une expérience d'apprentissage visuellement remarquable et incomparable.

Loisirs

Le Parc Downsview offre une grande variété d'activités récréatives, éducatives et sportives dans un environnement sûr. Son Centre sportif et événementiel du Hangar, d'une superficie de 484 000 pieds carrés ou 45 000 mètres carrés, comprend plusieurs terrains de jeu intérieurs et extérieurs, ainsi que des ligues de football européen et des locations d'installations pour des dizaines de milliers d'utilisateurs par an. Le site abrite également un aréna à quatre patinoires qui offre du temps de glace aux ligues et aux particuliers de la collectivité.

Situation financière

La gestion financière de la SICL est axée sur les activités de planification, d'acquisition et de contrôle des ressources financières de la SICL, en vue de prendre des décisions financières optimales pour la SICL. La stratégie financière de la SICL consiste à exercer ses activités en faisant preuve d'une grande responsabilité financière par l'intermédiaire de ses diverses divisions commerciales partout au pays afin d'optimiser, et non de maximiser, le flux de trésorerie et le bénéfice en vue du réinvestissement et du rendement pour les intervenants de la Société, à court terme et à long terme. Aujourd'hui, plus que jamais, il est crucial pour la Société d'être prudente sur le plan financier, compte tenu de la grande incertitude créée par la pandémie mondiale sur son exploitation.

La Société équilibre à la fois ses rendements financiers et non financiers, qui peuvent ne pas produire le rendement financier maximal, mais qui visent plutôt à maximiser la contribution globale à ses intervenants. Par le passé, la SICL a produit un bénéfice annuel, maintenu des ressources de trésorerie suffisantes et n'a pas eu besoin de crédits parlementaires, tout en finançant le déficit d'exploitation et les besoins en capital du Vieux-Port de Montréal, du Centre des sciences de Montréal et du Parc Downsview. Au cours de la période de référence, la SICL prévoit une perte annuelle en 2021/22, en raison de l'incidence de la pandémie mondiale. La perte prévue sera financée par les ressources de trésorerie disponibles existantes et ne nécessitera pas un financement supplémentaire.

La SICL gère ses niveaux d'endettement externe dans le cadre de sa stratégie financière, en ayant recours à des facilités de crédit lorsque cela est approprié et prudent, tout en continuant à rembourser la dette externe qu'elle a prise en charge en novembre 2012 dans le cadre de la fusion fonctionnelle avec PDP. La politique de la SICL en matière de bénéfices non répartis et la justification du niveau du dividende sont présentées à l'annexe 4, section 9.3.

3. Contexte opérationnel

3.1. CONTEXTE EXTERNE

LA COVID-19

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé a déclaré que la COVID-19 était une pandémie mondiale. Depuis, la COVID-19 a provoqué d'importantes perturbations économiques et sociales pour de nombreuses entreprises, y compris la Société. La durée et l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur la Société sont inconnues à ce jour. Il est donc impossible d'estimer de manière fiable la durée et la gravité des répercussions à court terme de la COVID-19 sur les résultats financiers et les activités de la Société, ou de savoir si la COVID-19 entraînera des conséquences importantes à plus long terme sur les activités de la Société.

La Société a pris et continuera à prendre des mesures pour atténuer les effets de la COVID-19, en gardant à l'esprit les intérêts de ses employés, visiteurs, locataires, fournisseurs et autres parties prenantes. La Société a pris la décision de suspendre l'exploitation de ses attractions en mars 2020 et en octobre 2020 en réponse à la hausse inquiétante du nombre quotidien de cas de COVID-19. Ces décisions ont été prises avant que les agences de santé publique et le gouvernement n'imposent une fermeture, ou même en l'absence de telles mesures, et ce, dans le but de freiner la propagation de la COVID-19 et d'accorder la priorité à la santé et au bien-être de nos employés, de nos invités et des autres visiteurs.

La Société examine de manière continue et rajuste tous ses plans d'affaires et ses budgets, tant d'un point de vue opérationnel que d'un point de vue financier, afin de déterminer les mesures appropriées à mettre en œuvre pour faire face à la pandémie. Ces mesures peuvent inclure un éventuel report de l'investissement en capital et d'autres mesures prudentes de maîtrise des coûts.

La réponse de la Société à la pandémie de COVID-19 est guidée par les autorités de santé publique. La Société continue d'agir en réponse aux directives émises par les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux pour contrôler la propagation de la COVID-19. La Société continue de surveiller étroitement les activités commerciales et de prendre des mesures qui sont dans l'intérêt des employés, des visiteurs, des locataires, des fournisseurs ou d'autres parties prenantes, le cas échéant. Ces changements et tout autre changement dans les opérations en réponse à la COVID-19 pourraient avoir une incidence importante sur les résultats financiers de la Société.

Au cours de l'été 2020, les gouvernements provinciaux ont commencé à assouplir les restrictions imposées pour contenir la COVID-19 et à permettre aux entreprises de rouvrir et de reprendre leurs activités. Dans plusieurs cas, dont celui de la Société, les activités commerciales ne reprennent pas « normalement », car les restrictions imposées par les autorités de santé publique et d'autres directives gouvernementales restent en vigueur, comme la distanciation physique, les limites d'occupation et les restrictions concernant les voyages. Ces restrictions et ces directives, ainsi que les protocoles supplémentaires que la Société pourrait mettre en œuvre, continueront à modifier son mode de fonctionnement, ce qui aura une incidence sur son rendement financier.

Vers la fin de l'été 2020, le nombre de cas de COVID-19 a commencé à augmenter dans tout le pays. Cette « deuxième vague » a poussé les gouvernements provinciaux à imposer de nouveau un bon nombre de restrictions qui avaient fait l'objet d'un assouplissement. Le retour de ces restrictions, conjugué à la fermeture continue de la frontière, a eu des répercussions importantes sur les activités de la Société, en particulier sur ses attractions touristiques. Les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux ont réagi par des interventions monétaires et fiscales pour tenter d'atténuer l'impact sur l'économie, mais les répercussions finales de la COVID-19 sur l'économie et leur durée restent inconnues.

En raison de la COVID-19, la Société fait face à une incertitude et à un risque importants pour tous les aspects de ses activités, notamment :

- l'exploitation de ses attractions touristiques;
- ses activités de location et ses ventes immobilières;
- l'échéancier des projets d'aménagement immobilier.

En outre, comme beaucoup d'autres entreprises au Canada, la Société exerce en fin de compte ses activités dans une économie sans précédent et imprévisible qui présente des incertitudes et des risques importants. Ces risques et ces incertitudes, ainsi que d'autres facteurs, peuvent, à court ou à long terme, avoir une incidence négative importante sur les activités et le rendement financier de la Société. La COVID-19 peut également exacerber d'autres facteurs de risque décrits dans cette section.

Risques macroéconomiques généraux

Les secteurs d'activités de la Société, soit l'immobilier et les attractions touristiques, sont touchés par la conjoncture économique générale, dont l'activité économique et l'incertitude économique, tout comme les taux d'emplois et les taux de change.

Comme mentionné ci-dessus, la COVID-19 a eu une incidence considérable sur l'économie. Comme la Banque du Canada l'a indiqué dans son « Rapport sur la politique monétaire » de juillet 2020, la pandémie de COVID-19 a un effet considérable sur l'activité économique et le marché de l'emploi au Canada. La COVID-19 s'est propagée globalement et rapidement, et pour la contenir, les gouvernements ont introduit des mesures de santé publique qui ont réduit l'activité économique. Ces mesures de santé publique, ainsi que le virus lui-même, ont provoqué un déclin économique rapide et marqué, qui a eu des répercussions sur les économies canadienne et mondiale, entraînant des pertes généralisées d'emplois et de revenus commerciaux. Il est impossible de connaître le déroulement de cette pandémie, et son évolution au fil du temps et d'une région à l'autre reste extrêmement incertaine. Un grand nombre d'économies ont commencé à se remettre de la pandémie, mais ces reprises seront lentes et inégales selon les régions et les secteurs. Pendant la période d'avril à juin, où les mesures de santé publique visant à contenir la propagation de la COVID-19 étaient les plus restrictives, le « Rapport sur la politique monétaire » de la Banque du Canada estimait que l'activité économique avait chuté d'environ 15 % par rapport au niveau de la fin de 2019.

D'après certaines estimations, l'économie canadienne a connu une contraction d'environ 6 % à 8 % en septembre 2020. Les estimations relatives à l'économie canadienne en 2021 varient considérablement compte tenu de la nature sans précédent de la pandémie et de la difficulté à en prévoir l'évolution. Toutefois, un certain nombre d'économistes entrevoient une croissance de l'ordre de 3 % à 6 % en 2021. Dans le même rapport, la Banque du Canada s'attend à ce que l'inflation de l'indice des prix à la consommation (l'« IPC ») ne diminue que de 0,6 % en 2020, suivie d'une croissance de l'inflation de l'IPC de 1,2 % et de 1,7 % en 2021 et en 2022, respectivement.

En septembre 2020, le niveau d'emploi à l'échelle canadienne a poursuivi sa remontée à un rythme plus soutenu. Le taux de chômage reste supérieur au niveau pré-pandémique de février 2020, et ce, dans toutes les provinces. Le Canada a réussi à récupérer environ 2,3 millions des 3 millions d'emplois perdus pendant la pandémie. À la fin septembre 2020, le taux de chômage à l'échelle nationale continuait de diminuer, par rapport à son sommet de 13,7 % en mai 2020, pour se chiffrer à 9 %. Il convient de noter que plusieurs secteurs, parmi les plus durement touchés par la COVID-19, sont encore loin des niveaux d'emploi pré-pandémiques, notamment l'hébergement et la restauration (en baisse de 15,3 % depuis février 2020).

Toutefois, l'effet du rétablissement des mesures de santé publique dans certaines provinces, en septembre et octobre, ne se fera sentir sur les taux de chômage qu'au moment de la publication des données d'octobre. La vigueur affichée par la reprise de l'emploi reste très incertaine. Avec la hausse des nouveaux cas de COVID-19 dans de nombreuses provinces, certains secteurs connaîtront probablement un deuxième recul (ou une reprise beaucoup plus lente) dans les mois à venir.

Selon les prévisions générales, le taux de chômage canadien en décembre 2020 se situera autour de 9 % à 10 %, pour un taux moyen en 2020 se situant autour de 10 %. À plus long terme, le taux de chômage devrait diminuer pour s'établir à environ 7 % à 8 % en 2021 et à 6 % à 7 % en 2022, au fur et à mesure de la reprise constante de l'économie.

La Banque du Canada a soutenu l'économie et le système financier en prenant la mesure sans précédent d'abaisser le taux de financement à un jour de 150 points de base cumulés pour le ramener à 0,25 % en mars 2020, ce que la Banque du Canada considère comme son plancher. Pour le reste de l'année 2020, il semble y avoir un consensus quasi unanime sur le fait que le taux d'intérêt de la Banque du Canada restera à 0,25 % pour aider à la reprise économique après la COVID-19, et la plupart semblent croire que le taux d'intérêt restera à ce niveau pendant la majeure partie de l'année 2021. Ces faibles taux d'intérêt peuvent contribuer à stimuler les investissements des entreprises et les achats des consommateurs au fur et à mesure de la reprise économique.

La Société atténue les risques macroéconomiques généraux par une évaluation et une surveillance constantes des divers facteurs de risque et de leur incidence éventuelle sur le rendement de la Société. La Société prend ensuite les mesures nécessaires pour atténuer l'incidence des risques.

Risques relatifs à la division Immobilier

En raison de sa nature, l'immobilier comporte généralement des risques et chaque bien immobilier est exposé à des risques selon son caractère particulier, son emplacement et le calendrier du cycle d'aménagement. Certains frais importants, dont l'impôt foncier, les charges d'entretien et d'assurance et les autres charges connexes, doivent être engagés sans égard à la conjoncture de la région où se trouve le bien immobilier, mais le moment des autres dépenses importantes est discrétionnaire, et elles peuvent être différées.

En raison de l'incertitude à laquelle l'économie est confrontée, les décisions des consommateurs en matière de dépenses, qui incluent les acheteurs de biens immobiliers ou les investissements, sont fortement influencées. Dans son communiqué de septembre 2020, l'Association canadienne de l'immeuble (l'« ACI ») a annoncé que les ventes résidentielles au Canada avaient augmenté de 6 % en août par rapport au mois précédent. Les activités de vente sur 12 mois ont également connu une croissance d'environ 33 %.

L'ACI a indiqué que le prix des logements avait augmenté d'environ 9,4 % par rapport à la même période l'an dernier. Le fort rebond des ventes et des prix de l'immobilier est principalement dû à bon nombre de facteurs, notamment : la réaffectation du revenu discrétionnaire pour l'achat d'une maison; la baisse des taux d'intérêt; les mesures gouvernementales de soutien au revenu sans précédent et la faible quantité d'inventaires disponibles (en août 2020, l'inventaire disponible moyen était de 2,6 mois au pays et, dans certains marchés, la moyenne n'était que de quelques semaines).

Toutefois, il existe toujours un risque important à long terme compte tenu de l'incertitude économique et en matière d'emploi. Dans ses « Perspectives du marché de l'habitation » pour l'été 2020, la SCHL prévoyait qu'une baisse importante de l'emploi et des revenus, entre autres facteurs, exercerait une pression à la baisse sur le prix et la demande des logements. En outre, dans son Évaluation du marché de l'habitation de septembre 2020, la SCHL énonce des craintes par rapport au soutien financier sans précédent offert par le gouvernement en réaction à la pandémie, puisque ce soutien est temporaire et qu'il pourrait entraîner une surestimation du revenu disponible à long terme des ménages, et que cette composante constitue un élément fondamental du prix des habitations.

Dans son Évaluation du marché de l'habitation de septembre, la SCHL indique que le marché immobilier canadien affiche « un degré modéré de vulnérabilité », mentionnant que le déséquilibre entre le prix des habitations dans certains marchés locaux et l'affaiblissement général des facteurs fondamentaux sous-jacents, qui avait diminué avant l'apparition de la COVID-19, semble de nouveau en hausse.

La SCHL mentionne dans l'« Évaluation du marché de l'habitation » de septembre 2020 que des disparités régionales demeurent. Selon les évaluations, les marchés immobiliers de Vancouver, de Toronto, d'Ottawa et d'Halifax, des villes où la Société détient des projets d'aménagement immobilier, affichent un degré modéré de vulnérabilité globale. Les motifs pour lesquels chaque ville reçoit un degré de vulnérabilité modéré varient.

Aucun signe indicateur (surchauffe, accélération des prix, surévaluation ou construction excessive) n'affichait un degré modéré ou élevé sur le marché de Vancouver; cependant, l'évaluation globale montrait un degré modéré de vulnérabilité en raison de l'écart de surévaluation grandissant entre les facteurs fondamentaux et les prix sur le marché après plusieurs trimestres d'amélioration. À Toronto, tout comme à Vancouver, aucun signe indicateur n'affichait un degré modéré ou élevé, mais des signes émergents de nouveaux déséquilibres, plus particulièrement quant à la surévaluation, ont mené à l'attribution d'un degré modéré de vulnérabilité globale.

La note modérée attribuée au marché de l'habitation à Ottawa découle du risque modéré de surchauffe causé par l'offre limitée. Cette offre limitée et la forte demande exercent une pression sur les prix, ce qui indique un risque modéré d'accélération des prix. Le marché de l'habitation d'Halifax affiche un degré modéré global principalement attribuable à la hausse marquée des prix en raison de la demande refoulée, ce qui signale un risque modéré de surévaluation.

Les marchés de l'habitation d'Edmonton, de Calgary, de Montréal et de St. John's montrent une faible vulnérabilité, bien que la SCHL ait exprimé des inquiétudes à l'égard de la surchauffe et de la surévaluation du marché à Montréal ainsi qu'à l'égard de la construction excessive à Calgary et à Edmonton.

Les marchés de l'habitation de Québec et de Winnipeg, où la Société ne détient aucun bien immobilier à l'heure actuelle, mais prévoit en acquérir et en vendre au cours de la période de référence, sont considérés comme peu vulnérables.

Comme il est mentionné plus haut, les taux d'intérêt devraient demeurer peu élevés et, par conséquent, les taux hypothécaires devraient également rester relativement bas dans un avenir prévisible.

De manière générale, les perspectives pour le marché de l'habitation canadien sont une variabilité dans tout le pays; il existe des risques et des incertitudes d'importance, notamment dans certains marchés locaux, comme Toronto et Vancouver, où la Société détient des biens immobiliers.

À la fin de septembre 2020, le taux d'inoccupation des bureaux au Canada était d'environ 12 %, ce qui correspond à une hausse par rapport au taux d'inoccupation de 11,1 % de septembre 2019. Cette hausse s'explique en partie par l'augmentation des sous-locations en raison des entreprises qui réévaluent leurs besoins en matière d'espaces de bureaux en réaction à la COVID-19 et qui tendent à augmenter le travail à domicile.

À la fin du mois de septembre 2020, l'espace industriel disponible au Canada était de 3,5 %, ce qui est bien inférieur à la moyenne canadienne sur 10 ans de 5,1 %. Les conséquences de la COVID-19 sur les bureaux et les locaux industriels sont incertaines; cependant, la hausse du taux d'inoccupation des bureaux pourrait être de courte durée, puisque le taux d'inoccupation chutera à mesure que les marchés de l'emploi canadien se redresseront et que l'importance des relations personnelles au sein de la culture d'entreprise deviendra plus apparente.

Outre l'impact de la COVID-19, les prix du pétrole peuvent avoir des répercussions importantes sur l'économie canadienne. Les prix du pétrole, en particulier l'escompte sur les prix du pétrole canadien, jouent un rôle considérable dans l'économie à Terre-Neuve-et-Labrador, en Saskatchewan et en particulier en Alberta, y compris sur la demande de logements, en raison des répercussions négatives sur l'emploi et le revenu des ménages. Les prix de référence du pétrole, qui se négocient actuellement autour de 40 \$ US le baril, demeurent le facteur de risque et d'incertitude le plus important limitant la croissance, surtout en Alberta. Le prix du pétrole canadien a oscillé entre 28 \$ US et 34 \$ US le baril au cours des quatre derniers mois. Les prix de référence et les prix du pétrole canadien ont été relativement stables au cours des trois derniers mois, mais ils ont affiché une forte volatilité au cours des neuf derniers mois, puisque les prix de référence et les prix du pétrole canadien ont chuté à 12 \$ US et à 8 \$ US, respectivement. Ce n'est pas seulement le prix du baril qui est important; il en va de même de la différence entre les prix de référence mondiaux du pétrole et les prix du pétrole canadien, ainsi que de la demande. La récente chute des prix du pétrole et de la demande a infligé un revers majeur au secteur du pétrole et du gaz, obligeant la production et l'investissement dans ce secteur à diminuer fortement.

Comme dans de nombreux secteurs, les perspectives des marchés du logement, des bureaux et de l'immobilier industriel sont incertaines à court et à long terme.

Il est difficile de prédire la demande pour l'immobilier. L'évolution du marché immobilier, qu'il s'agisse du type et de la forme des bâtiments, de la demande ou d'autres changements, peut avoir un impact important sur la division Immobilier de la Société.

La Société atténue ses risques relatifs au secteur immobilier au moyen d'une évaluation et d'une surveillance constantes des conditions des marchés locaux. Elle peut ajuster le montant ou le moment choisi des dépenses affectées aux propriétés ou des ventes en réponse aux conditions du marché.

Risques relatifs à la division Attractions

Les activités de la Tour CN et de la SVPM sont directement liées à la performance du secteur du tourisme à Toronto et à Montréal, respectivement. L'affluence de la Tour CN varie également selon les saisons et les conditions météorologiques quotidiennes.

Les efforts déployés par les organismes gouvernementaux, les organismes de santé et d'autres acteurs pour contenir la COVID-19 ou remédier à ses effets auront une incidence importante sur l'industrie du tourisme. Ces efforts comprennent la restriction des voyages nationaux et internationaux non essentiels afin d'atténuer l'impact de la COVID-19, ainsi que des mesures de la distanciation physique et des limitations des rassemblements de groupes. La durée de ces efforts d'atténuation et le plan de suppression progressive des restrictions sont incertains et pourraient avoir des répercussions importantes sur les attractions touristiques de la Société. Comme nous l'avons vu dans certaines provinces, les restrictions ont été assouplies pour ensuite être rétablies en réaction à une hausse des cas de la COVID-19.

La COVID-19 devrait avoir une incidence considérable sur les dépenses touristiques au Canada.

Dans la publication « Prévisions de la demande touristique » de juillet 2020 de Destination Canada, il est indiqué que les dépenses de voyage en 2020 pourraient chuter de 54 % à 61 % par rapport à 2019. Destination Canada a poursuivi en affirmant dans le rapport que le retour aux niveaux de dépenses de 2019 n'est pas prévu avant 2023, voire peut-être pas avant 2024. Son rapport « Coup d'œil sur les arrivées pour des séjours d'une nuit ou plus », publié également en juillet 2020, illustre clairement l'effet actuel de la pandémie de COVID-19 sur le tourisme et les déplacements à l'étranger. Le rapport montre que les arrivées de visiteurs au Canada pour un séjour d'une nuit en juillet 2020 étaient en baisse de 98 % par rapport à juillet 2019 et de 79 % depuis le début de l'exercice 2020, comparativement à la même période à l'exercice précédent. Plus particulièrement, les arrivées de visiteurs des États-Unis (É.-U.) pour un séjour d'une nuit avaient chuté de 98,3 % en juillet 2020 et de 80 % depuis le début de l'exercice 2020.

Les visiteurs provenant de l'extérieur du marché local constituent la majorité des visiteurs de la Tour CN. Un nombre important de visiteurs au Vieux-Port et à la Tour CN viennent des États-Unis.

En mars 2020, des restrictions frontalières entre le Canada et les États-Unis ont été mises en place, interdisant tout voyage transfrontalier non essentiel. Ces restrictions demeurent en vigueur. Au moment de la rédaction du présent document, il n'est pas prévu d'ouvrir la frontière avant le 21 novembre 2020. Étant donné la situation actuelle aux États-Unis, il semble y avoir un sentiment important en faveur du maintien de la fermeture de la frontière avec les États-Unis, tant que la situation ne s'améliore pas de façon apparente chez nos voisins du Sud. On s'attend à ce que ces restrictions soient éventuellement assouplies, mais on ne sait pas quand ni dans quelle mesure.

Les taux de change peuvent avoir une incidence sur le nombre de touristes internationaux que le Canada, les marchés locaux et les attractions touristiques de la Société peuvent attirer une fois les restrictions assouplies. Au 9 octobre 2020, le taux était de 1,00 \$ US = 1,31 \$, ce qui correspond à peu près au taux en vigueur à la même époque l'année dernière. Les analystes sont partagés quant à savoir s'ils prévoient que le dollar canadien se raffermira ou s'affaiblira par rapport au dollar américain au cours des 12 prochains mois, mais la plupart d'entre eux prédisent que le taux de change demeurera essentiellement constant pendant cette période.

Lorsque les restrictions de voyage seront levées, un dollar canadien dévalué par rapport aux autres devises, notamment le dollar américain, aura une répercussion favorable sur les recettes de la Tour CN en raison du pouvoir d'achat augmenté des touristes américains. En outre, un dollar canadien dévalué peut également dissuader les visiteurs locaux de voyager à l'étranger, choisissant plutôt des « vacances chez soi ». Inversement, une valeur élevée du dollar canadien est susceptible d'avoir une incidence contraire sur les résultats de la Tour CN.

Plus de 80 % de la clientèle du Vieux-Port vient de son marché local. Le Centre des sciences de Montréal attire une clientèle scolaire importante, mais cette clientèle ne peut pas se déplacer à l'heure actuelle. Pour continuer à attirer des visiteurs, la SVPM doit continuer à investir dans ses attractions touristiques et expositions actuelles au Vieux-Port et au Centre des sciences de Montréal et s'associer à diverses organisations, tout en élaborant de nouvelles expositions et attractions touristiques, afin de renouveler les services offerts aux visiteurs.

L'économie locale, plus particulièrement la baisse des dépenses discrétionnaires en raison des répercussions de la COVID-19 sur l'emploi, pourrait poser problème.

La Société continue d'examiner tous les aspects de l'exploitation de ses attractions touristiques potentiellement touchées par la COVID-19, y compris ses plans d'affaires et ses procédures et protocoles de santé et de sécurité. Elle met constamment à jour ses plans de reprise des activités pour s'adapter aux nouvelles directives des gouvernements et des autorités sanitaires, allant bien souvent au-delà des exigences minimales, ce qui permet aux attractions touristiques de la Société de rouvrir (ou de rester ouvertes) et d'assurer la sécurité de ses employés, de ses invités, de ses fournisseurs et de ses sous-traitants.

4. Priorités

4.1. PRINCIPAUX OBJECTIFS ET ACTIVITÉS POUR LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE

En 2020, la Société a célébré ses 25 ans d'existence et sa croissance progressive, sa rentabilité et sa valeur pour les Canadiens. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les activités et le rendement de la Société, veuillez consulter son rapport annuel 2019/20 et son rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise sur son site Internet à clc-sic.ca/francais.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des priorités, veuillez consulter l'annexe 3.

4.1.1. OBJECTIFS ET ACTIVITÉS

Les objectifs clés de la Société pour la période de référence faciliteront les activités de ses divisions commerciales tout en lui permettant de gérer les risques, les incertitudes et les répercussions de la pandémie.

1. Poursuivre le programme de la SICL qui vise à redonner aux anciennes propriétés du gouvernement du Canada un usage productif au profit des collectivités canadiennes. Les résultats essentiels seront de nouvelles sources d'activités économiques dans les municipalités, telles que les travaux de construction, les aménagements d'usage collectif, les espaces verts et le logement, à la fois commerciaux et abordables, où les résidents peuvent vivre, travailler et se détendre.
2. Continuer de bâtir et d'entretenir des partenariats solides avec les peuples autochtones. Que la SICL entreprenne des mobilisations à la demande d'un ministère du gouvernement ou que le PDP lance des mobilisations pour son propre compte en tant que société d'État mandataire, la SICL a l'expérience de la mobilisation des communautés autochtones et de leurs dirigeants, ce qui pourrait favoriser l'établissement d'un lien de confiance pendant des mois ou des années et l'identification d'intérêts réciproques et, dans certains cas, la conclusion d'ententes formelles. Chaque entente est une entreprise unique adaptée au contexte des propriétés, aux intérêts et aux désirs des communautés autochtones et aux possibilités existantes. Les accords avec les communautés autochtones prévoient notamment une collaboration sur des initiatives de commémoration, d'emploi et de formation, d'approvisionnement et de transactions foncières commerciales.
3. Continuer de travailler avec Services publics et Approvisionnement Canada sur des projets de collaboration dans la région de la capitale nationale et à Toronto ainsi que sur les autres occasions qui peuvent survenir. Les résultats essentiels comprennent l'augmentation du potentiel de ces sites et de leurs usages, tout en aidant le gouvernement dans ses efforts de rationalisation et en créant de nouveaux quartiers qui incluent des emplois, des espaces verts, des aires d'agrément et de nouveaux logements. L'objectif sera atteint en ayant recours aux méthodes et au processus d'aménagement immobilier de la SIC, tout en tenant compte des besoins en matière de biens immobiliers du gouvernement.
4. Étudier les possibilités d'expansion des services et du soutien de la SICL auprès du gouvernement du Canada. Le résultat de cette initiative sera une plus grande efficacité et des innovations apportées au gouvernement grâce à l'expertise de la SICL dans la gestion des biens immobiliers et des attractions. Ces résultats seront atteints en établissant d'étroites relations de collaboration avec les responsables ministériels des biens immobiliers, en utilisant les projets en cours comme validation de principe des approches novatrices pour les futurs travaux et en déterminant les nouveaux projets qui pourraient être réalisés.
5. Augmenter la valeur des attractions touristiques; améliorer l'intégrité et la sécurité de ces actifs. Le résultat essentiel sera l'offre d'expériences client exceptionnelles et innovantes. L'objectif sera atteint en maximisant l'efficacité opérationnelle ainsi que les contributions communautaires, financières et non financières.

6. S'assurer du respect des directives de l'Agence de la santé publique du Canada et des exigences et restrictions à l'échelle locale et à l'échelle provinciale liées à la COVID-19, tout en continuant d'assurer la santé et la sécurité des employés, des partenaires, des clients et du grand public ainsi qu'à prendre, dans la mesure du possible, des mesures, pour atténuer les répercussions de la crise sur ses activités et sur celles de ses locataires.
7. Soutenir la reprise au Canada après la pandémie en participant à de vastes initiatives gouvernementales et en proposant d'autres possibilités pour relancer l'économie et pour insuffler un nouveau dynamisme aux collectivités dans lesquelles la Société exerce des activités. La Société fait face à des risques financiers et non financiers qui, s'ils ne sont pas gérés efficacement, pourraient avoir une incidence considérable et importante sur la Société.

4.2. APERÇU DES RISQUES

La Société fait face à des risques financiers et non financiers qui, s'ils ne sont pas gérés efficacement, pourraient avoir une incidence considérable et importante sur la Société.

Généralement, les résultats financiers de la Société sont affectés par la performance de ses activités, de même que par divers facteurs externes qui influent sur les secteurs particuliers et les régions où elle exerce ses activités, ainsi que par des facteurs macroéconomiques comme la croissance économique, l'inflation, les taux d'intérêt, le change, les exigences et initiatives réglementaires, et les litiges et réclamations qui découlent du cours normal des activités.

Dans l'immédiat et à court terme, la COVID-19 représente le principal risque pour les résultats financiers, en particulier ceux de la division opérationnelle Attractions de la Société, car elle a entraîné des défis importants pour l'industrie hôtelière en raison des restrictions imposées par les autorités de santé publique et par les différents paliers de gouvernement dans le but de contrôler la pandémie et d'« aplanir la courbe ». On ne sait pas à quel moment, ni dans quelle mesure, ces restrictions seront assouplies et éventuellement levées.

Les risques financiers de la Société, tels qu'ils sont recensés dans son univers des risques, comprennent :

- La liquidité, qui est définie comme la capacité de la Société à s'acquitter de ses obligations financières à court terme et à long terme lorsqu'elles arrivent à échéance, ce qui est susceptible d'avoir une incidence sur sa cote de crédit et sur sa réputation globale; ou son incapacité à vendre des actifs rapidement sans perte de valeur.
- La prévision des produits et des coûts, qui est définie comme des hypothèses inexactes susceptibles d'entraîner un écart important par rapport aux estimations. Il s'agit d'une mesure particulièrement importante dans le secteur immobilier où les projets, et par conséquent les hypothèses s'y rapportant, peuvent couvrir un horizon de 10 ans et plus, selon la nature et la durée du projet.
- Le manque de financement, qui est défini comme l'absence de fonds suffisants pour appuyer et maintenir l'exploitation. Il s'agit d'une mesure particulièrement importante dans le secteur immobilier où des investissements importants peuvent être nécessaires au début du cycle d'aménagement, l'entrée des revenus n'arrivant que des années plus tard. La Société doit s'assurer qu'elle dispose d'un financement suffisant, à l'interne ou à l'externe, pour toute la durée du projet.

La Société fait également face à des risques non financiers qui, s'ils ne sont pas gérés efficacement, pourraient avoir une incidence importante sur sa capacité de fonctionnement. Vous trouverez ci-dessous certains des principaux risques relevés par la Société dans le cadre de sa gestion des risques d'entreprise (« GRE »).

- Une pandémie, qui est définie comme l'éclosion d'une pandémie ou d'une épidémie (par exemple, la COVID-19, le SRAS, le Zika) pouvant nuire au tourisme, aux activités commerciales ou aux employés.
- La cybersécurité, qui comprend les attaques internes ou externes contre le système d'information de la Société qui peuvent entraîner une perte financière, une perte ou une fuite de données, des perturbations du système ou une atteinte potentielle à la réputation.
- L'incertitude macroéconomique, qui comprend l'évolution des conditions macroéconomiques susceptibles d'influencer les marchés de l'immobilier ou du tourisme, qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur les activités et les sources de produits de la Société.

- La sécurité physique, qui comprend les incidents liés à la santé et à la sécurité qui peuvent avoir une incidence sur les principaux intervenants de la Société, dont les employés, les entrepreneurs, les locataires et le grand public.

La gestion efficace et efficiente des risques financiers et non financiers est également essentielle au succès de la Société à court et à long terme.

Gestion des risques

La Société utilise une stratégie pratique en matière de gestion des risques. Au cours de l'année, la Société a retenu les services d'un consultant tiers pour l'aider à élaborer un cadre de gestion des risques d'entreprise (le « cadre ») qui énonce ses grandes lignes directrices en matière de gestion des risques dans l'ensemble de la Société. Le cadre a été mis au point pour établir des principes rigoureux et concrets de bonne gouvernance et de gestion des risques à l'échelle de la Société et fournir un aperçu des objectifs généraux de la gestion des risques d'entreprise, de la structure de gouvernance des risques, des rôles et responsabilités et du processus de gestion des risques.

L'objectif de la stratégie de gestion des risques de la Société est de ne pas éliminer les risques, mais plutôt de déterminer, de quantifier, de surveiller et d'atténuer les risques afin d'optimiser l'équilibre entre les risques et le meilleur avantage possible pour la Société, son actionnaire et ses collectivités locales.

Plus précisément, le cadre établit les objectifs clés suivants :

- mettre en place une approche intégrée, structurée et disciplinée en matière d'identification du risque clé ainsi que d'harmonisation, d'atténuation et de gestion des principaux risques, en plus d'un suivi et de l'établissement de rapports;
- établir clairement l'appropriation et la responsabilité pour la gestion des principaux risques;
- intégrer une solide culture de gestion des risques;
- donner au Conseil d'administration et à la direction les moyens d'agir pour prendre des décisions fondées sur les risques;
- mettre en place une communication des risques et une surveillance de la gestion des principaux risques.

Le Conseil d'administration a la responsabilité générale de veiller à la mise en place des systèmes adéquats pour repérer, attester, gérer, contrôler et rendre compte des principaux risques qui concernent les activités de la Société. Le Conseil n'est pas responsable des activités quotidiennes de gestion des risques; il joue plutôt un rôle de surveillance dans la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des politiques et des procédures qui viennent appuyer la culture du risque et arrimer la propension aux risques et la stratégie de la Société.

La direction est responsable de la mise en œuvre du cadre, des politiques et des procédures. Les principales activités de la direction en matière de gestion des risques consistent à s'assurer que les risques pertinents sont correctement recensés, hiérarchisés et évalués, que les risques qui sont essentiels au succès de l'entreprise sont identifiés comme tels, que des activités d'atténuation appropriées sont en place ou prévues pour réduire les risques à un niveau acceptable, et à inculquer et maintenir une forte culture du risque en veillant à ce que le suivi des risques soit effectué et fasse l'objet de rapports.

La Société met à jour son évaluation des risques d'entreprise tous les trimestres afin d'examiner, de hiérarchiser et d'atténuer les principaux risques recensés et procède chaque année à un exercice complet d'actualisation des risques. L'évaluation trimestrielle et l'actualisation des risques annuelle comprennent l'examen de rapports sur les risques, de rapports d'audit et d'information sur le secteur d'activité, ainsi que d'entrevues de la direction dans l'ensemble de la Société.

La Société a recours à l'audit interne pour l'aider à évaluer la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles internes et de la gestion des risques. Dans le plan annuel de l'audit interne, les risques et les contrôles recensés sont considérés et intégrés pour être analysés.

4.3. APERÇU DES RÉSULTATS ATTENDUS ET DES INDICES DE RENDEMENT

Depuis sa création, la SICL compte plus de 25 ans d'exploitation réussie, ayant généré près de 1 milliard de dollars en contributions financières à son actionnaire. Au cours de la période de référence, la Société poursuivra sa trajectoire de succès dans des circonstances difficiles à l'échelle mondiale grâce à un certain nombre de possibilités et d'activités. La SICL utilise des références et des comparateurs pour se mesurer aux marchés dans lesquels elle est active, tels que les études de marché, les audits internes et les tableaux de bord de gestion financière, pour surveiller en permanence ses opérations, toutes supervisées par son Conseil d'administration. Les stratégies et les résultats continueront de s'harmoniser avec le mandat et les objectifs commerciaux de la SICL.

Résultat	Mesure
Soutien aux projets d'aménagement et d'infrastructure à l'échelle locale en collaboration avec les municipalités et d'autres intervenants locaux	Dollars investis et approbations municipales obtenues
Mobilisation des collectivités locales tout au long des processus de planification et d'aménagement	Nombre de projets comportant des programmes de mobilisation
Possibilités de partenariat avec les collectivités autochtones tout au long des processus de planification et d'aménagement (lorsqu'elles sont mobilisées par l'entremise d'organismes clients fédéraux ou directement à titre de mandataire du PDP)	Nombre de projets
Gestion efficace et efficiente de l'aliénation des biens immobiliers fédéraux et obtention de solides résultats financiers et non financiers	Produits réalisés, possibilités de logements abordables, espaces verts livrés, mobilisation publique positive
Projets d'aménagement durables sur le plan environnemental et conformes aux pratiques exemplaires de l'industrie	Nombre de projets d'aménagement actifs qui respectent ou dépassent les normes de gestion environnementale
Programmes et initiatives internes qui appliquent les pratiques exemplaires de l'industrie et encouragent une forte mobilisation des employés	Établir des points de référence et des objectifs afin de favoriser une main-d'œuvre diversifiée et inclusive

5. Aperçu financier

5.1. RÉSULTATS ATTENDUS POUR 2020/21 ET PÉRIODE DE RÉFÉRENCE 2021/22 À 2025/26

La SICL est une société d'État mandataire autofinancée. La gestion financière de la SICL est axée sur les activités de planification, d'acquisition et de contrôle des ressources financières de la SICL, en vue de prendre des décisions financières optimales pour la SICL.

La stratégie financière de la SICL consiste à exercer ses activités en faisant preuve d'une grande responsabilité financière par l'intermédiaire de ses diverses divisions commerciales partout au pays afin d'optimiser, et non de maximiser, le flux de trésorerie et le bénéfice en vue du réinvestissement et du rendement pour les intervenants de la Société, à court et à long terme. Compte tenu de la pandémie et de l'incertitude qu'elle a créée pour la prévision des flux de trésorerie et des bénéfices d'exploitation, en particulier dans le secteur des attractions touristiques de la Société, la SICL a mis davantage l'accent sur la gestion de la trésorerie à court terme, tout en continuant à chercher l'équilibre entre un horizon à court terme et les objectifs à long terme.

Par le passé, la SICL a produit un bénéfice annuel. La Société n'a pas besoin de crédits parlementaires; elle finance parallèlement le déficit d'exploitation et les besoins en capital de la SVPM et du Parc Downsview.

Le plan financier de la Société pour la période de référence, qui comprend ses résultats financiers et sa situation financière, figure à l'annexe 4, section 9.4. Toutes les sections de ce plan d'entreprise doivent être lues conjointement avec le plan financier de la Société pour obtenir une compréhension complète et totale des hypothèses, des risques, des incertitudes et du contexte.

Le plan financier reflète la meilleure estimation de la Société à l'égard des résultats attendus au cours de la période de référence au moment de la rédaction. Comme c'est le cas de tout plan financier quinquennal, en particulier un plan qui prévoit des ventes immobilières sur de nombreux marchés au Canada, il y a naturellement un degré important d'incertitude. Cette incertitude « habituelle » ou « normale » n'est exacerbée que par les répercussions de la pandémie sur les activités de la Société, en particulier sur sa division opérationnelle Attractions, qui fait face, à l'heure actuelle, à des défis opérationnels importants en raison des restrictions imposées par les gouvernements et les agences de santé publique dans leurs efforts pour gérer et contrôler la pandémie.

La Société atténue les risques liés à son plan financier en pratiquant une saine gestion financière grâce à un éventail de techniques différentes.

Vous trouverez ci-dessous un résumé des résultats attendus pour 2020/21 et pour la période de référence. De plus amples détails sont inclus dans la section 9.1.2.

Produits

La Société prévoit des produits de 173 millions de dollars en 2020/21 et de 1,75 milliard de dollars au cours de la période de référence. Les produits projetés de la Société fluctuent d'une année à l'autre, principalement en raison de deux facteurs. Le premier facteur concerne les ventes immobilières de la SIC. Les projets d'aménagement immobilier et les ventes ont un cycle de vie beaucoup plus long que celui de la division opérationnelle Attractions de la Société. Les ventes immobilières dépendent de nombreux facteurs, notamment l'obtention des approbations municipales, qui détermineront le moment où les produits pourront être mis sur le marché. Le second facteur se rapporte à la division opérationnelle Attractions. Les attractions touristiques de la Société ont affiché une baisse importante du bénéfice et des profits en 2020/21 en raison de la COVID-19. La Société prévoit que la division constatera une amélioration financière progressive au cours des deux ou trois premières années de la période de référence, au fur et à mesure de la reprise dans le secteur.

Rentabilité

Le bénéfice net avant impôts devrait présenter une perte de 8 millions de dollars pour 2020/21. Au cours de la période de référence, la Société prévoit un bénéfice net de près de 470 millions de dollars. Le bénéfice annuel consolidé variera considérablement en raison des fluctuations des ventes immobilières et de la reprise des attractions touristiques, tel qu'il est susmentionné. La marge bénéficiaire d'exploitation¹ s'établit à un peu moins de 38 % au cours de la période de référence. Elle variera d'une année à l'autre au cours de la période de référence, principalement en raison des projets immobiliers particuliers vendus.

Frais généraux et administratifs

Les frais généraux et administratifs comprennent à la fois les coûts d'exploitation indirects de ses attractions touristiques et les frais généraux de l'entreprise. Les frais généraux et administratifs totaux pour 2020/21 devraient atteindre 33,4 millions de dollars, soit 19,3 % du produit brut. Pour 2020/21, le montant prévu au budget pour les frais généraux et administratifs a été réduit de 5,9 millions de dollars (soit 15 %) par rapport au plan précédent, en raison des mesures actives de maîtrise des coûts en réaction à la baisse des recettes prévues. Au cours de la période de référence, les frais généraux et administratifs devraient s'élever à 180,7 millions de dollars, soit 10,3 % du produit brut. Au cours de la période de référence, les frais généraux et administratifs devraient augmenter de 2 % par an. Cette augmentation est principalement due à l'augmentation des frais de personnel. Les frais généraux de l'entreprise au cours de la période de référence représenteront environ 50 % des frais généraux et administratifs totaux, soit 5,2 % du total des produits.

Investissement en capital

L'investissement en capital de la Société comprend les dépenses immobilières, qui incluent les frais d'aménagement des terrains et ses investissements dans des propriétés détenues à plus long terme, et l'investissement dans ses attractions touristiques. En 2020/21, la Société prévoit des dépenses en immobilisations totales de 103,7 millions de dollars. Au cours de la période de référence, la Société prévoit d'investir 596,2 millions de dollars, dont 504,2 millions de dollars dans l'immobilier et 92 millions de dollars dans ses attractions touristiques. Le montant des investissements annuels variera en fonction du stade de développement des projets de la Société. La Société est très soucieuse de s'assurer que les investissements, en particulier les investissements dans l'aménagement immobilier, sont effectués au moment opportun et étroitement alignés sur la stratégie de vente et le calendrier d'un projet.

Emprunts

Les emprunts de la Société, qui comprennent des emprunts en espèces et des lettres de crédit, devraient s'élever à 77,6 millions de dollars et rester bien en deçà des 200 millions de dollars disponibles aux termes de ses facilités de crédit à la fin de 2020/21. Au cours de la période de référence, les emprunts annuels moyens seront de 115,4 millions de dollars, atteignant un sommet en 2023/24 à 126,6 millions de dollars. En moyenne, durant la période de référence, les emprunts seront répartis également entre les emprunts en espèces et les lettres de crédit. L'augmentation au cours de la période de référence est principalement attribuable à la hausse des dépenses d'aménagement immobilier dans les quartiers d'aménagement du PDP, les rendements financiers devant être réalisés au cours des années subséquentes au plan.

Gestion du capital

La politique de gestion du capital et des bénéfices non répartis de la Société est présentée à l'annexe 5, section 10.3. La Société projette ses versements de dividendes en fonction des liquidités prévues et des besoins en liquidités de la Société au cours des années subséquentes. La Société prévoit des dividendes de 200 millions de dollars au cours de la période de référence, soit une moyenne de 40 millions de dollars par année. Les dividendes devraient continuer d'être déclarés chaque année, à la discrétion du Conseil d'administration de la Société. Les versements des dividendes réels pourraient différer sensiblement de ceux qui sont projetés, en fonction du rendement financier de la Société. La Société prévoit un rendement moyen des capitaux propres de 9 % au cours de la période de référence, tout en faisant preuve d'une gestion budgétaire prudente et responsable en maintenant un ratio d'endettement moyen de 55 % et des soldes de trésorerie suffisants pour financer les investissements en capital et les opérations.

¹ Marge bénéficiaire d'exploitation = total du bénéfice net avant les impôts, les intérêts et les autres dépenses, la perte de valeur, les coûts antérieurs à l'acquisition ainsi que les radiations et les frais généraux et administratifs divisés par le produit brut moins les intérêts et les autres produits.

6. Annexe 1 :

Structure de la gouvernance d'entreprise

La SICL comprend un président du Conseil d'administration nommé par le gouverneur en conseil ainsi qu'un employé qui occupe le poste de président-directeur général. Le président-directeur général de la SICL assume également les fonctions de président-directeur général et d'administrateur auprès de la SIC, du PDP et de la SVPM.

La SICL a été constituée aux termes de la *Loi sur les sociétés* par actions et est incluse dans la partie 1 de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La SICL s'acquitte de son mandat fondamental d'aménagement immobilier par l'intermédiaire de sa filiale, SIC. Son mandat a été approuvé par le gouvernement du Canada en 1995, année de la relance des activités de la Société, et vise à « assurer la cession ordonnée et commerciale de certains biens immobiliers stratégiques fédéraux afin d'en tirer la valeur optimale pour les contribuables canadiens, et de détenir certains biens immobiliers ». En 2001, un examen du Conseil du Trésor a confirmé à nouveau ce mandat.

Ce dernier exige également que la Société tienne compte d'autres questions stratégiques du gouvernement du Canada, le cas échéant, notamment « les opinions des collectivités et des autres ordres de gouvernement concernés, de même que les questions entourant le patrimoine et l'environnement ».

Les filiales de la SICL proposent des solutions novatrices à des enjeux immobiliers complexes, assurent un leadership touristique dans la gestion de la Tour CN, du Centre des sciences de Montréal, du Vieux-Port de Montréal, ainsi que du Parc Downsview et offrent une valorisation et une commémoration du patrimoine à tous ses intervenants. Ce faisant, elle apporte des contributions considérables au gouvernement fédéral et aux collectivités du Canada.

Les stratégies qui y sont présentées ont été élaborées par les sociétés filiales, qui les évalueront continuellement. Elles émanent de la priorité accordée à l'avancement progressif et continu du mandat de la société au moyen d'outils innovants et d'une orientation stratégique adoptés dans ses secteurs d'activité, afin d'offrir des avantages communautaires et financiers à son actionnaire et à la population canadienne.

La SICL évolue dans les marchés concurrentiels et parfois instables de l'immobilier et du tourisme, des domaines qui sont touchés par la pandémie mondiale actuelle. De ce fait, elle est directement touchée par l'imprévisibilité de ces secteurs et par les diverses tendances macroéconomiques. Malgré l'incertitude qui entoure l'économie mondiale et le marché de l'immobilier canadien, la Société, depuis sa création en 1995, a remboursé au cadre financier plus de 1 milliard de dollars en versement de dividendes, en impôts sur le revenu fédéral et provincial et en paiements d'acquisitions de biens.

Conseils d'administration de la SICL

La SICL, la SIC, la SVPM et le PDP disposent chacun de leur propre Conseil d'administration qui se réunit de façon régulière. Les administrateurs qui siègent à ces conseils sont les mêmes, sauf dans le cas du président-directeur général de la SICL et des filiales, qui siège au conseil de la SIC, du PDP et de la SVPM, mais non à celui de la SICL. Les administrateurs de la société mère et les conseils des filiales (à l'exception du président-directeur général) ne font pas partie de l'entreprise.

Les administrateurs, le président du conseil et le président-directeur général de la SICL sont nommés par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre de SPAC. Le conseil de la SICL s'est engagé à examiner continuellement ses pratiques et ses politiques pour assurer qu'elles demeurent conformes aux pratiques exemplaires actuelles et tiennent compte de l'ensemble des besoins de la Société.

Les administrateurs de la SIC, de la SVPM et du PDP sont nommés par le Conseil d'administration de la SICL et sont chargés de surveiller les activités accomplies par les filiales. Les conseils d'administration de la SIC, de la SVPM et du PDP comptent chacun un comité de gouvernance, un comité des ressources humaines, un comité d'audit et des risques, un comité immobilier et un comité des attractions touristiques. Durant les délibérations du conseil, l'équipe de la haute direction de la SIC présente des séances d'information sur les dossiers opérationnels, de même que des rapports aux fins d'analyse et de discussion par le conseil. Cette façon de procéder permet au conseil de superviser efficacement l'exploitation de la Société et d'assurer une gestion appropriée des risques.

Fixée par le gouverneur en conseil, la rémunération du président du conseil et des administrateurs consiste en des honoraires annuels de 9 400 \$ pour le président et de 4 500 \$ pour les administrateurs, en plus d'un tarif quotidien de 375 \$ pour le président et les administrateurs.

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE – CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nom	Fonction	Date de décret	Durée	Date d'échéance	Province de résidence
Jocelyne Houle	Présidente	10 avril 2014 (comme administratrice) 6 juin 2018 (reconduite dans ses fonctions) 19 juin 2019 (nommée présidente)	4 ans 2 ans (reconduite dans ses fonctions) 2 ans (nommée présidente)	2021-06-18	Québec
Victoria Bradbury	Administratrice	2018-06-22	2 ans (mandat arrivé à terme)	2020-06-21	Alberta
John Campbell	Administrateur	2018-06-06	2 ans (mandat arrivé à terme)	2020-06-05	Ontario
Margaret MacDonald	Administratrice	2019-06-19	4 ans	2023-06-18	Nouvelle-Écosse
Kaye Melliship	Administratrice	2018-06-06	4 ans	2022-06-05	Colombie-Britannique
Toni Varone	Administrateur	2018-06-06	4 ans	2022-06-05	Ontario
Daniel Shindleman	Administrateur	2018-06-06	4 ans	2022-06-05	Manitoba

PRÉSENCES AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE FINANCIER 2019/20

Membre du conseil	Réunions du conseil et des comités	Téléconférences du conseil et des comités
Jocelyne Houle	4/4	5/5
Victoria Bradbury	4/4	5/5
John Campbell	4/4	5/5
Margaret MacDonald	3/3	2/4
Kaye Melliship	4/4	5/5
Toni Varone	4/4	5/5
Daniel Shindleman	4/4	5/5

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE – PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Nom	Fonction	Date de décret	Durée	Date d'échéance	Province de résidence
John McBain	Président-directeur général	30 janvier 2014 entrée en vigueur le 3 mars 2014	5 ans	2021-03-02	Ontario
		1 ^{er} novembre 2018 entrée en vigueur le 3 mars 2019 (mandat renouvelé)	18 mois (mandat renouvelé)		
		28 août 2020 entrée en vigueur le 3 septembre 2020 (mandat renouvelé)	Jusqu'à 6 mois (mandat renouvelé)		

Biographies

Jocelyne Houle, présidente : Mme Houle a mené une longue carrière dans le secteur public, au cours de laquelle elle a exercé, entre autres, la fonction de mairesse. Elle est active dans sa communauté et au sein de plusieurs organisations.

Victoria Bradbury : Mme Bradbury est Fellow de l'Ordre des comptables agréés de l'Angleterre et du Pays de Galles, comptable professionnelle agréée au Canada, consultante certifiée en gestion et membre de l'Institut des administrateurs de sociétés.

John W. Campbell : M. Campbell est directeur de Renovo Advisory Services Ltd., vice-président de Artscape et membre du Conseil d'administration de l'Institut Urbain du Canada.

Margaret Macdonald : Mme Macdonald est une ancienne sous-ministre de la Nouvelle-Écosse qui a occupé les postes de sous-ministre des Finances et du Conseil du Trésor, du Travail et du Développement de la main-d'œuvre et de l'Immigration et des Affaires intergouvernementales.

Kaye Melliship : Mme Melliship se consacre à la politique du logement, à la gouvernance, à l'exploitation et à l'aménagement du territoire depuis plus de 30 ans. Elle est actuellement directrice générale de la Greater Victoria Housing Society et présidente de Ready to Rent BC.

Daniel Shindleman : M. Shindleman est directeur principal de Bridgeman, un gestionnaire et conseiller en matière d'actifs non traditionnels, spécialisé dans les domaines de l'immobilier, de l'infrastructure et de l'agriculture. Il se consacre aux partenariats public-privé depuis 1992.

Toni Varone : M. Varone est président du Varone Group Inc. Il a été au service de la collectivité à de nombreux titres et continue d'être un membre actif du conseil d'administration de la Villa Charities Foundation.

Les comités du conseil et leurs fonctions

Tous les comités du Conseil d'administration sont composés d'au moins trois administrateurs qui ne font pas partie de la direction ou du personnel de la SICL ou de l'une de ses filiales (à l'exception du président-directeur général, le cas échéant). Bien que le Conseil d'administration puisse déléguer diverses tâches à ses comités, chacun d'eux demeure sous la direction du Conseil d'administration et a pour ultime responsabilité de rendre des comptes et de faire des recommandations au conseil, s'il y a lieu.

À l'heure actuelle, tous les membres du conseil siègent à chacun des comités, à l'exception du président-directeur général. Le président-directeur général fait partie des comités de la SIC, de la SVPM et du PDP (à l'exception du comité d'audit et des risques).

Comité de gouvernance

Le comité de gouvernance a pour principal objectif d'optimiser l'efficacité du Conseil d'administration en assumant la direction et la gestion des affaires et des activités de la Société. Le comité doit également veiller à l'orientation des nouveaux administrateurs, de même qu'à leur formation et à leur perfectionnement continus.

Comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines a pour mandat d'examiner les préoccupations de la Société concernant les ressources humaines et de présenter au conseil d'administration des rapports à ce sujet, accompagnés de recommandations, s'il y a lieu.

Comité d'audit et des risques

Le comité d'audit et des risques donne son avis au Conseil d'administration concernant la validité de la gestion financière de la Société et l'aide à surveiller les systèmes internes de contrôle, la présentation de l'information financière, la gestion des risques et les processus d'audit interne et externe.

Comité immobilier

Le comité immobilier reçoit des rapports et examine les dépenses prévues et les demandes d'autorisation de la direction concernant les activités d'acquisition, d'aménagement et de vente des biens immobiliers de la SIC et du PDP.

Comité des attractions touristiques

Le comité offre également des services de consultation, de supervision et d'orientation stratégique concernant les activités de la division Attractions de la Société.

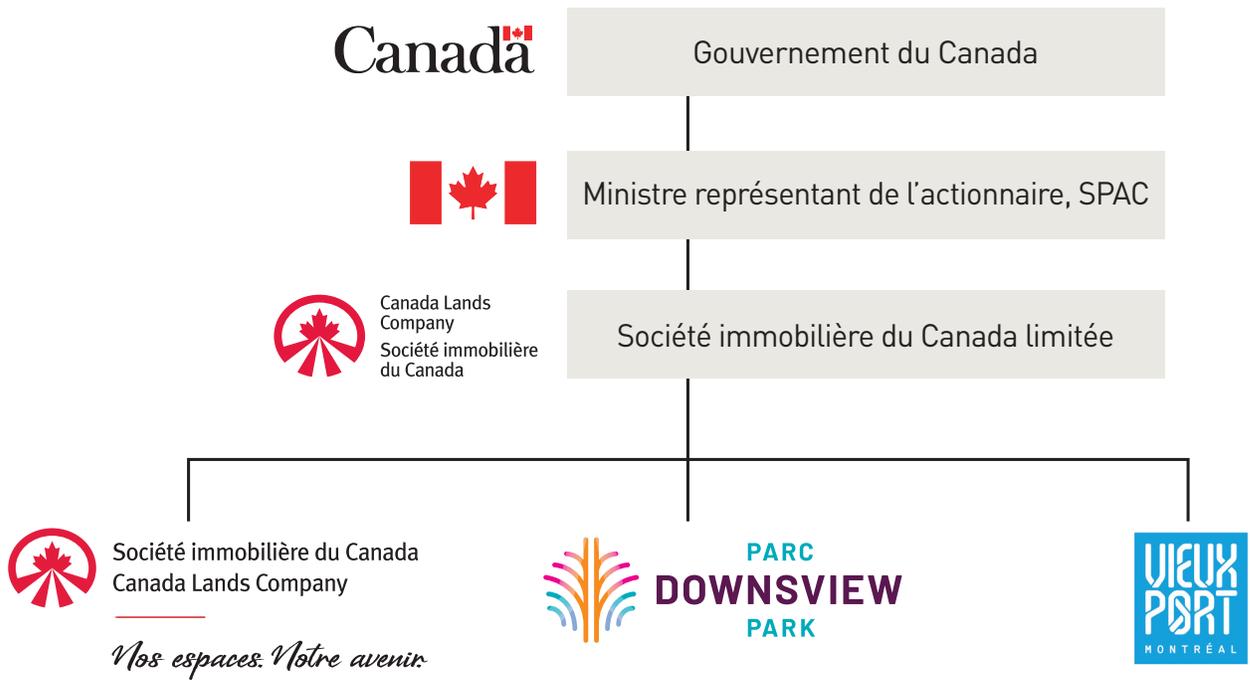
Accords de gestion

Pour assurer une structure de gestion appropriée pour les trois filiales, et en se fondant sur l'avis de son conseiller juridique, la SIC a conclu deux accords de gestion, un pour le PDP et l'autre pour la SVPM. Ils accordent à la SIC le pouvoir et le contrôle nécessaires pour gérer les activités quotidiennes de ces organisations.

Assemblées publiques annuelles

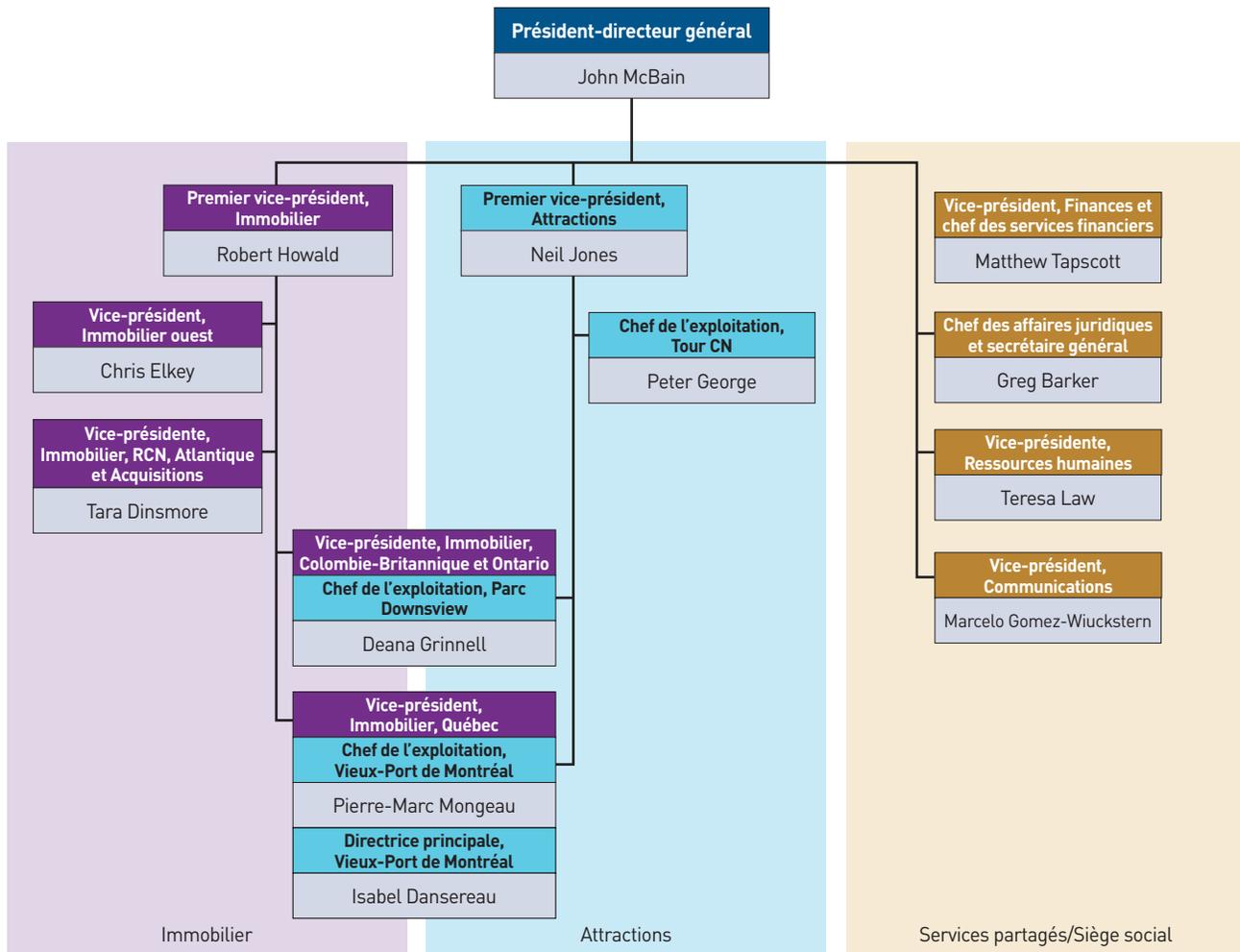
À titre de société d'État fédérale, la SICL est tenue, en conformité avec les pratiques exemplaires et la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de prévoir chaque année une tribune dans le cadre de laquelle le grand public peut formuler des commentaires et nouer un dialogue avec les membres de la direction et du Conseil d'administration de la SICL sur les questions qui touchent directement aux activités de cette dernière. La prochaine assemblée publique est prévue à l'automne 2021.

FIGURE 1 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FILIALES DE LA SICL



La SICL, PDP et la SVPM sont des agents de la couronne alors que la SIC est une société d'État non-mandataire.

FIGURE 2 : STRUCTURE DE LA HAUTE DIRECTION DE LA SICL



La haute direction est responsable de toutes les activités commerciales et de tous les résultats, de l'établissement des priorités d'entreprise ainsi que de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'entreprise et des plans stratégiques, conformément au mandat de la SICL et sous la surveillance du Conseil d'administration.

Le salaire et la rémunération conditionnelle du président-directeur général sont établis par le gouverneur en conseil. La rémunération des membres de la haute direction est établie selon les stratégies de rémunération de la SICL.

En 2019/20, les coûts engagés par la SICL en lien avec le Conseil d'administration et la haute direction, qui comprennent les salaires, les avantages sociaux, la rémunération conditionnelle, les cotisations aux régimes de retraite postérieurs à l'emploi, ainsi que les honoraires payés d'avance et les indemnités journalières des administrateurs, s'élevaient à 4,5 millions de dollars.

Le mandat du président-directeur général actuel a été prolongé de six mois en septembre 2020. Un processus de recrutement dirigé par le conseil privé est en cours. Le Conseil d'administration ainsi que la direction prendront des mesures appropriées pour atténuer les risques potentiels liés à une vacance et s'assureront qu'un solide plan d'intégration et de transition est élaboré et mis en œuvre.

7. Annexe 2 : Résultats et engagement

Je soussigné, John McBain, en tant que président-directeur général de la Société immobilière du Canada limitée, suis redevable devant le Conseil d'administration de la Société immobilière du Canada limitée de la mise en œuvre des résultats décrits dans le présent plan d'entreprise.

Je confirme que le présent engagement s'appuie sur une utilisation équilibrée de toutes les mesures du rendement et sur les données d'évaluation disponibles et pertinentes.

John McBain

Président-directeur général de la Société immobilière du Canada limitée

25 novembre 2020

8. Annexe 3 :

Attestation du chef des services financiers

À titre de chef des services financiers de la SICL, responsable devant le Conseil d'administration de la SICL par l'entremise du président-directeur général, j'ai examiné le plan d'entreprise, les budgets et les renseignements à l'appui que je jugeais nécessaires, à la date indiquée ci-dessous. Je tire les conclusions ci-après de cet examen de diligence raisonnable.

1. La nature et la portée de l'information financière et connexe sont raisonnablement décrites, et les hypothèses qui ont une incidence considérable sur les besoins financiers associés ont été relevées et sont étayées.
2. Les risques importants qui peuvent influencer sur les besoins financiers, la sensibilité des besoins financiers aux changements dans les principales hypothèses, ainsi que les stratégies connexes d'atténuation des risques ont été divulgués.
3. Les besoins en ressources financières ont été présentés et correspondent aux hypothèses énoncées, et les options de maîtrise des coûts ont été envisagées.
4. Le financement a été déterminé et est suffisant pour répondre aux besoins financiers pendant la durée prévue du plan d'entreprise.
5. Le plan d'entreprise et les budgets sont conformes aux lois et aux politiques de gestion financière pertinentes, et les pouvoirs de gestion financière appropriés sont en place
6. Les principaux contrôles financiers sont en place pour appuyer la mise en œuvre des activités proposées et de l'exploitation suivie de la SICL et de ses filiales en propriété exclusive.

À mon avis, l'information financière contenue dans le présent plan d'entreprise et dans les budgets suffit dans l'ensemble pour appuyer la prise des décisions.

Matthew Tapscott
Vice-président, Finances et chef des services financiers
de la Société immobilière du Canada limitée

25 novembre 2020

9. Annexe 4 :

Résultats financiers comprenant les budgets d'exploitation et d'immobilisations

Les budgets d'exploitation et d'immobilisations de la Société, représentés dans les états financiers ci-joints de la SICL à la section 4.2 de la présente annexe, présentent les produits, les charges, les bénéfices, les flux de trésorerie et les investissements en capital que la Société prévoit de réaliser au cours de la période de référence.

9.1 FAITS SAILLANTS SUR LES BUDGETS D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATIONS

9.1.1 PRINCIPAUX RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

TABLEAU 1

	<i>Pour l'exercice terminé le 31 mars¹</i>		
<i>(en millions de dollars, sauf la marge bénéficiaire)</i>	2021 Prévision	2021 Budget	Pour la période de référence²
Produit total	172,8 \$	279,7 \$	1 753,4 \$
Total du bénéfice d'exploitation ³	28,2 \$	75,0 \$	645,7 \$
Total de la marge de bénéfice d'exploitation ³	17,0 %	28,2 %	37,8 %
Total du bénéfice net (perte) avant impôts	(7,9 \$)	36,3 \$	468,1 \$
Acquisitions	7,6 \$	0,5 \$	90,1 \$
Investissements	103,7 \$	108,9 \$	596,2 \$
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'exploitation	(43,8 \$)	(7,2 \$)	489,0 \$
Total des facilités de crédit	122,4 \$	120,9 \$	79,8 \$
Dividendes au gouvernement du Canada	10,0 \$	10,0 \$	200,0 \$
Paiements d'avance rendus disponibles ⁴	5,0 \$	0,5 \$	52,6 \$
Total des actifs	1 054,7 \$	1 085,6 \$	1 146,2 \$

1 Les chiffres budgétaires représentent les montants inclus dans le plan d'entreprise de 2020/21 à 2024/25 de la SICL.

2 Les montants du total des facilités de crédits disponibles et le montant du total de l'actif indiqués dans la colonne « Pour la période de référence » correspondent aux soldes projetés au 31 mars 2026.

3 Bénéfice d'exploitation = bénéfice net total avant les impôts moins les intérêts et les autres produits, les intérêts et les autres frais de financement, la perte de valeur des dépenses en immobilisations et les frais généraux et administratifs.

4 Les paiements d'avance rendus disponibles sont des paiements que la Société verse aux gardiens de biens au moment de l'acquisition.

9.1.2 APERÇU DU BUDGET

Produits

La Société génère des produits principalement à partir de ses divisions d'exploitation Immobilier et Attractions, un plus petit montant provenant des activités de la Société.

Le graphique ci-dessous permet de comprendre comment les divisions opérationnelles s'alignent sur la présentation de l'information financière.

GRAPHIQUE 1

Postes de présentation de l'information financière	Divisions opérationnelles		
	Immobilier	Attractions	Siège social
Ventes immobilières et aménagement	X		X
Attractions, aliments, boissons et autres activités d'accueil		X	
Activités de location	X	X	
Intérêts et autres produits divers			X

La Société prévoit générer des produits de plus de 170 millions de dollars en 2020/21, soit environ 110 millions de dollars de moins que le budget de 2020/21. La COVID-19 et son incidence sur la division Attractions de la Société sont les principaux facteurs qui justifient cet écart défavorable. Depuis le mois de mars 2020, les activités d'exploitation des attractions touristiques de la Société sont complètement arrêtées ou considérablement limitées, et elles le resteront dans un avenir prévisible. La réponse de la Société à la pandémie de COVID-19 est guidée par les autorités de santé publique. Les restrictions et les fermetures effectuées ont considérablement réduit les produits et les bénéfices prévus pour 2021/22.

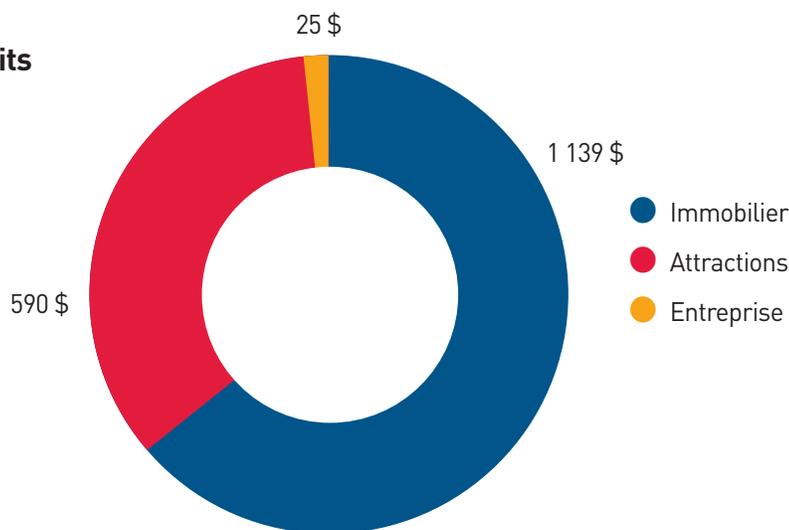
La Société s'attend à générer des produits consolidés de 1 750 millions de dollars au cours de la période de référence, soit une moyenne de 350 millions de dollars par année. Les produits ne sont pas constants d'une année à l'autre. Les fluctuations importantes des produits consolidés annuels au cours de la période de référence s'expliquent principalement par le calendrier des projets d'aménagement et des ventes de biens immobiliers ainsi que par la reprise des activités liées aux attractions touristiques de la Société au début de la période de référence.

Les principales sources de produits pour la période de référence sont présentées dans le graphique 2 sur une base consolidée et dans le graphique 3 sur une base annuelle.

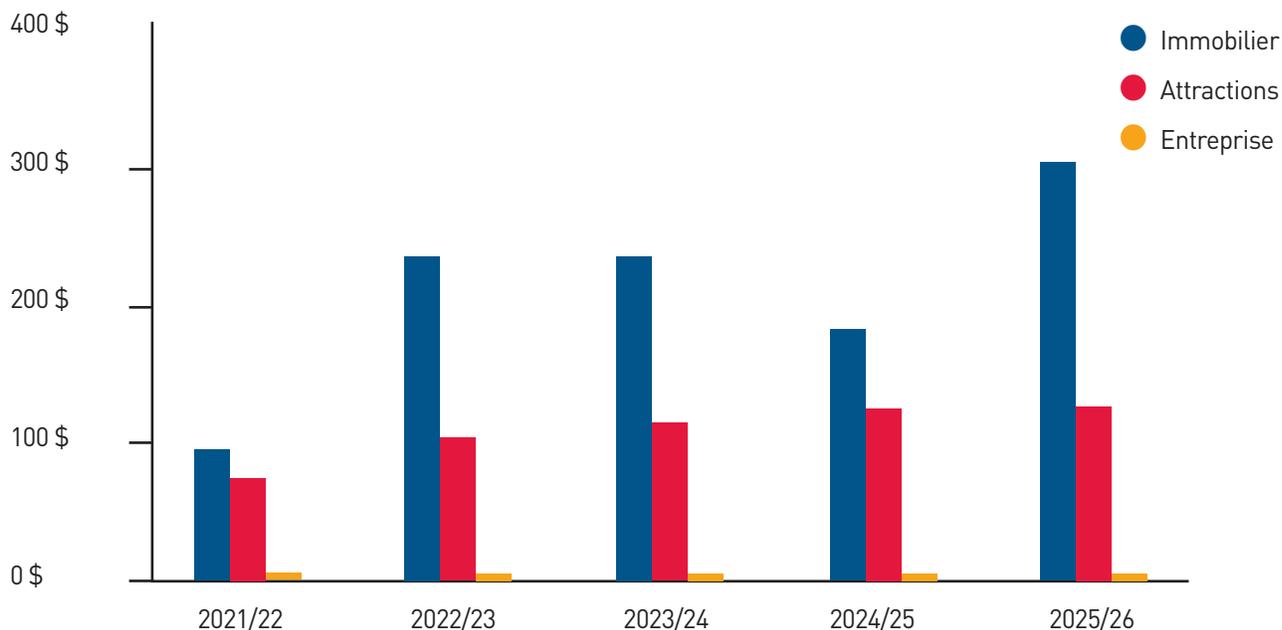
GRAPHIQUE 2 :

Principales sources de produits

(en millions)



GRAPHIQUE 3 : Principales sources de produits (par année)

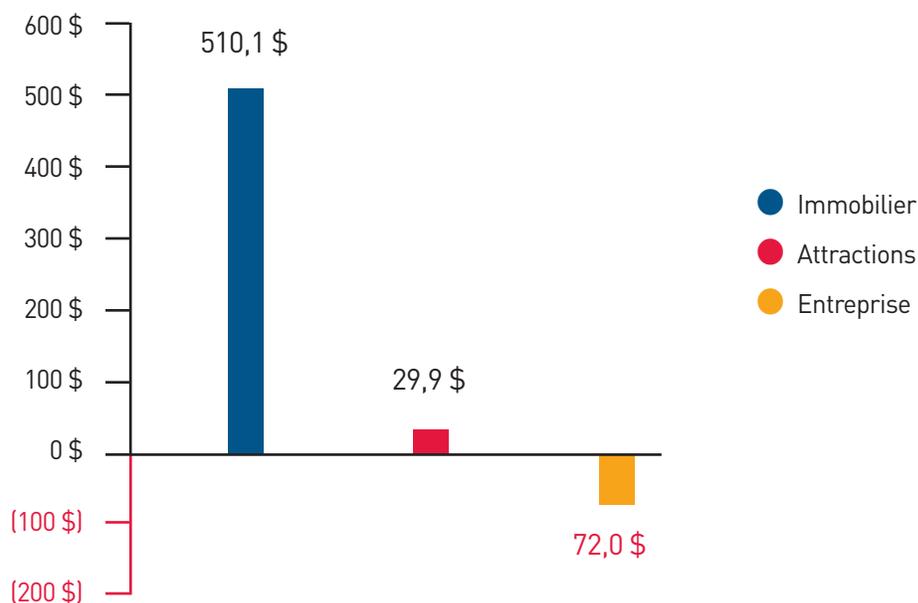


Rentabilité

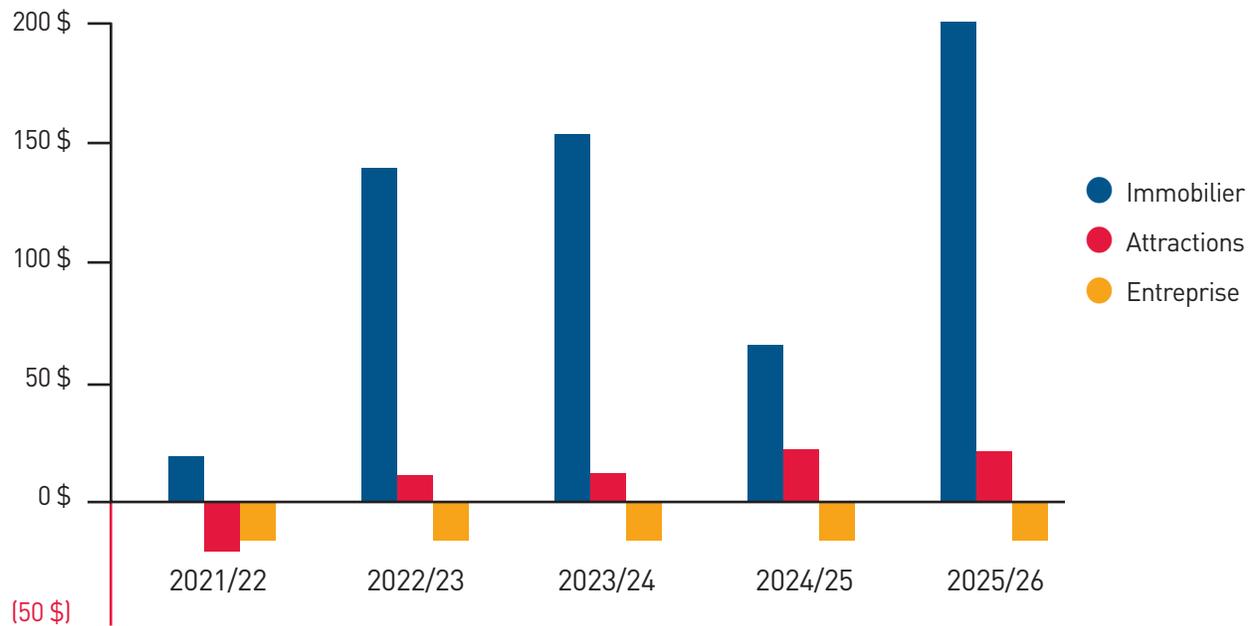
Le bénéfice net avant impôts (BNAI) consolidé pour la période de référence s'élève à 470 millions de dollars, soit une moyenne de 95 millions de dollars par année. À l'instar des produits, la rentabilité fluctue chaque année et elle est principalement influencée par les ventes immobilières et par la reprise des attractions touristiques de la Société au cours des premières années de la période de référence.

Les principales sources du BNAI pour la période de référence sont présentées dans le graphique 4 sur une base consolidée et dans le graphique 5 sur une base annuelle.

GRAPHIQUE 4 : Principales sources du BNAI (en millions)



GRAPHIQUE 5 : Principales sources du BNAI par année (en millions)



En raison de la diminution des produits de 2020/21 susmentionnée plus haut, la Société prévoit que son BNAI enregistrera une perte de 7,9 millions de dollars, soit 44,2 millions de dollars de moins que le BNAI prévu au budget.

Au cours de la période de référence, la Société prévoit de générer un bénéfice d'exploitation de 645,7 millions de dollars, soit une moyenne de près de 130 millions de dollars par année.

Au cours de cette même période, la marge bénéficiaire d'exploitation représentera 37,8 % du total des produits. Chaque année, au cours de la période de référence, la marge d'exploitation variera principalement en fonction des ventes immobilières et du portefeuille de produits, ainsi que de la reprise graduelle de l'exploitation des attractions touristiques de la Société.

Frais généraux et administratifs

La Société engage des frais généraux et administratifs pour soutenir l'exploitation de l'entreprise. Ces frais généraux et administratifs sont principalement des coûts indirects engagés dans les attractions touristiques et les frais généraux de l'entreprise. Les frais généraux et administratifs au sein de la division opérationnelle Immobilier sont généralement considérés comme des coûts directs des projets et capitalisés à titre de coûts d'aménagement.

Le tableau ci-dessous présente un résumé des frais généraux et administratifs engagés pendant la période de référence par type, le ratio des frais généraux et administratifs d'exploitation par rapport aux frais généraux et administratifs d'entreprise, et le pourcentage des frais généraux et administratifs par rapport aux produits consolidés.

TABLEAU 2 : Tableau récapitulatif des frais généraux et administratifs

<i>Pour l'exercice se terminant le 31 mars (en millions, sauf les pourcentages)</i>	2021 Prévision	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	Période de référence Total
Frais généraux et administratifs d'exploitation	16,7 \$	16,9 \$	17,3 \$	18,1 \$	18,5 \$	19,2 \$	89,9 \$
Frais généraux et administratifs de l'entreprise	16,7 \$	17,5 \$	17,8 \$	18,2 \$	18,5 \$	18,7 \$	90,8 \$
Total des frais généraux et administratifs	33,4 \$	34,4 \$	35,1 \$	36,3 \$	37,0 \$	37,9 \$	180,7 \$
Frais généraux et administratifs de l'entreprise sous forme d'un pourcentage du total des frais généraux et administratifs	50,0 %	51,0 %	50,7 %	50,0 %	50,0 %	49,4 %	50,2 %
Total des frais généraux et administratifs sous forme de pourcentage du total des produits	19,3 %	18,3 %	9,4 %	9,4 %	11,0 %	8,0 %	10,3 %
Frais généraux et administratifs de l'entreprise sous forme de pourcentage du total des produits	9,3 %	9,3 %	4,8 %	4,7 %	5,5 %	4,0 %	5,2 %

La Société prévoit un total des frais généraux et administratifs pour 2020/21 de 33,4 millions de dollars, ce qui est nettement inférieur aux 39,3 millions de dollars prévus au budget. Les mesures de maîtrise des coûts adoptées par la Société en réponse à la COVID-19 et à la diminution des produits sont la principale cause de cette diminution. Ces mesures ont été prises afin d'aider à réduire les coûts indirects et les coûts différentiels pouvant être évités ou reportés jusqu'au retour à la normale des activités.

Au cours de la période de référence, le total des frais généraux et administratifs devrait s'élever à 180,7 millions de dollars. Les frais généraux et administratifs indirects d'exploitation devraient représenter 50 % du total des frais généraux et administratifs, soit 89,9 millions de dollars, le reste étant des frais généraux et administratifs d'entreprise.

Au cours de la période de référence, le total des frais généraux et administratifs sous forme de pourcentage du total des produits devrait s'élever à 10,3 %. En 2021/22, ce pourcentage devrait être de 18,3 % en raison de la diminution, alors que la reprise des attractions touristiques de l'entreprise s'amorce, et devrait diminuer de 56 % d'ici 2025/26 pour ne représenter que 8 % du total des produits.

Investissement en capital

La Société continue d'investir dans ses biens immobiliers et ses attractions touristiques. La Société effectue ces investissements avec prudence en mettant l'accent sur les rendements financiers et non financiers du capital investi.

Comme mentionné précédemment, les investissements en capital varieront d'une année à l'autre en fonction du stade de l'aménagement immobilier des biens de la Société.

En 2020/21, la Société prévoit des investissements en capital de 103,7 millions de dollars, ce qui est légèrement inférieur aux 108,9 millions de dollars prévus au budget. Le principal facteur qui explique la légère baisse des investissements en capital est de différer certains de ses investissements en capital dans les années à venir en raison de la pandémie et du besoin de la Société de gérer ses flux de trésorerie de façon raisonnable.

Pour la période de référence, la Société prévoit d'investir 596,2 millions de dollars en capital, dont 504 millions de dollars dans les biens immobiliers et 92 millions de dollars dans les attractions.

Liquidités

La SICL continuera d'être autonome et d'apporter de considérables contributions financières et non financières au gouvernement.

La Société continuera à exercer des processus de gestion de trésorerie prudents et de surveiller activement les investissements en capital et le rendement, en particulier en raison des incertitudes liées à la pandémie. La Société prévoit de continuer à disposer de liquidités suffisantes pour répondre à tous ses besoins opérationnels et besoins en liquidités. La seule exception que la Société prévoit concerne l'utilisation d'emprunts sur les facilités de crédit, principalement sous forme de lettres de crédit, lorsqu'il est plus pratique sur le plan financier de tirer parti de ses facilités de crédit.

L'un des principaux indices de rendement que la Société utilise pour gérer ses actifs courants, ajustés afin d'éliminer les stocks actuels qui ne sont pas immédiatement liquides, après la déduction de ses passifs courants. Le tableau ci-dessous présente le solde de clôture des actifs courants nets corrigés de la Société pour chaque année de la période de référence.

TABLEAU 3 : Résumé des actifs courants nets corrigés

<i>Au 31 mars (en millions de dollars)</i>	2021 Prévision	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Actifs courants ajustés ¹	282,2 \$	212,4 \$	334,3 \$	410,4 \$	385,1 \$	367,9 \$
Passifs courants	109,6 \$	125,2 \$	162,6 \$	191,7 \$	192,3 \$	112,6 \$
Actifs courants ajustés nets	172,6 \$	87,2 \$	\$171,7 \$	218,7 \$	192,8 \$	255,3 \$

Au cours de la période de référence, la Société prévoit des paiements de plus de 560 millions de dollars à son actionnaire. Voir la section 9.2 « Tableau récapitulatif du résultat net pour le gouvernement du Canada de 2021/22 à 2025/26 ».

9.1.3 APERÇU DES PRINCIPALES HYPOTHÈSES, SENSIBILITÉS ET INCERTITUDES

La SICL établit son plan d'entreprise de manière ascendante, en commençant à l'échelon des projets immobiliers et des attractions touristiques individuels.

Étant donné la nature des biens immobiliers, l'hypothèse peut varier considérablement d'une année à l'autre en fonction des approbations de la planification, des conditions du marché et de la stratégie d'aliénation. Le processus rigoureux et complet que la Société entreprend pour générer les budgets d'exploitation et d'immobilisations est conforme à celui des années précédentes. Ces budgets sont approuvés par la direction et le Conseil d'administration.

Étant donné l'environnement actuel dans le cadre duquel les activités des attractions touristiques de la Société ont lieu, il est impossible d'accorder autant d'importance et d'envergure aux principales hypothèses qu'au cours des dernières années, et cela pourrait influencer considérablement sur les résultats prévus de la Société pour la période de référence.

La Société a inclus les principales hypothèses, sensibilités et incertitudes ci-dessous.

¹ Actifs courants ajustés = total des actifs courants de l'état consolidé de la situation financière de la SICL moins les stocks

9.1.4 PRINCIPALES HYPOTHÈSES

COVID-19

- La COVID-19 et ses répercussions ont été examinées en détail dans la section 3.1 intitulée « Contexte externe ». Si les hypothèses formulées par la Société, lors de l'élaboration du présent plan d'entreprise, diffèrent sensiblement par rapport aux attentes au cours de la période de référence, il pourrait y avoir un écart important entre les résultats réels, autant financiers que non financiers, et les prévisions de la Société.

Conditions macroéconomiques

- Les conditions macroéconomiques au Canada ont été examinées en détail dans la section 3.1 intitulée « Contexte externe ».

Immobilier

- Hypothèses relatives au marché : le plan d'entreprise et les budgets supposent que la demande sur les marchés immobiliers demeurera relativement stable et conforme aux conditions actuelles du marché au cours de la période de référence. Le plan d'entreprise ne cherche pas à prévoir des gains ou des pertes d'importance en ce qui concerne les conditions du marché dans les régions où la Société possède des biens.
- Hypothèses liées aux acquisitions immobilières : au cours de la période de référence, la Société prévoit des ventes de près de 95 millions de dollars et un BNAI de 21 millions de dollars concernant des biens immobiliers dont elle n'est pas encore la propriétaire, mais qu'elle prévoit d'acquérir.
- Hypothèse relative au Plan secondaire du secteur Downsview : la Société a présumé que le Plan secondaire du secteur Downsview approuvé, qui comprend les terrains de Downsview, sera modifié durant la période de référence. Les hypothèses de la Société quant aux modifications qui seront apportées au Plan secondaire du secteur Downsview, y compris en ce qui a trait aux diverses utilisations des terrains, sont comprises dans le présent plan d'entreprise. Tout écart par rapport à ces hypothèses influencerait considérablement sur les hypothèses financières au cours de la période de référence.

Attractions

- Généralités : comme indiqué précédemment dans le plan d'entreprise, les répercussions de la COVID-19 sur la Société, en particulier sur ses attractions touristiques, sont sans précédent et représentent une source de grande incertitude. Il est donc très difficile pour les unités d'affaires, comme la Tour CN, le Centre des sciences de Montréal et le Parc Downsview, de prévoir avec un degré de confiance raisonnable leurs résultats d'exploitation, en particulier pour la période au-delà de 2021/22. La Société a énuméré ci-dessous les principales hypothèses qui orientent les résultats qu'elle a prévus pour les attractions touristiques pendant la période de référence.
- **Tour CN**
 - Le rendement financier dépend essentiellement de la fréquentation. Le taux de fréquentation prévu en 2021/22 représente environ 50 % de celui de 2019/20. Ce taux de fréquentation devrait remonter rapidement au cours des premières années de la période de référence, et atteindre 80 % du taux de 2019/20 en 2022/23 et près de 90 % du taux de 2019/20 en 2023/24. Il devrait ensuite se stabiliser lors des dernières années de la période de référence et atteindre près de 100 % du taux de 2019/20 en 2025/26.
 - Les coûts d'exploitation et d'entretien de la Tour CN sont fixes en grande partie, si bien que les fluctuations du taux de fréquentation, un facteur déterminant à l'égard des produits, ont une incidence importante sur ceux-ci et sur la rentabilité.
 - Les touristes, y compris celles provenant des États-Unis et d'autres marchés étrangers, sont un facteur déterminant de la fréquentation de la Tour CN. La Société a supposé que les mesures de restrictions de voyage seront assouplies de manière considérable en 2021/22.

- Les restrictions imposées par les autorités de santé publique pour réduire la propagation de la COVID-19 seront considérablement assouplies en 2021/22, ce qui permettra de retrouver une capacité d'accueil qui se rapproche de celle qu'il y avait avant la COVID-19.

- **Le Vieux-Port de Montréal et le Centre des sciences de Montréal**

- La fréquentation, en particulier celle des groupes scolaires, a une grande incidence sur le rendement financier du Centre des sciences de Montréal. Le taux de fréquentation prévu pour 2021/22 est d'environ 90 % de celui de 2019/20, et un retour à 100 % est prévu pour 2022/23.
- Les locataires du Vieux-Port contribuent largement au succès de son rendement financier. La société a présumé que la majorité de ses locataires du Vieux-Port seront en mesure de surmonter la crise économique causée par la COVID-19.
- Les coûts d'exploitation et d'entretien du Vieux-Port et du Centre des sciences de Montréal sont fixes en grande partie, si bien que les fluctuations du taux de fréquentation et du nombre de locataires, deux facteurs déterminants à l'égard des produits, ont une incidence importante sur ceux-ci et sur la rentabilité.
- Les restrictions imposées par les autorités de santé publique pour réduire la propagation de la COVID-19 seront considérablement assouplies en 2021/22, ce qui permettra de retrouver une capacité d'accueil se rapprochant de celle antérieure à la COVID-19.

Liquidités

- Moment du remboursement des billets à ordre et de la participation aux bénéfices : la Société doit environ 406¹ millions de dollars aux gardiens de biens précédents sous la forme de remboursements de billets à ordre et de dettes de participation relatives à des biens immobiliers vendus au 31 mars 2020. Sur ces obligations de trésorerie, environ 161² millions de dollars sont à court terme et payables à vue. Les gardiens précédents ont le droit de reporter le règlement de ces obligations. Étant donné l'ampleur du passif, les reports par les gardiens pourraient avoir une incidence importante sur les projections de trésorerie de la Société, ainsi que sur les soldes de trésorerie et la position en passif à la fin de l'exercice. La Société a présumé que plus de 150³ millions de dollars de remboursements seront effectués en 2020/21.

Autres

- Les frais généraux et administratifs devraient augmenter de 2 % par année au cours de la période de référence; et
- Les marchés du travail dans lesquels la Société exerce ses activités, particulièrement à Toronto et à Montréal où se déroulent les opérations des attractions touristiques importantes, seront équilibrés et permettront à la Société d'embaucher des personnes compétentes et qualifiées aux taux courants du marché.

1 Comme indiqué dans l'état consolidé de la situation financière de la SICL, il y avait 161 millions de dollars d'effets à payer à court terme et 245,2 millions de dollars d'effets à payer à long terme.

2 Comme indiqué dans l'état consolidé de la situation financière de la SICL au 31 mars 2020, il y a 161 millions de dollars d'effets à payer à court terme. Ces éléments de passif devraient être remboursés en 2020-2021.

3 Comme indiqué dans l'état consolidé des flux de trésorerie de la SICL, la Société prévoit d'effectuer des remboursements de 149,6 millions de dollars en 2020/21.

9.1.5 SENSIBILITÉS ET INCERTITUDES

Immobilier

- Currie, à Calgary, et le Village à Griesbach, à Edmonton : dans la conjoncture économique difficile de l'Alberta, la Société prévoit des ventes immobilières de 150 millions de dollars et des bénéfices;
- Village des Riverains, à Ottawa : le marché immobilier d'Ottawa est actuellement considéré comme stable, mais la Société a réalisé des ventes importantes de plus de 130 millions de dollars pendant la période de référence;
- Terrains de Heather et terrains de Jericho, à Vancouver : au cours de la période de référence, la Société prévoit de vendre, dans le cadre des premières phases, 50 % de sa participation bénéficiaire dans les terrains de Heather et les terrains de Jericho, à ses partenaires des Premières Nations. Le déclenchement de chacune des phases de la vente des terrains, dont les premières phases qui sont comprises dans la période de référence, dépend entièrement de l'adoption et de la promulgation des approbations de zonage de la Ville de Vancouver; et
- Terrains de Downsview, Toronto : comme il a déjà été mentionné, un Plan secondaire du secteur Downsview modifié est prévu. Il est difficile de déterminer la durée et l'échéancier du processus de modification du Plan secondaire du secteur Downsview, mais il n'est pas déraisonnable de s'attendre à ce qu'il prenne jusqu'à cinq ans. Un nouveau plan intégré à l'échelle de la région de Downsview devrait permettre une meilleure utilisation des terrains, plus optimale pour la collectivité et la municipalité.

Attractions

- Tel que mentionné, tout changement important et défavorable au sujet de l'affluence des visiteurs à la Tour CN aurait des répercussions extrêmement négatives sur les recettes et le BNAI;
- Comme il est mentionné ci-dessus, il existe des incertitudes concernant les locataires du Vieux-Port, compte tenu des conditions économiques actuelles. La moindre fluctuation des revenus de location du Vieux-Port aurait une incidence presque équivalente sur le BNAI;
- Tel que mentionné, tout changement important et défavorable au sujet de l'affluence des visiteurs au Centre des sciences de Montréal aurait des répercussions extrêmement négatives sur les recettes; et
- La Société conteste les paiements en remplacement d'impôts (« PERI ») pour les années remontant jusqu'à 2013 (un total de huit années) en se fondant sur un examen effectué par une firme indépendante. Le plan ne tient compte d'aucune économie provenant de la contestation des PERI auprès de la Ville de Montréal, et les montants imposés sont courus et passés en charges. Au vu de l'incertitude qui entoure la contestation des PERI, la Société suppose qu'elle se poursuivra au cours de la période de référence.

Siège social

La Société génère des intérêts créditeurs sur son solde de trésorerie excédentaire. Si les taux d'intérêt devaient varier de +/- 1 % par rapport aux taux présumés, cela aurait des répercussions annuelles de 2 à 3 millions de dollars par an sur la rentabilité et les flux de trésorerie de la Société. La Société a supposé que les frais généraux et administratifs augmenteraient de manière conforme aux augmentations prévues de l'IPC de 2 % par an. Si les frais généraux et administratifs variaient de +/- 1 % par rapport aux taux présumés, cela aurait des répercussions annuelles de 0,4 à 1 million de dollars par an sur la rentabilité et sur les flux de trésorerie de la Société.

9.2 TABLEAU RÉCAPITULATIF DU BÉNÉFICE NET POUR LE GOUVERNEMENT DU CANADA DE 2021/22 À 2025/26

La Société procure de diverses façons des avantages financiers au gouvernement du Canada. Comme illustré dans le tableau ci-dessous, la contribution de la Société s'élèvera à près de 560 millions de dollars, soit une moyenne de 112 millions de dollars par année, sur la période de référence.

TABLEAU 4 : Bénéfice net pour le gouvernement du Canada

<i>En millions de dollars</i>	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	Total
Acquisitions ¹	16	7	10	10	10	53
Remboursement de billets à ordre	1	1	18	27	50	97
Impôts sur le résultat versés	1	33	39	19	42	134
Dividendes au gouvernement du Canada ²	10	10	50	30	100	200
Soutien financier récurrent accordé à la SVPM ³	11	13	18	17	18	77
Total	39	64	135	103	220	561

Parallèlement aux avantages financiers que la SICL offre au Canada, la Société investira dans son propre stock de biens immobiliers et ses propres biens par l'entremise de ses filiales, à savoir la SIC, PDP et la SVPM. Ces investissements comprennent le versement de taxes ou de paiements en remplacement d'impôts à des municipalités, des dépenses en infrastructure (par exemple, des contrats de construction de routes, de réseaux d'alimentation en eau et d'égouts), l'embauche d'experts-conseils et de firmes de services techniques, les investissements de maintien et d'amélioration des biens touristiques, ainsi que les activités de création de valeur aux immeubles locatifs à long terme. Le total des investissements par type et par année pendant la durée du présent plan est indiqué ci-dessous :

TABLEAU 5 : Tableau récapitulatif des investissements de 2021/22 à 2025/26 par division d'exploitation

<i>En millions de dollars</i>	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	Total
Immobilier	115	82	74	106	127	504
Attractions	17	15	19	19	22	92
Total	132	97	93	125	149	596

1 Représente le versement initial à l'organisme ou au ministère vendeur, qui va normalement jusqu'à 5 millions de dollars par propriété ou par portefeuille.

2 Indique les prévisions de dividendes en espèces à verser au Trésor.

3 Comprend 6,1 millions de dollars en trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles en 2021/22.

9.3 EXPLICATION DE LA POLITIQUE DE DIVIDENDES DE LA SICL ET DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

Conformément aux normes comptables non gouvernementales, y compris les Normes internationales d'information financière (IFRS), que la SICL est tenue de respecter, les bénéfices non répartis ne représentent ni un excédent de trésorerie ni des liquidités qui restent à la Société après la distribution des dividendes. Les bénéfices non répartis indiquent plutôt l'utilisation des bénéfices par la Société; il s'agit du montant des bénéfices qu'elle a réinvesti dans ses activités depuis sa création. Ces réinvestissements consistent soit en acquisitions d'éléments d'actif, soit en réductions d'éléments de passif. En fin de compte, l'analyse des bénéfices non répartis est principalement axée sur l'évaluation de la décision qui offrira le rendement le plus élevé à l'actionnaire. Dans le cas de la SICL, ce rendement optimisé est obtenu en générant des bénéfices en vue d'acheter des terrains auprès du gouvernement, d'en augmenter la valeur et d'en maximiser les profits au moment de leur vente, tout en réalisant d'autres objectifs moins concrets, notamment la réintégration des propriétés dans la collectivité d'une manière positive. À cet égard, il importe également de souligner que la SICL, dans l'ensemble, ne contrôle pas le moment où les gardiens fédéraux libèrent ces biens pour la vente et, par conséquent, la nécessité pour la SICL de conserver des liquidités pour payer des frais de clôture.

Outre le versement de dividendes, la SICL a principalement utilisé ses bénéfices non répartis pour acheter des biens immobiliers et les aménager ensuite en vue de leur vente. Dans cet exemple, le traitement comptable correspond à une réduction de la trésorerie et à une augmentation du stock de biens immobiliers. La trésorerie conservée dans l'entreprise a servi à investir dans le stock de biens immobiliers en vue de réaliser de plus grands bénéfices à l'avenir, ce qu'exprime le poste du stock dans le bilan.

La SICL continue à financer le déficit d'exploitation annuel et les besoins en capital de la SVPM à raison d'environ 15 millions de dollars par année prévus pendant la période de référence. Avant la fusion fonctionnelle de novembre 2012, ces insuffisances de fonds, qui s'élevaient à l'époque à environ 24 millions de dollars par année, étaient entièrement subventionnées par le gouvernement fédéral. La Société continue également de financer les besoins d'exploitation et les besoins en capital du Parc Downsview, qui compte 291 acres/117,7 hectares d'espaces verts actifs et passifs, à raison d'environ 2 millions de dollars par année.

Les dividendes versés par la SICL sont financés par le flux de trésorerie disponible qui n'est pas autrement nécessaire pour acheter des terrains au gouvernement fédéral, rembourser des billets à ordre, s'acquitter de ses obligations de participation aux bénéfices, financer le déficit de fonctionnement et les besoins en capital de la SVPM ou investir dans des terrains à aménager en vue de leur vente future et de l'offre d'avantages financiers et communautaires optimaux. La Société détermine chaque année le montant du flux de trésorerie distribuable sous forme de dividendes au cours de la préparation du plan d'entreprise et des budgets. Ce montant peut changer considérablement au cours des troisième, quatrième et cinquième années, lorsque les remboursements de billets, les acquisitions et les plans d'aménagement deviennent plus précis.

Les détails concernant la provenance et l'utilisation de la trésorerie de la SICL figurent dans l'état consolidé des flux de trésorerie, qui se trouve à la section 9.4.3 du présent plan.

9.4 ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

9.4.1 ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL DE LA SICL

Pour l'exercice terminé le 31 mars

<i>En millions de dollars</i>	2020 Réel	2021 Budget	2020 Prévision	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	Plan Période Total
PRODUITS									
Ventes immobilières	137,8	101,1	112,1	72,2	224,1	229,9	173,7	309,5	1 009,4
Attractions touristiques, aliments, boissons et autres produits d'accueil	112,3	118,0	20,4	65,2	95,3	105,2	115,6	118,9	500,2
Activités de location	49,9	47,2	33,3	42,6	44,1	38,5	39,4	31,8	196,4
Intérêts et autres produits divers	14,0	13,4	7,0	8,3	8,4	11,0	8,4	11,3	47,4
	314,0	279,7	172,8	188,3	371,9	384,6	337,1	471,5	1 753,4
CHARGES									
Coûts des aménagement immobiliers	53,5	74,6	50,1	59,7	104,7	101,5	120,4	134,8	521,1
Attractions touristiques, aliments, boissons et autres produits d'accueil	72,3	77,8	51,1	65,2	71,6	75,9	77,7	79,2	369,6
Charges opérationnelles de location	39,8	38,9	36,4	38,8	39,0	30,8	33,8	27,2	169,6
Frais généraux et administratifs	33,4	39,3	33,4	34,4	35,1	36,3	37,0	37,9	180,7
Intérêts et autres frais de financement	5,7	4,9	4,7	3,2	1,5	1,4	1,2	0,7	8,0
Perte de valeur des dépenses en immobilisations	3,9	7,9	5,0	5,7	4,3	8,1	7,8	10,4	36,3
	208,6	243,4	180,7	207,0	256,2	254,0	277,9	290,2	1 285,3
RÉSULTAT (perte) avant impôts	105,4	36,3	(7,9)	(18,7)	115,7	130,6	59,2	181,3	468,1
Charge d'impôts (recouvrement)	28,2	9,1	(2,0)	(4,7)	29,0	32,6	14,9	45,3	117,1
RÉSULTAT NET (perte nette)	77,2	27,2	(5,9)	(14,0)	86,7	98,0	44,3	136,0	351,0

9.4.2 ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA SICL

Pour l'exercice terminé le 31 mars

<i>En millions de dollars</i>	2020 Réel	2021 Budget	2021 Prévision	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
ACTIF								
Actifs non courants								
Immeubles de placement	28,4	34,7	33,2	37,4	41,7	43,9	48,4	53,8
Stocks	321,8	329,8	365,7	385,3	367,6	341,1	321,1	343,5
Immobilisations corporelles	141,7	143,1	137,4	134,0	129,1	123,9	120,0	110,8
Créances clients et autres actifs	12,5	20,4	14,5	15,5	12,2	12,3	12,1	12,3
Créances à long terme	56,8	61,5	58,2	59,6	57,0	52,2	52,2	35,3
Impôts différés	101,8	108,5	104,3	109,4	113,6	119,0	121,5	115,6
	662,9	697,9	713,3	741,2	721,2	692,5	675,3	671,2
Courants								
Stocks	62,1	71,4	59,2	104,7	104,3	117,6	139,1	107,0
Trésorerie	459,1	284,9	240,9	176,7	294,6	376,8	350,9	334,4
Créances clients et autres actifs	33,5	31,2	27,9	30,0	34,0	27,9	28,5	27,8
Tranche courante de la créance à long terme	3,2	0,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Charge d'impôts recouvrable à court terme et autres actifs	2,5	-	10,2	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
	560,3	387,7	341,4	317,1	438,6	528,0	524,2	474,9
	1 223,3	1 085,6	1 054,7	1 058,3	1 159,8	1 220,5	1 199,5	1 146,2
PASSIF								
Passifs non courants								
Effets à payer	245,1	241,9	262,6	274,6	262,0	245,5	209,7	200,1
Provisions	0,5	0,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Impôts différés	7,3	8,5	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3	7,3
Dépôts et autres	4,6	2,5	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7
	257,5	253,0	275,1	287,1	274,5	258,1	222,2	212,6
Courants								
Facilités de crédit	37,5	51,4	40,6	52,8	69,7	86,5	60,4	16,9
Effets à payer	161,0	10,2	0,9	1,0	18,0	26,8	50,0	10,0
Loyers reçus d'avance et dépôts	5,8	6,2	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4
Produits différés	8,0	8,0	7,7	7,7	7,7	7,7	7,7	7,7
Créditeurs	30,6	15,9	30,7	30,7	30,7	30,7	30,7	30,7
Provision pour contestation des PERI	20,3	24,0	23,6	27,1	30,6	34,0	37,6	41,4
Provisions	3,2	0,5	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Impôts à payer	13,4	-	-	-	-	-	-	-
	279,8	116,2	109,6	125,2	162,6	191,7	192,3	112,6
CAPITAUX PROPRES								
Surplus d'apport	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1	235,1	315,1
Résultats non distribués	674,6	815,0	668,6	654,6	741,3	839,3	833,6	889,6
Dividendes accumulés	(173,7)	(283,7)	(183,7)	(193,7)	(203,7)	(253,7)	(283,7)	(383,7)
Capitaux propres nets	686,0	716,3	670,0	646,0	722,7	770,7	785,0	821,0
	1 223,3	1 085,6	1 054,7	1 058,3	1 159,8	1 220,5	1 199,5	1 146,2

9.4.3 ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE DE LA SICL

Pour l'exercice terminé le 31 mars

<i>En millions de dollars</i>	2020 Réel	2021 Budget	2021 Prévision	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Activités d'exploitation								
Bénéfice net	77,1	27,3	(6,0)	(14,0)	86,7	98,0	44,4	136,0
Impôts sur le résultat versés	(2,7)	(67,4)	(23,1)	(0,5)	(33,3)	(39,3)	(18,8)	(41,7)
Participation aux bénéfices payée	(78,2)	–	–	–	–	–	–	–
Dépréciation	13,2	15,7	14,7	15,0	15,2	16,9	16,8	17,9
Coût des ventes immobilières	50,4	74,6	50,1	59,7	104,7	101,5	120,4	134,8
Dépenses en immobilisations	(58,3)	(81,7)	(83,3)	(111,0)	(78,2)	(70,8)	(99,8)	(123,6)
Acquisitions	–	(0,5)	(7,6)	(26,5)	(10,7)	(19,4)	(23,5)	(10,0)
Dépréciations et pertes de valeur	7,0	7,9	5,0	5,7	4,3	8,1	7,8	10,4
Recouvrement des dépenses affectées aux biens immobiliers	6,2	4,7	6,4	12,2	5,1	2,3	1,7	4,3
Recouvrement des dépenses affectées aux biens immobiliers – coentreprises	–	–	–	–	–	2,8	–	4,6
Créances à long terme	(3,8)	(5,2)	(2,3)	(2,7)	(1,7)	8,1	(1,6)	17,4
Provision pour les PERI	3,3	3,4	3,3	3,4	3,4	3,5	3,6	3,7
Effets à payer – intérêts théoriques	5,1	6,4	4,5	2,7	1,1	0,9	0,7	0,4
Charge d'impôts sur le résultat	28,3	9,1	(2,0)	(4,7)	29,0	32,6	14,9	45,3
Variation des actifs/passifs courants	0,7	(1,5)	(3,6)	6,5	1,4	0,7	2,2	2,1
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'exploitation	48,3	(7,2)	(43,8)	(54,2)	127,0	146,0	68,7	201,5
Activités de financement								
Changement des facilités de crédit	22,4	14,3	3,1	12,2	16,9	16,8	(26,1)	(43,5)
Acquisitions de billets à ordre	–	–	2,6	10,3	4,3	9,4	13,5	–
Remboursement de billets à ordre	(23,9)	(10,0)	(149,6)	(0,9)	(1,0)	(18,0)	(26,8)	(50,0)
Dividendes	(30,0)	(100,0)	(10,0)	(10,0)	(10,0)	(50,0)	(30,0)	(100,0)
Liquidités affectées aux activités de financement	(31,5)	(95,7)	(153,9)	11,6	10,2	(41,8)	(69,4)	(193,5)
Activités d'investissement								
Dépenses en immobilisations pour les immeubles de placement	(0,8)	(3,2)	(5,0)	(4,4)	(4,7)	(2,2)	(4,5)	(5,4)
Dépenses en immobilisations pour les immobilisations corporelles	(13,2)	(24,1)	(15,4)	(17,3)	(14,6)	(19,8)	(20,7)	(19,2)
Liquidités affectées aux activités d'investissement	(14,0)	(27,3)	(20,4)	(21,7)	(19,3)	(22,0)	(25,2)	(24,6)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE	2,8	(130,2)	(218,1)	(64,3)	117,9	82,2	(25,9)	(16,6)
Trésorerie, au début de l'exercice	456,3	415,0	459,1	241,0	176,7	294,6	376,8	350,9
TRÉSORERIE, À LA FIN DE L'EXERCICE	459,0	284,8	241,0	176,7	294,6	376,8	350,9	334,3
Solde des prêts, au début de l'exercice	15,1	37,1	37,5	40,6	52,8	69,7	86,5	60,4
Variation du solde	22,4	14,3	3,1	12,2	16,9	16,8	(26,1)	(43,5)
Solde des prêts, à la fin de l'exercice	37,5	51,4	40,6	52,8	69,7	86,5	60,4	16,9
Lettres de crédit requises	38,3	27,7	37,0	48,5	45,4	40,1	53,5	103,3
Total des emprunts à même les facilités de crédit	75,8	79,1	77,6	101,3	115,1	126,6	113,9	120,2
Trésorerie totale disponible	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0
Crédit disponible	124,2	120,9	122,4	98,7	84,9	73,4	86,1	79,8

10. Annexe 5 :

Priorités et orientation du gouvernement

La SICL offre à son actionnaire et à la population canadienne des avantages qui ne se limitent pas à ses contributions financières. Depuis sa création en 1995, la SICL a atteint d'innombrables objectifs de politiques du gouvernement, qui ont présenté aux municipalités, aux provinces et aux contribuables canadiens des avantages qui n'auraient tout simplement pas été possibles sans la participation de la SICL. Voici quelques exemples des contributions que la SICL a apportées à la société canadienne.

- Investissements dans l'infrastructure pour assurer la création d'emplois et la prospérité pour la classe moyenne : la SICL investit dans l'infrastructure locale dans le cadre de ses projets d'aménagement. Au cours de la période de référence, elle prévoit d'investir 504 millions de dollars dans l'infrastructure immobilière. Les projets d'aménagement de la SICL stimulent l'économie locale et offrent des possibilités d'emploi. Les résultats sont mesurés en fonction de la capacité d'effectuer les principaux investissements dans les délais et conformément aux budgets prévus.
- Gestion efficace des finances, des ressources et des biens du Canada : la création de valeur de la SICL assure la réintégration efficace et efficiente des anciens biens gouvernementaux dans les collectivités locales. Des indicateurs financiers clés, comme les ventes de propriétés et les dividendes, sont utilisés pour mesurer les résultats. Au cours de la période de référence, la Société visera à acquérir pour 53 millions de dollars de biens excédentaires, à générer plus d'un milliard de dollars en ventes de terrains et à investir plus de 504 millions de dollars dans des projets et des dépenses en immobilisations, tout en retournant 200 millions de dollars en dividendes à l'État.
- Échanges ouverts et transparents avec les Canadiens : la Société consulte activement les collectivités locales et les intervenants au moyen de divers forums (par exemple, les ateliers, les sites Web, les journées portes ouvertes, les comités consultatifs) au cours de la création des plans d'aménagement, ce qui contribue aux objectifs d'ouverture et de transparence du gouvernement. L'un des objectifs au cours de la période de référence consiste à entreprendre ou à achever les consultations publiques concernant certaines propriétés, notamment à Vancouver, à Winnipeg, à Toronto, et à Ottawa. Les résultats sont mesurés par l'achèvement en temps opportun des activités de consultation et par l'établissement de relations de travail efficaces avec les municipalités. Au début de la pandémie, la direction a adopté des séances de consultation virtuelle qui ont permis d'obtenir des gains de participation importants au point qu'elles deviendront un élément permanent de l'approche de la SIC.
- Établir et maintenir des partenariats solides avec les peuples autochtones : que ce soit la SIC qui ait été invitée par un ministère du gouvernement à entreprendre des consultations, ou que ce soit le PDP qui entreprenne des consultations pour son propre compte en tant que société d'État mandataire, la SIC a l'habitude de s'engager auprès des communautés autochtones et de leurs dirigeants. L'introduction initiale peut permettre d'établir une relation de confiance, qui peut durer des mois ou des années, de cerner les intérêts mutuels et, dans certains cas, d'atteindre des accords formels. À l'heure actuelle, la SIC a conclu des accords de diverses formes avec 12 Premières nations dans le cadre de projets sur 7 propriétés à Vancouver, Winnipeg, Ottawa et Halifax. D'autres en sont à des stades plus précoces de la discussion et peuvent ou non nécessiter une entente formelle. Chaque entente est une entreprise unique adaptée au contexte des propriétés, aux intérêts et aux désirs des communautés autochtones et aux possibilités existantes. Les accords avec les communautés autochtones prévoient notamment une collaboration sur des initiatives de commémoration, d'emploi et de formation, d'approvisionnement et de transactions foncières commerciales.

- Un environnement propre et durable : la SICL contribue à la durabilité environnementale au Canada en intégrant des espaces verts dans ses projets et en veillant à ce que tous les projets d'aménagement comportent des attributs environnementaux novateurs (objectif de 100 % sur la période de référence). La Société continuera à s'aligner sur les réductions des émissions de gaz à effet de serre du gouvernement dans le cadre de ses attractions touristiques.
- Possibilités de logement abordable : la SIC poursuit, avec les municipalités, son travail d'intégration de logements abordables dans ses projets d'aménagement, y compris ses efforts dans le cadre de la Stratégie nationale sur le logement. Jusqu'à ce jour, la SICL a facilité la mise en œuvre d'environ 1 900 logements abordables et continuera d'étudier de futures intégrations lorsque les projets à venir deviendront actifs. L'un des principaux indices de rendement de ces efforts est le pourcentage consacré aux logements abordables dans les plans d'aménagement (objectif de 10 % pour la période de référence), sous réserve de l'approbation par les municipalités dans lesquelles la SIC exerce ses activités.
- Engagement à promouvoir un milieu de travail sain : la Société continue de mener des programmes qui appuient le renforcement d'un milieu de travail sain et respectueux, et qui met l'accent sur les programmes de santé mentale et de bien-être. La stratégie comprend des séances de formation et d'information afin de promouvoir le mieux-être et la santé mentale au travail.
- Engagement en faveur de la transparence dans l'approvisionnement : la CLCL continuera à offrir de solides possibilités d'approvisionnement dans le cadre de ses projets et à promouvoir une participation inclusive, notamment en concluant des contrats avec des entreprises dirigées par des autochtones. Les données sur l'approvisionnement indiquent que 64 % des contrats ont été attribués à des entreprises des Premières Nations depuis 2014, et ce, dans le cadre de deux projets immobiliers à Vancouver.
- Engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion : les stratégies comprennent la création de comités de diversité et d'inclusion dirigés par les employés sur les lieux de travail de la Société, ainsi qu'un plan pluriannuel comprenant des programmes de formation qui met l'accent sur les préjugés, la lutte contre le racisme, le harcèlement et le code de conduite. La Société soutient et responsabilise ses comités consultatifs et conduit une analyse des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes afin de documenter les plans de rémunération.
- La Société continuera à soutenir la Loi canadienne sur l'accessibilité du gouvernement fédéral et ses engagements en matière d'accessibilité par l'intermédiaire de ses politiques et pratiques internes d'inclusion, y compris les considérations d'accessibilité dans la conception et le développement de ses projets immobiliers et la programmation des attractions touristiques.
- Soutenir les objectifs communs en réponse à la COVID-19 : la CLCL fournira toute la formation nécessaire et mettra en œuvre des protocoles et des évaluations des risques pour garantir la sécurité de ses employés, clients, fournisseurs et parties prenantes en suivant les orientations et les règlements de santé publique.

11. Annexe 6 :

Incidence de la pandémie COVID-19

Tout au long du plan d'entreprise, la Société a souligné les défis auxquels elle fait face en raison de la pandémie de COVID-19.

Pour aider les lecteurs, la Société a résumé l'incidence que la pandémie a eue et les hypothèses quant à l'incidence qu'elle aura pour la période de référence. La Société a également inclus les mesures prises à ce jour, ainsi que les actions et la stratégie qu'elle prévoit de mettre en œuvre pour répondre aux besoins de la COVID-19.

Cette annexe se veut un bref récapitulatif de haut niveau des effets et des stratégies que la Société déploie et résume ce qui est déjà inclus dans le plan d'entreprise. Elle doit être lue conjointement avec l'ensemble du plan d'entreprise de la Société.

INCIDENCE ET ACTIONS PAR DIVISION D'EXPLOITATION

Attractions touristiques

Incidence	Actions
Évaluation des politiques et des procédures, en particulier des mesures de santé et de sécurité, afin d'atténuer le risque de propagation et d'infection pour les visiteurs, les invités, les employés, les locataires, les fournisseurs et les entrepreneurs de la Société.	Mise en œuvre de nouvelles politiques et procédures, en particulier des mesures de santé et de sécurité par la Société en réponse à la COVID-19. Suspension de l'exploitation de manière proactive, avant, ou même en l'absence, de restrictions de la part de la santé publique et du gouvernement, qui imposent des fermetures, afin de réduire la propagation de la COVID-19 et d'accorder la priorité à la santé et au bien-être de nos employés, de nos invités et des autres visiteurs.
Fermeture des attractions touristiques de la Société tout au long de 2020/21 pour une durée importante en réponse à la COVID-19, ce qui a une incidence importante sur la production de recettes, la rentabilité et les flux de trésorerie.	Prévisions continues des produits, des bénéfices et des flux de trésorerie à court terme pour chaque projet d'attraction touristique. Surveillance continue des restrictions, imposées par les agences locales de santé publique et le gouvernement, pour en assurer le respect. Évaluation continue des risques à chaque attraction touristique.

Attractions touristiques : Suite

Incidence	Actions
<p>Lorsque les attractions touristiques de la Société ont pu rouvrir, c'était avec des capacités réduites ou seulement sur une base limitée, et ce, afin de se conformer aux restrictions des agences de santé publique et du gouvernement, ce qui a aussi diminué de manière importante les performances financières de la Société.</p>	<p>Prévisions continues des produits, des bénéfices et des flux de trésorerie à court terme pour chaque projet d'attraction touristique.</p> <p>Surveillance continue des restrictions, imposées par les agences locales de santé publique et le gouvernement, pour en assurer le respect.</p> <p>Évaluation continue des risques à chaque attraction touristique.</p> <p>Suspendre l'exploitation de manière proactive, avant, ou même en l'absence, de restrictions de la part de la santé publique et du gouvernement, qui imposent des fermetures, afin de réduire la propagation de la COVID-19 et d'accorder la priorité à la santé et au bien-être de nos employés, de nos invités et des autres visiteurs.</p>
<p>Défis de la gestion immobilière dans la mesure où les locataires commerciaux ne peuvent pas ouvrir ou ne peuvent ouvrir que de façon limitée.</p>	<p>Allègement des loyers accordé aux locataires qui, au minimum, reproduit l'allègement accordé par le gouvernement fédéral (c'est-à-dire l'AUCLC), ainsi que la renégociation des baux avec divers locataires qui font face à des difficultés financières, ce qui a eu des répercussions sur les produits locatifs, les bénéfices et les flux de trésorerie.</p>
<p>Réévaluation de la main-d'œuvre requise en fonction des besoins commerciaux actuels et à court terme.</p>	<p>Prévisions continues des produits, des bénéfices et des flux de trésorerie à court terme pour chaque projet d'attraction touristique.</p>
<p>Examen des investissements en capital et réductions, le cas échéant, dans le cadre des efforts pour conserver les liquidités.</p>	<p>Prévisions continues des produits, des bénéfices et des flux de trésorerie à court terme pour chaque projet d'attraction touristique.</p>

Immobilier

Incidence	Actions
L'incertitude de la demande du marché local pour l'immobilier et le type de produit en raison de l'environnement macroéconomique et des incertitudes que la pandémie de COVID-19 a créés.	<p>Prévisions continues des produits, des bénéfices et des flux de trésorerie à court terme pour chaque projet d'aménagement.</p> <p>Examen des investissements en capital et réductions, le cas échéant, dans le cadre des efforts d'adaptation aux demandes du marché local.</p> <p>Éventuellement, reporter les offres, ou ajuster la nature des offres proposées, pour refléter la demande locale de produits.</p>
Les processus de consultation publique dans tout le pays ont été fortement affectés.	S'adapter grâce à la technologie, y compris l'utilisation d'un « virage numérique » pour déplacer l'engagement public avec les parties prenantes en ligne, lequel sera adopté dans le cadre de la stratégie de la Société à long terme.
Défis de la gestion immobilière dans la mesure où les locataires ne peuvent pas ouvrir ou ne peuvent ouvrir que de façon limitée.	Offre aux locataires d'allègements de loyer qui, au minimum, correspondent à ceux offerts par le gouvernement fédéral (c'est-à-dire l'AUCLC), ainsi que la renégociation des baux avec divers locataires qui font face à des difficultés financières, ce qui a eu des répercussions sur les produits locatifs, les bénéfices et les flux de trésorerie.
Évaluation des politiques et des procédures, en particulier des mesures de santé et de sécurité, afin d'atténuer le risque de propagation et d'infection pour les invités, les employés, les locataires, les fournisseurs et les entrepreneurs de la Société.	Mise en œuvre de nouvelles politiques et procédures, en particulier des mesures de santé et de sécurité, par la Société en réponse à la COVID-19.

Siège social/entreprise

Incidence	Actions
<p>Évaluation des politiques et des procédures, en particulier des mesures de santé et de sécurité, afin d'atténuer le risque de propagation et d'infection pour les invités, les employés, les locataires, les fournisseurs et les entrepreneurs de la Société.</p>	<p>Mise en œuvre de nouvelles politiques et procédures, en particulier des mesures de santé et de sécurité, par la Société en réponse à la COVID-19.</p> <p>Audit du plan de gestion de la crise et de réponse à la pandémie de la Société par sa fonction d'audit interne indépendante et externalisée.</p>
<p>Santé mentale des employés</p>	<p>Communication constante et continue de la part des dirigeants pour fournir des mises à jour.</p> <p>Mise en œuvre de nouvelles politiques et procédures, traitant en particulier de la santé et du bien-être des employés, par la Société.</p> <p>Communiqués hebdomadaires suivis de communiqués bihebdomadaires avec l'ensemble des employés pour les tenir informés et connectés entre eux. Mises à jour aussi de la ligne directe pour les employés.</p>

Siège social : Suite

Incidence	Actions
<p>Pertes consolidées résultant de l'incidence sur les divisions d'exploitation</p>	<p>Prévisions continues des produits, des bénéfices et des flux de trésorerie à court terme pour chaque projet d'aménagement.</p> <p>Examen des investissements en capital et réductions, le cas échéant, dans le cadre des efforts d'adaptation aux demandes du marché local.</p> <p>Mesures de maîtrise des coûts concernant les frais généraux et administratifs de la Société et les frais généraux et administratifs indirects.</p> <p>Réévaluation de la main-d'œuvre requise en fonction des besoins commerciaux actuels et à court terme.</p> <p>La Société ne prévoit pas de faire appel à des programmes fédéraux auxquels elle pourrait avoir droit pour recevoir un financement destiné à atténuer certaines des pertes d'exploitation subies.</p>
<p>La capacité à prévoir les résultats financiers (produits, bénéfices et flux de trésorerie) à court et à long terme a été fortement affectée par les incertitudes que la COVID-19 a créées dans les divisions d'exploitation de la Société.</p>	<p>Prévisions continues des produits, des bénéfices et des flux de trésorerie à court terme de la Société, ainsi que l'analyse de sensibilité sur les projections des prévisions.</p>



Société immobilière du Canada
Canada Lands Company

Pour plus d'information :
www.clc-sic.ca/francais info@clc.ca

CanadaTM