



Société immobilière du Canada  
Canada Lands Company

**2023/24 À 2027/28**

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



# Table des matières

1. Sommaire	3
2. Vue d'ensemble	4
2.1 À propos de la Société immobilière du Canada limitée	4
2.2 Rôle d'intérêt public	5
3. Contexte opérationnel	8
4. Priorités	16
4.1 Principaux objectifs et activités pour la période de référence	16
4.2 APERÇU DES RISQUES	17
4.3 Aperçu des résultats attendus et des indices de rendement	19
5. Aperçu financier	21
5.1 RÉSULTATS ATTENDUS POUR 2022/23 ET LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE 2023/24 À 2027/28	21
6. Annexe 1 : Structure de la gouvernance d'entreprise	24
7. Annexe 2 : Résultats financiers comprenant les budgets d'exploitation et d'immobilisations	30
7.1. Faits saillants des budgets d'exploitation et d'immobilisations	30
7.2. Tableau récapitulatif du bénéfice net pour le gouvernement du Canada de 2023/24 à 2027/28	41
7.3. Explication de la politique de dividendes de la SICL et des bénéfices non répartis	42
7.4. États financiers et budgets	43
8. Annexe 3 : Priorités et orientation du gouvernement	48
9. Annexe 4 : Leadership sur le plan climatique	50

# 1. Sommaire

La Société immobilière du Canada limitée (la « SICL ») est l'agent stratégique d'aliénation de biens immobiliers et le gestionnaire d'attractions touristiques du gouvernement du Canada. Son rôle consiste à créer des collectivités dynamiques de manière innovante et durable, et d'offrir des expériences mémorables aux 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 SICL et à ses filiales (la « Société ») de continuer à produire des résultats pour la population canadienne.

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

Les objectifs généraux de la SICL pour la période de référence, du 1<sup>er</sup> avril 2023 au 31 mars 2028 (la « période de référence »), sont les suivants :

- aider le gouvernement du Canada à réaliser ses principaux objectifs stratégiques et son mandat;
- mettre en œuvre le plan stratégique 2022 de la SICL dans ses activités;
- offrir aux Canadiens et aux municipalités des possibilités et des avantages sur le plan du développement économique et des avantages pour les collectivités;
- investir dans quelques-unes des attractions touristiques les plus importantes du Canada grâce à une gestion et à une exploitation saines; et
- maintenir ses relations avec les peuples autochtones et en nouer de nouvelles.

La SICL est un important promoteur immobilier canadien et un exploitant d'attractions touristiques 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 efficience.

Les activités de la SICL, tout particulièrement ses attractions touristiques, se remettent des effets de la pandémie mondiale qui a commencé en mars 2020. Les résultats prévus de la Société pour 2022/23 laissent entrevoir un retour à des activités et à des résultats financiers plus solides et plus stables. La Société prévoit que sa division opérationnelle Attractions continuera de croître au cours de la période de référence, en accueillant plus de visiteurs et d'invités, tandis que sa division opérationnelle Immobilier continuera de connaître un bon rendement, en dépit de certains défis au marché à court terme et de pressions sur les coûts.

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

- générer des produits de plus de 2,1 milliards de dollars de ses divisions Immobilier et Attractions;
- enregistrer un bénéfice avant impôts de plus de 703 millions de dollars;
- reverser plus de 765 millions de dollars à son actionnaire, dont 200 millions de dollars en dividendes; et
- investir près de 790 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 et 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. Vue d'ensemble

## 2.1 À PROPOS DE LA SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE

### Vue d'ensemble

Le rôle de la SICL, en tant que société d'État mandataire, consiste à céder de façon ordonnée et commerciale des propriétés 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 d'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.

En 2022, le Conseil d'administration de la Société a effectué un robuste processus de planification stratégique qui s'est traduit par l'achèvement du plan stratégique 2022 en août 2022, avec d'importants résultats pour la Société. Par exemple, de nouveaux énoncés de mission et de vision ont été élaborés qui sont à la base de la prise de décisions par la SICL. En outre, le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique pour la Société en définissant certains secteurs à cible autour de ses valeurs que sont la résilience financière, la durabilité environnementale et l'impact social. Un plan de mise en œuvre est en cours d'élaboration pour ces secteurs, de concert avec des objectifs et des paramètres qui feront l'objet de discussions dans de futurs plans d'entreprise.

### Mission

Veiller à la réintégration et au réaménagement novateurs et valables sur le plan commercial de propriétés excédentaires du gouvernement du Canada dans les collectivités locales, tout en aménageant, en conservant et en gérant certains biens immobiliers et attractions touristiques canadiennes uniques.

### Vision

Être le principal gestionnaire de biens immobiliers du gouvernement du Canada responsable de la réintégration de propriétés excédentaires voué à l'aménagement de collectivités canadiennes exceptionnelles et agir en tant que seul propriétaire et gestionnaire de certaines attractions touristiques canadiennes uniques. Dans le cadre de ses activités, la Société démontrera son engagement envers la mobilisation, la durabilité, les services consultatifs de qualité supérieure, l'intégrité et les plus hautes normes de comportement éthique, tout en créant de la valeur pour les Canadiens.

### Valeurs

Les valeurs fondamentales de la Société sont la résilience financière, la durabilité de l'environnement et l'impact social.

## Structure d'entreprise de la SICL

- La SICL possède trois filiales :
  - Société immobilière du Canada CLC limitée, une société d'État non mandataire (« SIC ») (qui exerce ses activités partout au Canada);
  - Parc Downsview Park Inc., une société d'État mandataire (« PDP ») (qui exerce ses activités à Toronto); et
  - la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., une société d'État mandataire (« SVPM ») (qui exerce ses activités à Montréal).
- La SICL compte deux divisions d'exploitation :
  - Immobilier; et
  - Attractions touristiques.
- La division Immobilier comprend quatre régions :
  - l'Ouest;
  - la région centrale;
  - la région de la capitale nationale (« RCN ») et la région de l'Atlantique; et
  - le Québec.
- La division Attractions comprend :
  - le Vieux-Port, y compris le CSM;
  - le Parc Downsview; et
  - la Tour CN.

Le siège social de la SICL, la Tour CN et le Parc Downsview sont à Toronto. Les bureaux régionaux de l'Ouest sont situés à Vancouver, à Calgary et à Edmonton. Les bureaux régionaux de la région centrale sont à Toronto (au siège social et au Parc Downsview). Les bureaux régionaux de la région RCN et de la région de l'Atlantique sont situés à Ottawa et à Halifax. La division immobilière du Québec et les bureaux de la SVPM sont situés 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 sept administrateurs indépendants (incluant un président) nommés par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre responsable. Le Conseil d'administration est chargé de réviser et de recommander le plan d'entreprise à son actionnaire et d'approuver le plan stratégique et les états financiers de la Société. Pour plus de renseignements sur les activités et l'exploitation de la SICL, veuillez consulter le rapport annuel 2021/22 de la Société ou son site Web, [cl-sic.ca](http://cl-sic.ca).

### Principales activités et principaux programmes

La SICL est l'un des principaux promoteurs immobiliers des 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.

Elle est également la seule propriétaire de certaines attractions touristiques canadiennes, dont le Vieux-Port, le CSM, la Tour CN et le Parc Downsview.

## 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 dépasser les exigences municipales en matière de logement abordable dans ses projets d'aménagement immobilier. La SIC est un partenaire de l'Initiative des terrains fédéraux (« ITF ») (qui fait partie de la Stratégie nationale sur le logement), avec Services publics et Approvisionnement Canada, la Société canadienne d'hypothèques et de logement (« SCHL ») et Emploi et Développement social Canada. Depuis 1995, la Société a facilité l'offre de plus de 2 000 unités de logement abordables dans tout le pays, et de nombreuses autres unités viendront s'ajouter avec chaque nouveau projet de développement domiciliaire.

## Aires d'agrément des collectivités

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

## Attractions touristiques

Par l'intermédiaire 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 CSM à Montréal.

## Expériences

Le CSM abrite de nombreuses expositions scientifiques et technologiques itinérantes ainsi que sept expositions permanentes qui, ensemble, ont remporté de nombreux prix. En plus de ces expositions, le CSM abrite un cinéma IMAX® TELUS de sept étages équipé de la technologie numérique de pointe pour offrir une expérience d'apprentissage visuellement remarquable et incomparable. D'autres attractions touristiques de la SICL offrent des activités exploitées par des tiers et des locataires.

## Loisirs

Les attractions touristiques de la SICL offrent plusieurs activités récréatives. À titre d'exemple, le Parc Downsview offre une grande variété d'activités récréatives, éducatives et sportives dans un environnement sûr pour les programmes scolaires de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année. Son centre Hangar Sport and Events, d'une superficie de 45 000 mètres carrés (484 000 pieds 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 stade 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'entremise de ses diverses divisions commerciales partout au pays. Ceci a pour but d'optimiser le flux de trésorerie et les bénéfices en vue de leur réinvestissement et de leur retour aux intervenants de la Société, à court et à long terme.

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, du CSM et du Parc Downsview.

La SICL gère ses niveaux d'endettement externe dans le cadre de sa stratégie financière, en utilisant des facilités de crédit lorsque cela est approprié et prudent. La Société continue à travailler pour 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 7.3.

# 3. Contexte opérationnel

## Risques macroéconomiques généraux

Les divisions opérationnelles de la Société sont touchées par la conjoncture économique générale, notamment l'activité économique et l'incertitude économique, ainsi que les taux d'emploi et les taux de change.

Dans son dernier Rapport sur la politique monétaire de juillet 2022, la Banque du Canada notait que l'inflation continue d'être un facteur important dans l'économie et que bien des analystes estiment que ces niveaux élevés d'inflation continueront d'augmenter et dureront plus longtemps que ce qu'ils avaient d'abord prévu. La forte demande au sein de l'économie canadienne permet aux entreprises de refiler la hausse de leurs coûts aux consommateurs, ce qui alimente l'inflation. Au cours de la dernière année, l'économie canadienne s'est remise de la COVID-19; toutefois, la croissance économique ralentit, tout particulièrement sur le marché de l'habitation, où les taux d'intérêt ont une incidence considérable.

Le plus récent communiqué de Statistique Canada indiquait que le taux annuel d'inflation en août 2022 était de 7,0 %, ce qui était légèrement inférieur au taux annuel de 7,6 % en juillet 2022, mais largement supérieur à celui des dernières années. Dans son Rapport sur la politique monétaire, la Banque du Canada prévoit que la hausse de l'indice des prix à la consommation (IPC) pour 2022 sera de 7,2 %, soit 1,9 % de plus que son estimation antérieure d'avril pour 2022. Pour 2023, la Banque du Canada prévoit une hausse annuelle de l'IPC de 4,6 %, encore une fois près de 2,0 % plus élevée que sa prévision antérieure. Pour 2024, la Banque du Canada prévoit que la hausse de l'IPC reviendra dans sa fourchette cible de contrôle de l'inflation, entre 1,0 % et 3,0 %, lorsqu'il est prévu qu'elle sera de 2,3 %.

La Banque du Canada entrevoit un taux de croissance économique au Canada de 3,5 % en 2022, faisant suite à une croissance économique de 4,5 % en 2021. La Banque du Canada prédit un taux de croissance de l'économie canadienne de 1,8 % en 2023 et de 2,4 % en 2024. Des estimations plus récentes d'un certain nombre d'institutions financières et d'économistes canadiens s'attendent maintenant à ce que l'économie croîtra à un rythme plus faible en 2022 que ce que la Banque du Canada prévoyait dans son Rapport sur la politique monétaire de juillet, nombre d'entre eux prédisant une hausse oscillant autour de 3,0 %. Ces mêmes institutions et économistes prévoient une croissance modeste en 2023 variant généralement entre 0,2 % et 1,0 %. Nombre d'entre eux prédisent une récession au Canada en 2023, certains suggérant qu'elle pourrait se produire plus tôt, au premier trimestre de 2023. Il est important de noter que la croissance économique en 2022 et 2023 pourrait ne pas être uniforme d'une province à une autre étant donné la nature unique de leur économie respective.

Le taux de chômage au Canada en septembre 2022 a diminué à 5,2 %, comparativement à 5,4 % en août 2022. Le taux en septembre 2022 a poursuivi la tendance qui s'est maintenue tout au long de 2022 de taux d'emploi relativement élevés au Canada, le taux de chômage oscillant entre 4,9 % et 5,5 % depuis février 2022. Le taux en septembre 2022 était de 1,7 % moins élevé que celui d'il y a douze mois en septembre 2021, et il continue de se situer près de creux historiques. En ce qui concerne l'industrie touristique, dans son dernier *Rapport trimestriel Tourisme en bref* du deuxième trimestre de 2022, Destination Canada a indiqué que le taux de chômage dans le secteur du tourisme a chuté de 1,7 % au cours du deuxième trimestre, atteignant ainsi 3,7 % à la fin de juin 2022. Dans le même rapport, Destination Canada a signalé qu'à la fin de juin 2022, la population active dans le secteur du tourisme enregistrait toujours un recul de 11,1 % sur les valeurs d'avant la pandémie, ce qui contraste fortement avec la population active canadienne en général, qui a augmenté de 2,6 % par rapport à son niveau d'avant la pandémie. La plupart des prévisions générales situent le taux de chômage canadien pour la fin de 2022 entre 5,5 % et 6,0 %.

Le taux de chômage canadien devrait augmenter en 2023 en raison du ralentissement de l'économie, et le taux de chômage moyen devrait se situer entre 6,0 % et 6,5 % en 2023.

Les taux d'intérêt, qui sont demeurés à des creux historiques entre mars 2020 et mars 2022, ont considérablement augmenté au cours de 2022. La Banque du Canada a commencé à augmenter son taux cible du financement à un jour en mars 2022. Depuis lors, la Banque du Canada a augmenté ce taux de 0,25 % à 3,25 % principalement dans le cadre de ses efforts pour faire chuter des taux d'inflation historiquement élevés au Canada. Nombreux sont ceux qui prévoient que la Banque du Canada relèvera encore son taux directeur à la fin de l'année 2022, dans le cadre de ses efforts continus pour lutter contre l'inflation, pour le porter entre 3,75 % et 4,00 %. Les prévisions pour 2023 concernant le taux directeur de la Banque du Canada sont généralement comprises entre 3,00 % et 3,75 %.

Le contexte économique actuel représente un défi unique à prédire, avec le taux de chômage qui oscille autour de creux historiques, une croissance économique qui ralentit à la suite d'une reprise solide et relativement rapide après la COVID-19, des taux d'intérêt en hausse marquée après une période prolongée de taux historiquement bas et des taux d'inflation à des niveaux élevés qui devraient rester au-dessus de leurs récents niveaux historiques à court et à moyen terme.

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.

## COVID-19

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé a déclaré que la COVID-19 était au stade de pandémie mondiale (« COVID-19 » ou « pandémie »). Pendant la majeure partie des deux dernières années et demie, la COVID-19 a provoqué d'importantes perturbations économiques et sociales pour de nombreuses entreprises, y compris la Société. En 2020, en 2021 et au début de 2022, les gouvernements et les organismes de santé publique ont pris des mesures, notamment des restrictions et des programmes de vaccination, en vue d'atténuer l'incidence de la COVID-19. En raison de ces mesures, la Société a dû suspendre ses activités, tout particulièrement à la Tour CN, au CSM et au Parc Downsview, à un certain nombre d'occasions et pour des périodes assez prolongées, en plus de restreindre les capacités lorsqu'il était possible de maintenir ces activités ouvertes. La dernière de ces suspensions a pris fin en février 2022. Ces mesures ont également obligé un certain nombre de locataires de la Société à interrompre ou à restreindre leurs activités, ce qui a eu des répercussions sur leurs finances et, dans certains cas, sur leur rendement ou leur capacité à respecter leurs obligations en matière de loyer.

Toutefois, au moment de la rédaction de ce document, les restrictions antérieures imposées par les gouvernements et les organismes de santé publique ont essentiellement été limitées ou suspendues. Cela dit, les effets persistants de la pandémie se font encore sentir, tout particulièrement dans les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme. Les voyages et le tourisme internationaux continuent d'être largement inférieurs aux niveaux d'avant la pandémie et leur retour à de tels niveaux n'est pas prévu avant quelques autres années. Les marchés de l'emploi dans les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme ont été considérablement touchés, plus que dans de nombreux autres secteurs, les employés quittant pour des emplois et des carrières dans d'autres secteurs d'activité.

En conséquence, lorsque la demande est revenue, il a été difficile pour le bassin de main-d'œuvre dans les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme de maintenir le rythme.

La Société a pris et continuera de 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 fait un examen continu de ses plans d'affaires et de ses budgets, d'un point de vue tant opérationnel que financier, afin de déterminer la réaction appropriée à la pandémie. Ces mesures peuvent inclure des actions de maîtrise des coûts, ou l'augmentation ou la diminution des investissements, de façon à soutenir les mesures en santé et sécurité.

Malgré l'atténuation des répercussions de la COVID-19 sur les activités de la Société et de façon plus générale sur l'économie dans son ensemble, le risque éventuel d'une autre vague importante, du retour des restrictions, ou d'autres mesures qui pourraient avoir une incidence négative directe ou indirecte sur la Société demeure. En raison de la pandémie de COVID-19, la Société est confrontée à des incertitudes et à des risques importants relativement à :

- l'exploitation de ses attractions touristiques; et
- ses activités de location et immobilières.

## 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 l'emplacement du bien immobilier, mais le moment des autres dépenses importantes est discrétionnaire, et elles peuvent être différées.

### Logement

Les décisions des consommateurs en matière de dépenses, incluant les achats de biens immobiliers ou les investissements, sont influencées par l'incertitude économique. Le marché canadien de l'habitation et immobilier a certainement connu un ralentissement en 2022 après quelques années de forte activité. Dans son communiqué de septembre 2022, l'Association canadienne de l'immeuble (l'« ACI ») a annoncé que le marché de l'habitation au Canada semble enregistrer une « stabilisation des conditions de l'offre et de la demande dans de nombreux marchés », ce qui pourrait indiquer le début de la fin de la baisse marquée des activités de vente. Les ventes résidentielles enregistrées en août 2022 au Canada étaient en baisse de 1 % par rapport au mois précédent et en baisse de près de 25 % par rapport à août 2021. L'ACI a déclaré que le prix moyen des maisons au Canada en août 2022 était en baisse d'environ 4 % par rapport à la même période l'an dernier.

L'un des facteurs clés de la baisse marquée des ventes et des prix des maisons est le contexte d'emprunt actuel et la hausse des taux d'intérêt en 2022, ce qui peut inciter certains participants au marché à remettre en question leur intention d'achat. En août 2022, les stocks disponibles moyens étaient de 3,5 mois, en hausse comparativement à 2,2 mois en août 2021. Les stocks disponibles moyens ont considérablement augmenté depuis le bas historique de 1,7 mois atteint au début de 2022, ce qui soutient le fait que le marché de l'habitation affiche une tendance vers un meilleur équilibre. En guise de contexte, la moyenne à long terme des stocks disponibles est d'environ cinq mois, alors les niveaux actuels restent en dessous de la moyenne à long terme.

La SCHL a publié son nouveau rapport intitulé *Perspectives du marché de l'habitation* au printemps 2022. On y trouve un examen des tendances du marché de l'habitation en 2021 et les perspectives pour les années 2022, 2023 et 2024.

En 2021, le marché de l'habitation à l'échelle nationale s'est remis de la baisse causée par la pandémie de COVID-19 au début de 2020. En 2021, les mises en chantier et le marché de la revente ont connu une année marquée par la vigueur, et la croissance des prix des logements au Canada a établi un nouveau record. Ces résultats sont principalement dus à la croissance économique et aux niveaux d'emploi abordés plus haut, aux faibles taux hypothécaires, à la demande refoulée et à la demande plus élevée dans certains marchés pour des logements plus grands en raison du télétravail. La demande de logements locatifs s'est également redressée par rapport aux creux de 2020, grâce à la reprise de l'emploi (particulièrement chez les jeunes) et de l'immigration. En raison de cette demande, la hausse du prix des loyers a dépassé la progression des revenus. Par conséquent, les logements locatifs sont devenus moins abordables.

Dans son rapport *Perspectives du marché de l'habitation*, la SCHL mentionne également que des disparités régionales demeurent. Les raisons expliquant les cotes de vulnérabilité de chaque marché de l'habitation, y compris les changements, sont décrites plus en détail ci-dessous.

En 2022, la SCHL prévoit que la croissance des prix, les ventes et les mises en chantier d'habitations diminueront par rapport à leurs sommets de 2021. L'économie robuste (la Banque du Canada prévoit une croissance de 4,6 % en 2022), les niveaux d'emploi élevés (le taux de chômage s'est établi à 5,2 % en avril 2022 – un creux historique) et la hausse du solde migratoire constituent les facteurs clés qui assureront la croissance continue. Depuis le printemps 2022, les prévisions de croissance économique pour 2022 se sont considérablement modifiées. Les projections actuelles d'une croissance économique de 3,5 % en 2022 sont beaucoup plus basses que l'hypothèse de 4,6 % utilisée par la SCHL au printemps. De plus, les taux d'intérêt ont considérablement augmenté depuis. Dans son rapport *Perspectives du marché de l'habitation*, la SCHL mentionne les hausses des taux d'intérêt, mais sans préciser quelles sont ses hypothèses en la matière. Globalement, la hausse prévue des prix, des ventes et des mises en chantier d'habitations prévue au printemps 2022 par la SCHL n'est pas exactement ce qui s'est produit sur le marché de l'habitation depuis le début de 2022 en raison des conditions économiques changeantes.

Pour 2023 et 2024, la SCHL prévoit que la croissance des prix ralentira, mais que les ventes et les mises en chantier demeureront supérieures aux moyennes à long terme. Comme la croissance des prix dépassera la croissance des revenus, les logements continueront d'être de moins en moins abordables. De même, l'accessibilité aux logements locatifs diminuera, en raison de l'augmentation de la demande et de la faiblesse des stocks. Si les choses ne changent pas, les contraintes de l'offre et la hausse du prix des facteurs de production contribueront également aux problèmes d'accessibilité. Les taux d'intérêt devraient continuer à augmenter en 2022 et en 2023; cela pourrait freiner la croissance du prix des logements et des ventes dans de nombreuses régions. Toutefois, dans des marchés comme Toronto et Vancouver, les répercussions pourraient être minimales en raison de la faiblesse des stocks et de la demande élevée. De la même manière que pour les prédictions de la SCHL au printemps 2022 pour 2022, des changements importants dans l'économie pourraient avoir une influence importante sur les prévisions de la SCHL pour 2023 et 2024.

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 Vancouver, Edmonton, Calgary, Toronto, St. John's et Ottawa, où la Société détient des biens immobiliers.

## Bureaux

Le rapport de Colliers du troisième trimestre de 2022, intitulé *National Market Snapshot* et publié à la fin du mois de septembre 2022, indique que le taux d'inoccupation des bureaux au Canada était d'environ 13 %, ce qui représente une légère hausse comparativement au taux de 12,9 % affiché trois mois plus tôt, à la fin de juin 2022. Dans ce même rapport, Colliers mentionne également que la hausse des taux d'inoccupation sur douze mois se limite à un peu moins de 1,0 %, mais que le loyer net moyen demandé a augmenté de plus de 2 \$ par pied carré par rapport à l'année précédente, passant à 20,34 \$. Malgré la légère hausse des taux d'inoccupation au cours du trimestre, qui peut être en partie attribuable au fait que l'été est une période habituellement plus lente pour les activités de location et au fait que le marché du travail restreint a permis aux employés de faire pression pour obtenir des modalités de travail à distance, ce qui a ralenti le « retour au bureau », Colliers suggère que le secteur des immeubles de bureaux est optimiste. Dans son rapport intitulé *Statistiques sur l'immobilier des bureaux au Canada au T3 2022*, CBRE a indiqué que les taux d'inoccupation au cours du trimestre ont diminué, quoique légèrement, de 0,1 %. CBRE a comptabilisé plus de deux millions de pieds carrés d'absorption nette au cours de la période, même si l'essentiel est attribuable à la mise en service de locaux neufs préloués. CBRE a fait remarquer que la superficie nationale en sous-location a remonté pour atteindre un plateau et que les taux d'inoccupation dans les centres-villes sont restés stables, plutôt que d'augmenter, pour la première fois depuis le début de la pandémie. CBRE a indiqué qu'il y a une divergence dans les tendances de l'occupation des bureaux entre les centres-villes et la banlieue à l'échelle du pays, les marchés de banlieue étant en tête et les marchés des centres-villes généralement à la traîne.

## Industriel

Colliers a signalé dans son rapport intitulé *National Market Snapshot* que le taux d'inoccupation des locaux industriels au Canada restait très bas à 0,9 % en septembre 2022, ce qui correspond au taux d'inoccupation de juin 2022 et est inférieur au taux d'inoccupation de 0,6 % de septembre 2021. En fait, sur certains marchés, le taux d'inoccupation n'est que de 0,1 %. Selon Colliers, les loyers continuent d'augmenter, le loyer moyen par pied carré pour les locaux industriels étant de 12,30 \$, soit plus de 1,0 \$ de plus qu'en juin 2022 et près de 3,0 \$ de plus qu'il y a un an. Les prévisions pour la demande en locaux industriels restent très fortes et le manque d'offre va probablement exercer une pression à la hausse sur les prix, à moins que les promoteurs soient capables de suivre le rythme de la demande du marché.

Les prix du pétrole peuvent avoir des répercussions importantes sur l'économie canadienne. Le prix du pétrole, en particulier l'escompte sur le prix du pétrole canadien, joue un rôle considérable dans l'économie à Terre-Neuve-et-Labrador, en Saskatchewan et en Alberta, influant 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 négociaient autour de 89 \$ US le 13 octobre 2022, demeurent un facteur de risque, d'occasion et d'incertitude pour la Société. Le prix de référence a atteint plus de 120 \$ US en juin 2022, soit le prix le plus élevé observé pendant la majeure partie de la dernière décennie, avant de retomber progressivement à son niveau actuel. Les prix du pétrole canadien ont généralement évolué de pair avec les prix de référence, qui ont dépassé les 102 \$ US en juin 2022, avant de diminuer graduellement pour s'établir à environ 67 \$ US, montant auquel ils se négociaient le 13 octobre 2022. Les prix canadiens, ainsi que les prix de référence du pétrole, vont certes continuer de connaître une volatilité importante en raison de divers facteurs, comme l'indiquent les prix canadiens, variant de 45 \$ US le baril à 110 \$ US le baril au cours des dix derniers mois.

Les prix de référence et les prix du pétrole canadien ont montré une tendance à la baisse au cours des derniers mois, après avoir atteint des sommets en juin 2022. 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 du pétrole et les prix du pétrole canadien ainsi que de la demande. L'écart entre les prix de référence du pétrole et les prix du pétrole canadien est demeuré relativement constant au cours de la dernière année, variant entre 13 et 15 \$ US par baril, mais il a commencé à augmenter au cours des derniers mois, oscillant davantage dans la fourchette de 20 à 23 \$ US par baril. Les prix du pétrole plus élevés sont généralement considérés comme un élément positif pour les économies de l'Alberta, de la Saskatchewan et de Terre-Neuve-et-Labrador; mais ils ont également été attribués à l'accroissement de l'inflation auquel nous assistons actuellement.

Comme dans de nombreux secteurs, les perspectives des marchés immobiliers pour le logement et les bureaux 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 une incidence importante sur la division Immobilier de la Société.

La Société atténue les risques de son 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 du Vieux-Port sont directement liées à la performance du secteur du tourisme à Toronto et à Montréal, respectivement. L'affluence à la Tour CN varie également selon les saisons et les conditions météorologiques quotidiennes.

Comme il est mentionné ci-dessus, les efforts déployés par les organismes gouvernementaux, les autorités de la santé et d'autres acteurs pour contenir la COVID-19 ou remédier à ses effets ont eu et continuent d'avoir une incidence importante sur l'industrie du tourisme. Cependant, les tendances et les prévisions récentes indiquent que les répercussions de la COVID-19 se sont considérablement dissipées et qu'il est peu probable qu'elle ait une incidence aussi importante à l'avenir.

Le gouvernement canadien a continué d'assouplir les restrictions et de réduire le fardeau administratif des voyageurs étrangers qui viennent au Canada. Le dernier fait nouveau a été la décision prise par le gouvernement à la fin de septembre selon laquelle, à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2022, les voyageurs n'auraient plus à fournir une preuve de vaccination, à entrer des renseignements liés à la santé publique dans l'application ou le site Web ArriveCAN, à subir des tests de dépistage, à se mettre en quarantaine ou à s'isoler en raison de la COVID-19, ou à porter un masque à bord des avions et des trains.

Malgré les réouvertures et l'assouplissement des restrictions, les voyages à destination du Canada continuent de subir d'importantes répercussions attribuables à la COVID-19. En 2019, selon Destination Canada, les arrivées internationales se sont chiffrées à près de 32,4 millions, soit environ 2,7 millions par mois. En 2021, Destination Canada a rapporté un total de 4,3 millions d'arrivées internationales, ou environ 0,4 million par mois, ce qui représente une chute de 87 % par rapport à 2019. Cependant, grâce à l'assouplissement des restrictions au deuxième semestre de 2021, les arrivées au Canada en provenance d'autres pays ont augmenté. Destination Canada indique que pendant le quatrième trimestre de 2021 (données les plus récentes disponibles), le nombre d'arrivées au Canada en provenance d'autres pays s'est établi à 2 millions, soit une hausse de près de 370 % par rapport à la période correspondante en 2020. En revanche, les arrivées en provenance de l'étranger sont encore bien inférieures aux niveaux d'avant la pandémie. Par exemple, Destination Canada rapporte que le nombre des arrivées internationales enregistré au quatrième trimestre de 2021 était inférieur de 70 % à celui de 2019. Dans sa dernière infographie mensuelle, Destination Canada a indiqué que le nombre des arrivées internationales pour un voyage de plus de 24 heures enregistré en juillet 2022 était de 2,1 millions, soit 39 % de moins qu'en juillet 2019, mais nettement plus qu'en juillet 2021, qui n'avait enregistré que 171 000 arrivées. Statistique Canada a publié ses données sur les arrivées internationales au Canada en septembre 2022, qu'il définit comme les visiteurs non résidents et les Canadiens revenant au pays. Même si ces chiffres indiquent qu'il y a trois fois plus d'arrivées au Canada qu'en septembre 2021, ils ne représentent qu'environ les deux tiers des arrivées internationales enregistrées en septembre 2019. La hausse de la tendance pour les voyages à destination du Canada devrait se poursuivre. L'assouplissement de ces restrictions et la réduction des obstacles administratifs auront une incidence sur le tourisme au Canada, mais leur ampleur et leur rapidité sont incertaines. Ils pourraient continuer d'avoir un effet important sur les attractions touristiques de la Société.

Dans son dernier *Rapport trimestriel Tourisme en bref* du printemps 2022, Destination Canada signale que la reprise du tourisme prend son élan, et que la demande et la confiance des voyageurs sont fortes. Elle a indiqué que le total des dépenses touristiques en biens et services se chiffrait en 2021 à environ 58,3 milliards de dollars, qui représentent 55 % des dépenses de 2019. Le tourisme intérieur constituait environ 92 % des dépenses en 2021, tandis qu'en 2019, les dépenses intérieures représentaient 73 % du total des dépenses et les dépenses internationales constituaient le reste.

Dans son rapport *Demande touristique au Canada* de septembre 2022, Statistique Canada indique que les dépenses touristiques au deuxième trimestre de 2022 étaient environ 80 % plus élevées que lors de la période correspondante en 2021. Lorsque l'on compare le deuxième trimestre de 2022 par rapport au même trimestre de 2019, les dépenses touristiques étaient environ 20 % moins élevées en 2022. L'information de Statistique Canada et de Destination Canada révèle une tendance positive en ce qui concerne les activités et les dépenses touristiques, qui devrait se poursuivre, tout particulièrement avec l'assouplissement accru des restrictions.

Le *Rapport trimestriel Tourisme en bref* de Destination Canada publié au printemps 2022 indiquait aussi que, selon les tendances actuelles, les dépenses touristiques au Canada devraient retrouver leur niveau de 2019 au début de 2025. Toutefois, dans le même rapport, Destination Canada a fait remarquer que la reprise pourrait être accélérée pour se terminer d'ici 2024 (i) si le conflit en Ukraine est résolu en 2022, ce qui en réduirait les répercussions sur l'économie mondiale et (ii) s'il y a un assouplissement rapide des mesures de lutte contre la COVID-19 dans les principaux marchés internationaux du Canada.

Le resserrement du marché du travail constitue l'un des défis auxquels sont confrontées de nombreuses entreprises du secteur du tourisme et de l'accueil. La pénurie de main-d'œuvre exerce une pression sur la capacité des entreprises à répondre à la demande du marché pour leurs produits et services. Elle exerce aussi une pression à la hausse sur les salaires en stimulant leur augmentation.

Ces mesures devraient continuer d'aider les secteurs du tourisme et de l'accueil à poursuivre leur reprise après la pandémie de COVID-19, mais on ne sait pas encore combien et à quelle vitesse, et cela pourrait continuer d'avoir une incidence importante sur les attractions touristiques de la Société.

Les visiteurs provenant de l'extérieur du marché local constituent habituellement la majorité des visiteurs de la Tour CN. Les taux de change pourront avoir une incidence sur le nombre de touristes internationaux que le Canada, les marchés locaux et les attractions touristiques de la Société pourront attirer une fois les restrictions assouplies et les frontières rouvertes. Le taux de change entre le dollar américain et le dollar canadien au 12 octobre 2022 était de 1,00 \$ US = 1,38 \$ CA, ce qui est plus faible qu'à la même date l'an passé (1,00 \$ US = 1,25 \$ CA). Le taux de change entre le dollar américain et le dollar canadien a considérablement évolué au cours des derniers mois, la valeur du dollar américain se renforçant. Malgré le fait que le dollar canadien se soit affaibli par rapport au dollar américain, la valeur du dollar canadien a actuellement augmenté par rapport à un certain nombre d'autres devises au cours de la dernière année, y compris l'euro. Il semble y avoir un consensus parmi les analystes que le taux de change du dollar canadien par rapport au dollar américain va se raffermir pour le reste de 2022, terminant l'année autour de 1,00 \$ US = 1,30 \$ CA et, qu'en 2023, le taux de change continuera de reprendre de la vigueur au bénéfice de la devise canadienne.

Avec la levée des restrictions de voyage, un dollar canadien dévalué par rapport aux autres devises, notamment le dollar américain, aura une répercussion favorable sur les produits de la Tour CN en raison du pouvoir d'achat augmenté des consommateurs. 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.

Par le passé, plus de 80 % de la clientèle du Vieux-Port provenait de son marché local. Le CSM attire une clientèle scolaire importante, qui revient aux niveaux de voyage d'avant la pandémie. Pour continuer à attirer des visiteurs, la SVPM doit continuer à investir dans ses attractions et expositions actuelles au Vieux-Port et au CSM, et à s'associer à diverses organisations, tout en élaborant de nouvelles attractions et expositions, afin de renouveler les services offerts aux visiteurs.

L'économie locale pourrait avoir une incidence importante sur le rendement financier du Vieux-Port et du CSM.

La Société continue d'examiner tous les aspects de l'exploitation de ses attractions touristiques, y compris ses plans d'affaires, pour atténuer de manière proactive les risques potentiellement importants ou réagir rapidement et efficacement lors d'événements à risque.

# 4. Priorités

## 4.1 PRINCIPAUX OBJECTIFS ET ACTIVITÉS POUR LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE

La SICL crée une valeur financière et non financière pour le Canada en transformant les propriétés inutilisées et sous-utilisées du gouvernement du Canada. Grâce aux divisions Immobilier et Attractions de la Société, et au soutien et à la supervision offerts par celle-ci, la création de valeur est maximisée par l'intégration, les projets d'aménagement et la gestion d'actifs dans les collectivités dans lesquelles la Société a le privilège de mener ses activités. Le succès passe par la mise en pratique des valeurs de la Société tout en maintenant la viabilité financière de celle-ci.

Pour de plus amples informations sur les activités et le rendement de la Société, veuillez vous référer à ses rapports d'entreprise disponibles sur son site Web à <https://www.clc-sic.ca/francais/rapports-et-depenses>.

### Objectifs et activités

Les principaux objectifs de la Société pour la période de référence faciliteront les activités de ses divisions commerciales tout en lui permettant de gérer les risques et les incertitudes, et de continuer sa reprise après la pandémie de COVID-19.

1. Poursuivre le programme de la SICL visant à réintégrer les anciennes propriétés du gouvernement du Canada à des fins productives 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 d'établir et de maintenir des partenariats solides avec les communautés autochtones. Cela pourrait comprendre une invitation reçue par la Société d'un ministère du gouvernement en vue d'établir un partenariat pour entreprendre des consultations, ou cela pourrait être le résultat de l'engagement et des relations continus de la Société avec certaines communautés autochtones et leurs dirigeants. Chaque entente est un partenariat unique adapté au contexte des propriétés ou des attractions touristiques, aux intérêts et aux désirs des communautés autochtones et aux possibilités offertes. Des composantes de ces accords avec les communautés autochtones prévoient une collaboration sur des initiatives de commémoration, au développement d'expositions, 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 formelle dans la région de la capitale nationale ainsi que sur d'autres possibilités au pays. 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 recourant aux méthodes et au processus d'aménagement immobilier de la SICL, tout en assurant l'accommodement des besoins en matière de biens immobiliers du gouvernement.

4. Faire preuve de leadership en matière de climat et contribuer à un environnement plus propre en mettant en œuvre des stratégies qui soutiendront le gouvernement, y compris son engagement à atteindre la cible de zéro émission nette d'ici 2050. La Société y parviendra grâce à sa planification et à ses rapports financiers sur le climat, et à l'élaboration d'un cadre environnemental, social et de gouvernance qui favorisera le leadership de la Société dans ces secteurs.
5. 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 touristiques. 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.
6. Rechercher des occasions d'améliorer les attractions touristiques de la Société, ainsi que leur durabilité environnementale. Le résultat essentiel sera l'offre d'expériences exceptionnelles et typiquement canadiennes, qui tiendront compte des effets des attractions touristiques sur l'environnement. L'objectif sera atteint en maximisant l'efficacité opérationnelle et en mettant en œuvre des initiatives écologiques.
7. Être un employeur de choix en appuyant et en défendant l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité partout et en s'assurant que la Société est représentative de la population canadienne. La SICL y parviendra en appuyant une culture où chacun peut être lui-même et se sentir appuyé, et où la Société évolue continuellement pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre en constante évolution.

## 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.

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

Alors que les économies locales, nationales et internationales poursuivent leur reprise après la pandémie de COVID-19, le portrait des risques auxquels les organisations, dont la Société, font face change considérablement. Avant la pandémie, l'environnement opérationnel que les divisions Immobilier et Attractions de la Société géraient était plus prévisible et beaucoup moins volatile. La pandémie a entraîné une incertitude accrue pour la Société, comme pour bon nombre d'autres organisations. Au moment où les économies émergent et commencent à fonctionner dans des environnements opérationnels plus prévisibles, une partie de cette instabilité s'est dissipée. Une plus grande incertitude demeure toutefois dans divers secteurs de l'économie.

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

- La production de recettes et la rentabilité (un risque important pour la Société), qui se définit comme l'incapacité à générer des produits, des flux de trésorerie ou des bénéfices adéquats, ce qui limiterait le soutien à ses activités commerciales, notamment les investissements en capital ou la prise de décision sur l'allocation optimale des ressources.

- La liquidité, qui est définie comme l'incapacité de la Société à s'acquitter de ses obligations financières à court et à long terme, 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 les hypothèses s'y rapportant, peuvent couvrir un horizon de 10 ans et plus, selon leur nature et leur durée.
- Le manque de financement, qui est défini comme un manque de fonds suffisants pour appuyer et maintenir l'exploitation. C'est particulièrement important dans la division Immobilier, où des investissements considérables peuvent être nécessaires dès le début du cycle de vie d'un projet, les recettes n'arrivant que des années plus tard. Et la Société doit s'assurer qu'elle dispose d'un financement suffisant, interne ou externe, pour 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) :

- La cybersécurité, qui comprend les attaques internes ou externes contre les systèmes 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, ainsi que le taux de participation des fournisseurs au marché, pouvant avoir une incidence sur nos activités et nos sources de produits, et augmenter les coûts globaux.
- La sécurité physique, qui comprend les incidents liés à la santé et à la sécurité pouvant avoir une incidence sur les principaux intervenants de la Société, dont les employés, les entrepreneurs, les locataires et le grand public.
- Les changements climatiques, qui comprennent l'incapacité de la Société à : (i) gérer et atténuer efficacement les répercussions des changements significatifs de la température à l'échelle mondiale, des précipitations, de la configuration des vents et d'autres mesures du climat sur ses activités, ou à (ii) répondre aux attentes des parties prenantes ou se conformer aux obligations requises en matière de divulgation ou de rapport sur le changement climatique.

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

## Gestion des risques

La Société utilise une stratégie pratique en matière de gestion des risques. À la suite de la mise en œuvre réussie d'un programme remanié de gestion des risques d'entreprise, avec le soutien du consultant tiers de la Société, nous avons élaboré 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. Depuis sa mise en œuvre, la Société continue de parfaire son programme de gestion des risques d'entreprise avec son consultant tiers et de maintenir un cadre efficace.

L'objectif de la stratégie de gestion des risques de la Société n'est pas d'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 :

- la mise en place d'une approche intégrée, structurée et disciplinée de la détermination et de l'alignement des principaux risques, de l'atténuation et de la gestion des principaux risques, ainsi que de la surveillance et de l'établissement de rapports;
- l'établissement d'une appropriation et d'une responsabilisation claires pour la gestion des principaux risques;
- l'intégration d'une solide culture de gestion des risques;
- le pouvoir pour le Conseil d'administration et la direction de prendre des décisions basées sur les risques; et
- la mise en œuvre d'un signalement approprié des risques et d'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 les principaux risques qui concernent les activités de la Société et pour en rendre compte. Le Conseil d'administration n'est pas responsable des activités quotidiennes de gestion des risques, mais il doit plutôt exercer un rôle de surveillance dans la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des politiques et des procédures en soutenant la culture du risque et en alignant la propension au risque sur la stratégie de la Société.

La direction est responsable de la mise en œuvre du cadre, des politiques et des procédures. Les principaux objectifs 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 principaux risques pour le 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, à inculquer et à maintenir une forte culture du risque et en veillant à ce que le suivi des risques soit effectué et qu'il 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 annuelle des risques 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 la fonction d'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 27 ans d'exploitation réussie, ayant généré plus de 1,2 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 économiques 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, comme 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	Rendement cible
Les projets locaux d'aménagement et d'infrastructure sont soutenus avec la collaboration des municipalités et d'autres intervenants locaux pour la construction et l'amélioration de routes, d'égouts et d'installation de traitement des eaux et autres activités connexes. (SIC)	Dollars investis et approbations municipales obtenues	Fournir des sources de financement pour réaliser les investissements en capital prévus au budget au cours de la période de référence, en appui aux résultats. Fournir suffisamment de ressources pour soutenir l'obtention d'approbations au cours de la période de référence.
Les communautés locales sont mobilisées tout au long des processus de planification et d'aménagement pour permettre un dialogue ouvert sur les projets de la SICL. (SIC)	Nombre de projets comportant des programmes de mobilisation	Six programmes de mobilisation sont prévus au cours de la première année de la période de référence.
Possibilités de partenariat avec les collectivités autochtones tout au long des processus de planification et d'aménagement (lorsqu'elles sont engagées par l'entremise de gardiens fédéraux ou directement engagées) où des partenariats ou d'autres types d'ententes peuvent être établis. (SICL)	Nombre de projets	Neuf projets
L'aliénation des biens immobiliers fédéraux est gérée de manière efficace et efficiente, et de solides résultats financiers et non financiers sont fournis aux Canadiens et au gouvernement fédéral. (SIC)	Produits réalisés, possibilités de logements abordables, espaces verts livrés, mobilisation communautaire positive	Atteindre ou dépasser les objectifs de revenus au cours de la période de référence. Permettre l'aménagement de logements abordables et d'espaces verts qui respectent ou dépassent les exigences municipales au cours de la période de référence; Tenir six programmes de mobilisation au cours de la première année de la période de référence.
Des projets d'aménagement et des attractions touristiques qui sont durables sur le plan environnemental, résilients au changement climatique et conformes aux meilleures pratiques grâce à des technologies plus écologiques pour se conformer aux objectifs de leadership en matière de climat du gouvernement fédéral. (SICL)	Nombre de projets d'aménagement actifs qui respectent ou dépassent les normes de gestion environnementale	Tous les projets d'aménagement actifs satisfont au minimum à la norme environnementale.
Programmes et initiatives internes qui appliquent les pratiques exemplaires de l'industrie et qui encouragent une forte mobilisation des employés, une accessibilité, une diversité et une inclusion pour une main-d'œuvre représentative de la société canadienne. (SICL)	Établir des points de référence et des objectifs afin de favoriser une main-d'œuvre diversifiée et inclusive	Sondages et pratiques exemplaires de l'industrie fournissant des repères afin de permettre l'élaboration de plans d'action.

# 5. Aperçu financier

## 5.1 RÉSULTATS ATTENDUS POUR 2022/23 ET LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE 2023/24 À 2027/28

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 parties prenantes 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 la division opérationnelle Attractions 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 ne reçoit pas 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 2, section 7.4. 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 » continue d'être exacerbée par les répercussions de la pandémie sur les activités de la Société, en particulier sur sa division opérationnelle Attractions. Cette division, tout comme la plupart des autres entreprises du secteur du tourisme et de l'accueil au Canada, semble émerger de la pandémie et laisser derrière elle bon nombre des importants défis opérationnels auxquels elle a fait face pendant la majeure partie des deux dernières années depuis mars 2020.

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

Vous trouverez ci-dessous un résumé des résultats attendus pour 2022/23 et pour la période de référence. De plus amples détails sont inclus dans la section 7.1.

## Produits

La Société prévoit des produits de 303,3 millions de dollars en 2022/23 et de 2,1 milliards 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 des ventes immobilières. 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 de l'obtention des approbations municipales, qui détermineront le moment où les produits pourront être mis sur le marché, et conséquemment quand les projets pourront générer des revenus.

## Rentabilité

Les prévisions pour le bénéfice net avant impôts (« BNAI ») pour 2022/23 sont de 51,2 millions de dollars. Au cours de la période de référence, la Société prévoit un bénéfice net avant impôts de 703 millions de dollars. Le bénéfice annuel consolidé variera considérablement en raison des fluctuations des ventes immobilières, comme mentionné ci-dessus. La marge bénéficiaire d'exploitation<sup>1</sup> s'établira à un peu moins de 45 % au cours de la période de référence. Elle variera sur douze mois durant la période de référence, principalement en raison de la nature particulière des biens immobiliers vendus chaque année.

## Frais généraux et administratifs

Les frais généraux et administratifs comprennent à la fois les coûts d'exploitation indirects des attractions touristiques et des biens immobiliers et les frais généraux de l'entreprise. Les frais généraux et administratifs totaux pour 2022/23 devraient atteindre 36,3 millions de dollars, soit 12,0 % du produit brut. Pour 2022/23, le montant prévu au budget du plan d'entreprise pour les frais généraux a été augmenté de 1,1 million de dollars (soit 3,1 %) en raison des augmentations de salaires plus élevées que prévu dues aux conditions du marché, ainsi qu'à des investissements dans des priorités et des initiatives stratégiques.

Au cours de la période de référence, les frais généraux et administratifs devraient s'élever à 203,6 millions de dollars, soit 9,5 % du produit brut. En 2023/24, il est prévu que les salaires et les coûts indirects augmentent de 3,5 % par rapport à l'année précédente. De 2024/25 à 2027/28, les frais généraux et administratifs devraient augmenter de 2,5 % par an. Les frais généraux de l'entreprise au cours de la période de référence représenteront environ 48,8 % des frais généraux et administratifs totaux, soit 4,6 % du produit brut.

## 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 long terme et l'investissement dans ses attractions touristiques. En 2022/23, la Société prévoit des dépenses en immobilisations totales de 133,3 millions de dollars. Au cours de la période de référence, la Société prévoit investir 790,2 millions de dollars, dont 614,9 millions de dollars dans l'immobilier et 175,3 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.

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, divisé par le produit brut moins les intérêts et les autres produits.

## Emprunts

Les emprunts de la Société, qui comprennent des emprunts en espèces et des lettres de crédit, devraient s'élever à 103,5 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 2022/23. Au cours de la première année de la période de référence, la Société prévoit utiliser ses soldes de trésorerie pour rembourser ses emprunts en cours sur ses facilités de crédit de 20 millions de dollars afin de demeurer à l'intérieur des limites de son pouvoir d'emprunt. Au cours de la troisième année de la période de référence, la Société prévoit utiliser ses soldes de trésorerie dans la SIC pour rembourser au complet les emprunts en espèces de PDP en 2025/26. Au cours de la période de référence, les emprunts annuels moyens, lesquels devraient être uniquement des fonds puisés des lettres de crédit lors des dernières années de la période de référence, seront de 174,8 millions de dollars, atteignant un sommet de 190,3 millions de dollars en 2027/28.

## Gestion du capital

La politique de gestion du capital et des bénéfices non répartis de la Société est présentée à l'annexe 2, section 7.3. 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, ou un rendement moyen des capitaux propres de 4,3 %. Les dividendes devraient continuer d'être déclarés chaque année en appui à sa valeur stratégique de résilience financière, mais toute déclaration d'un dividende est 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. Au cours de la période de référence, la Société prévoit générer 592,1 millions de dollars en flux de trésorerie positifs provenant des activités opérationnelles. La Société prévoit un rendement moyen des capitaux propres de 9,5 % 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 0,4:1 et des soldes de trésorerie suffisants pour financer les investissements en capital et les opérations.

# 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. Les membres du Conseil d'administration de la SICL sont également membres des conseils d'administration de la SIC, de PDP et de la SVPM. Le président-directeur général de la SICL assume également les fonctions de président-directeur général et d'administrateur auprès de la SIC, de PDP et de la SVPM.

Le 7 mars 1956, la SICL a été constituée en vertu de la *Loi sur les compagnies*, puis a été prorogée en vertu de statuts de prorogation datés du 19 septembre 1977, conformément à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Cette information figure à l'annexe III, partie 1 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 SICL, et vise à « assurer la cession ordonnée et commerciale des 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 du 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 elles 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.

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 1,2 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 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, de PDP et de la SVPM, mais non à celui de la SICL. Les administrateurs de la société mère et les Conseils des filiales ne font pas partie de l'entreprise, à l'exception du président-directeur général.

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 Services publics et Approvisionnement Canada. 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 respectifs de la SIC, de la SVPM et de 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 de 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 Société 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	Rôle	Date du décret	Durée	Date d'échéance	Province natale
Kaye Melliship	Présidente	10 juillet 2022	4 ans	10 juin 2026	Colombie-Britannique
D <sup>r</sup> Tareq Al-Zabet	Administrateur	25 novembre 2022	4 ans	24 novembre 2026	Ontario
Victoria Bradbury	Administratrice	22 juin 2018 21 juin 2021 (reconduite dans ses fonctions)	2 ans 2 ans (reconduite dans ses fonctions)	20 juin 2023	Alberta
Brenda Knights	Administrateur	4 novembre 2022	4 ans	11 mars 2026	Colombie-Britannique
Margaret MacDonald	Administratrice	19 juin 2019	4 ans	18 juin 2023	Nouvelle-Écosse
Toni Varone	Administrateur	6 juin 2018 6 juin 2022 (reconduit dans ses fonctions)	4 ans 2 ans (reconduit dans ses fonctions)	5 juin 2024	Ontario

## PRÉSENCES AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE FINANCIER 2021/22

Membre du Conseil	Réunions du Conseil et des comités par vidéoconférence ou en personne
Jocelyne Houle	9/9
Victoria Bradbury	9/9
John Campbell	9/9
Margaret MacDonald	9/9
Kaye Melliship	9/9
Toni Varone	9/9
Daniel Shindleman	9/9

## SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE – PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Nom	Rôle	Date du décret	Durée	Date d'échéance
Robert Howald	Président-directeur général	8 avril 2021	2 ans	7 avril 2023

### Biographies

**Présidente, Kaye Melliship** : M<sup>me</sup> Melliship se consacre à la politique du logement, à la gouvernance, à l'exploitation et à l'aménagement du territoire depuis plus de 35 ans. Elle siège au conseil d'administration de la Tofino Housing Corporation et elle a siégé à de nombreux conseils d'administration et comités consultatifs.

**Tareq Al-Zabet** : M. Tareq Al-Zabet, ancien sous-ministre, possède de l'expérience en gestion exécutive, planification stratégique et réglementation, santé, sécurité, infrastructures, protection de l'environnement, conformité et application.

**Victoria Bradbury** : M<sup>me</sup> 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.

**Brenda Knights** : M<sup>me</sup> Knights est présidente et directrice générale de la Vancouver Native Housing Society. Elle siège aussi aux conseils d'administration du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, du Metro Vancouver Zero Emissions Innovation Center, du New Relationship Trust, de la Elizabeth Fry Society et de Tourism Langley.

**Margaret MacDonald** : M<sup>me</sup> MacDonald est une ancienne sous-ministre de la Nouvelle-Écosse qui a occupé les postes de sous-ministre aux ministères 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.

**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 ni du personnel de la SICL, ni de l'une de ses filiales (à l'exception du président-directeur général, le cas échéant). Même si le Conseil d'administration peut déléguer diverses tâches à ses comités, chacun d'eux reste sous la direction du Conseil d'administration et a pour responsabilité ultime de rendre des comptes au Conseil et, s'il y a lieu, de lui faire des recommandations pour examen.

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 de 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 Société.

### **Comité des attractions touristiques**

Le comité des attractions touristiques offre des services de consultation et de supervision stratégique concernant les activités de la division Attractions de la Société.

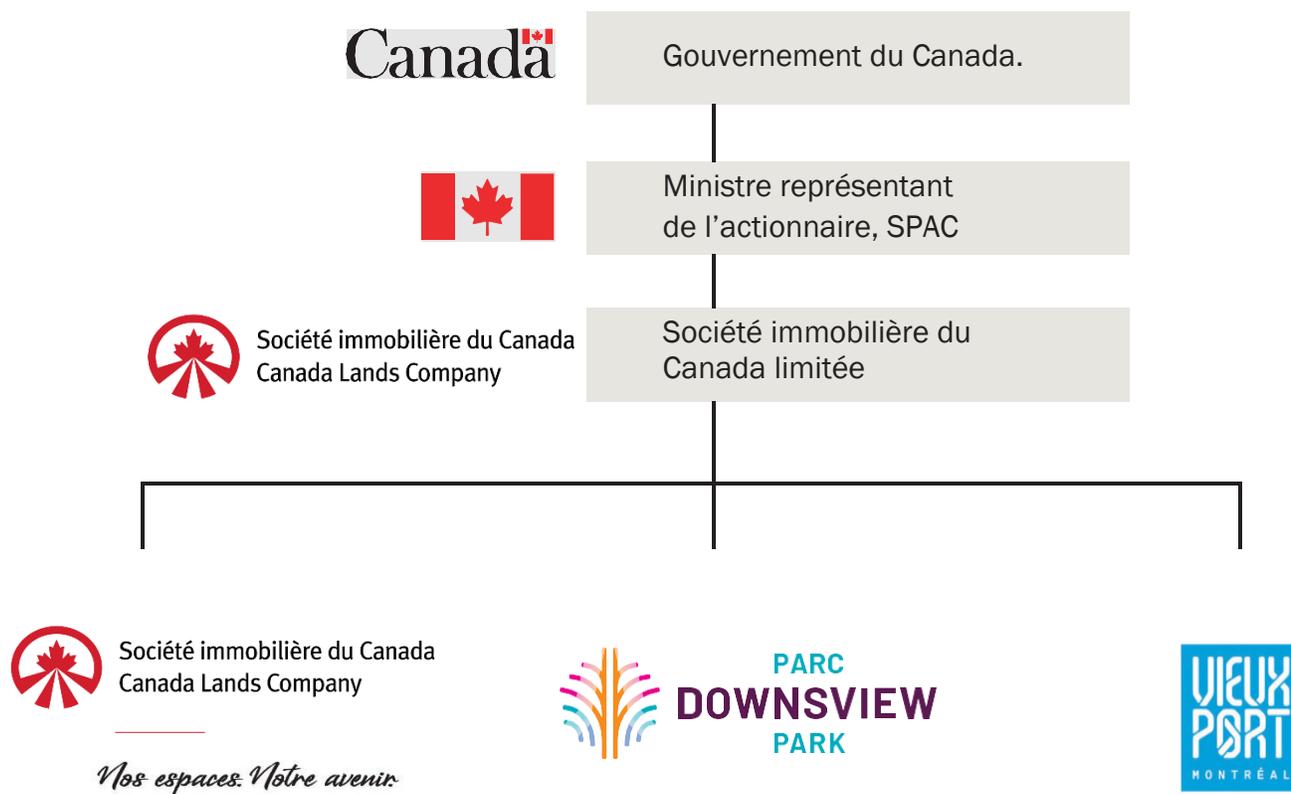
### **Accords de gestion**

Pour assurer une structure de gestion appropriée pour les filiales de la SICL, et en se fondant sur l'avis de son conseiller juridique, la SIC a conclu deux accords de gestion, un pour 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

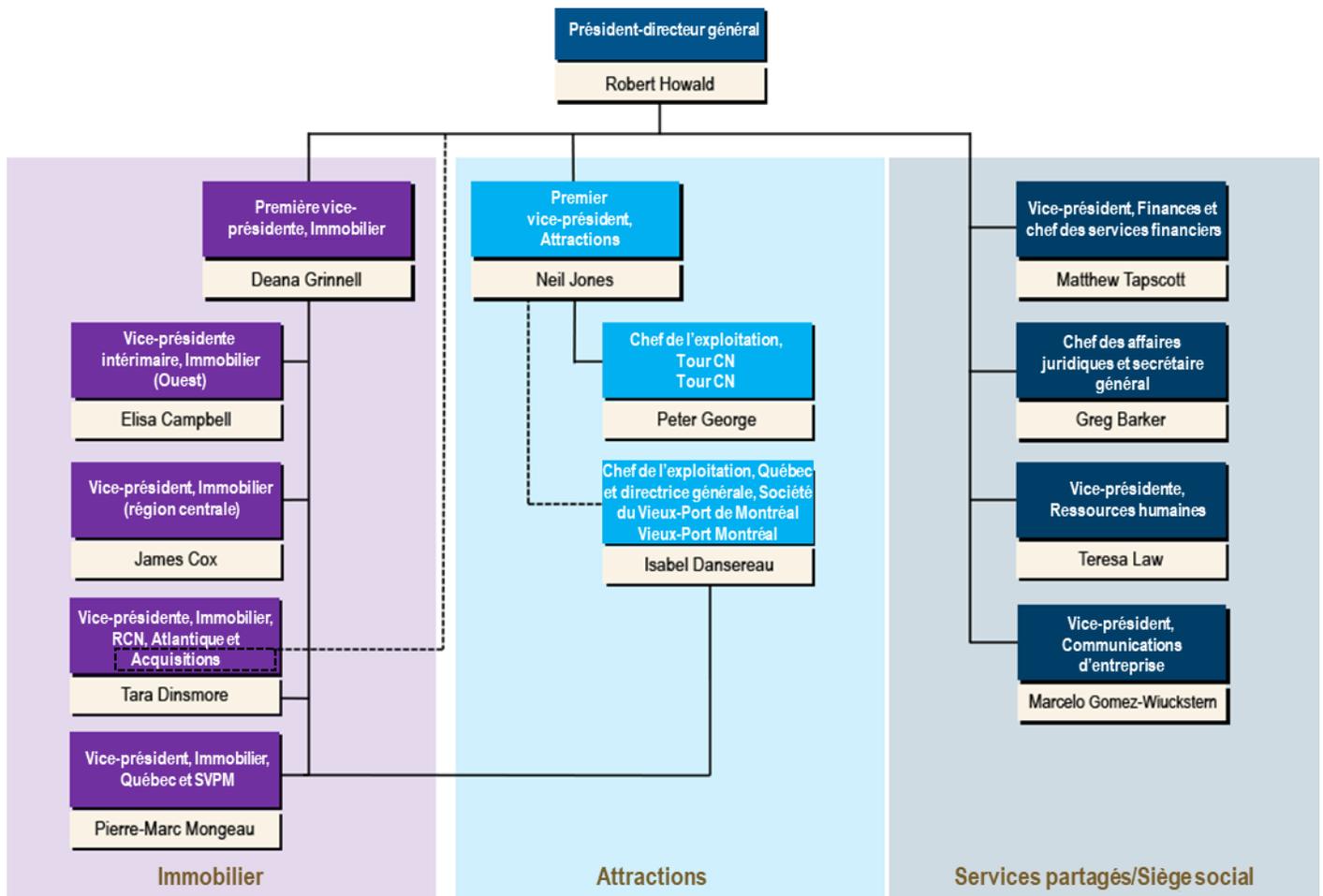
À titre de société d'État fédérale, la SICL est tenue, en conformité avec les pratiques exemplaires et la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de prévoir chaque année une tribune dans le cadre de laquelle le grand public peut formuler des commentaires et nouer un dialogue avec les membres de la direction et du Conseil d'administration de la SICL sur les questions qui touchent directement aux activités de cette dernière. La dernière assemblée publique de la Société a eu lieu le 30 novembre 2022. Aucun problème n'a été soulevé lors de l'assemblée. La prochaine assemblée publique est prévue à l'automne 2023.

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



L'équipe de la haute direction est composée du président-directeur général et des membres de la direction énumérés à la figure 2. Ce groupe 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 Société.

En 2021/22, 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 4,3 millions de dollars.

# 7. Annexe 2 : 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 7.4 de la présente annexe, présentent les produits, les charges, les bénéfices, les flux de trésorerie et les investissements en capital que la Société prévoit réaliser au cours de la période de référence.

## 7.1. FAITS SAILLANTS DES BUDGETS D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATIONS

Le tableau à la section 7.1.1 résume les résultats prévus des principaux indices de rendement pour 2022/23 par rapport au budget, ainsi que les faits saillants financiers pendant la période de référence.

### 7.1.1 PRINCIPAUX RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

(en millions de dollars, sauf la marge bénéficiaire)	Pour l'exercice se terminant le 31 mars <sup>1</sup>		Pour la période de référence <sup>2</sup>
	Prévisions 2023	Budget 2023	
Produit brut	303,3 \$	245,7 \$	2 146,7 \$
Total du bénéfice d'exploitation <sup>3</sup>	87,5 \$	52,8 \$	941,9 \$
Total de la marge bénéficiaire d'exploitation <sup>3</sup>	29,9 %	22,1 %	45,0 %
Total du bénéfice net avant impôts	51,2 \$	16,3 \$	703,0 \$
Acquisitions	33,1 \$	10,4 \$	76,2 \$
Investissement	133,3 \$	143,9 \$	790,2 \$
Liquidités provenant des activités d'exploitation	49,4 \$	0,7 \$	592,1 \$
Total des facilités de crédit	96,5 \$	163,7 \$	9,7 \$
Dividendes au gouvernement du Canada	10,0 \$	10,0 \$	200,0 \$
Paiements d'avance rendus disponibles <sup>4</sup>	5,0 \$	6,7 \$	47,2 \$
Total des actifs	1 105,6 \$	990,3 \$	1 251,5 \$

1 Les chiffres budgétaires représentent les montants inclus dans le plan d'entreprise de 2022/23 à 2026/27 de la SICL.

2 Le montant 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 2028.

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.

## 7.1.2 APERÇU DU BUDGET

### Produits

La Société génère des produits principalement à partir de ses divisions opérationnelles 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 touristiques	Siège social
Ventes immobilières et aménagement	X		X
Attractions touristiques, aliments, boissons et autres produits d'accueil		X	
Activités de location	X	X	
Intérêts et autres produits divers			X

La Société prévoit générer des produits de 303,3 millions de dollars en 2022/23, soit environ 57,6 millions de dollars de plus que le budget de 2022/23.

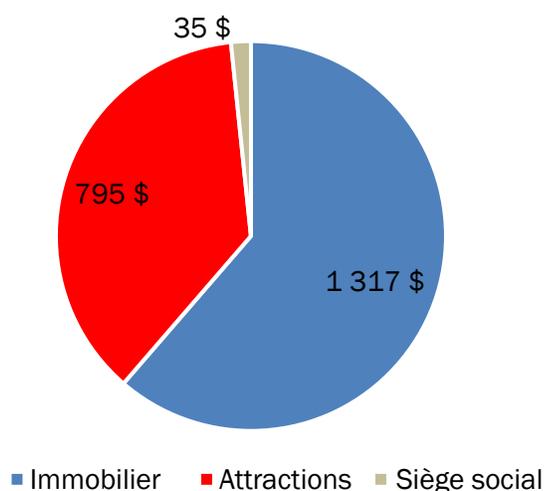
Le principal facteur de l'évolution favorable par rapport au budget est le niveau élevé de ventes immobilières, en particulier pour trois projets; et les résultats favorables pour les attractions touristiques de la Société, en particulier la Tour CN.

La Société s'attend à générer des produits consolidés de 2 147 millions de dollars au cours de la période de référence, soit une moyenne de 429 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 croissance graduelle des activités liées aux attractions touristiques de la Société au cours de la période de référence alors que le tourisme se remet de la pandémie.

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.

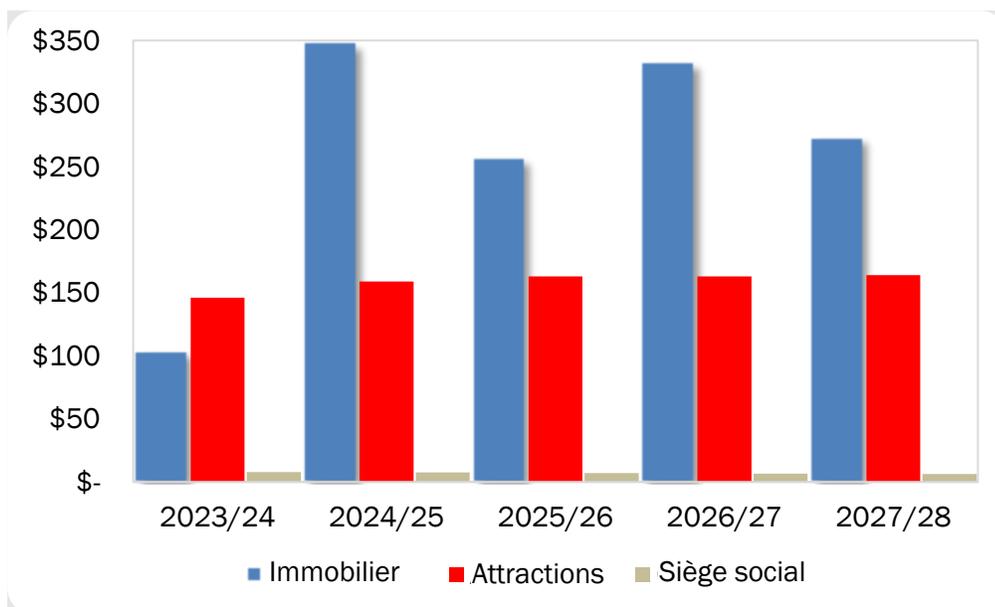
## GRAPHIQUE 2

Principales sources de produits (en millions)



## GRAPHIQUE 3

Principales sources de produits (par année)



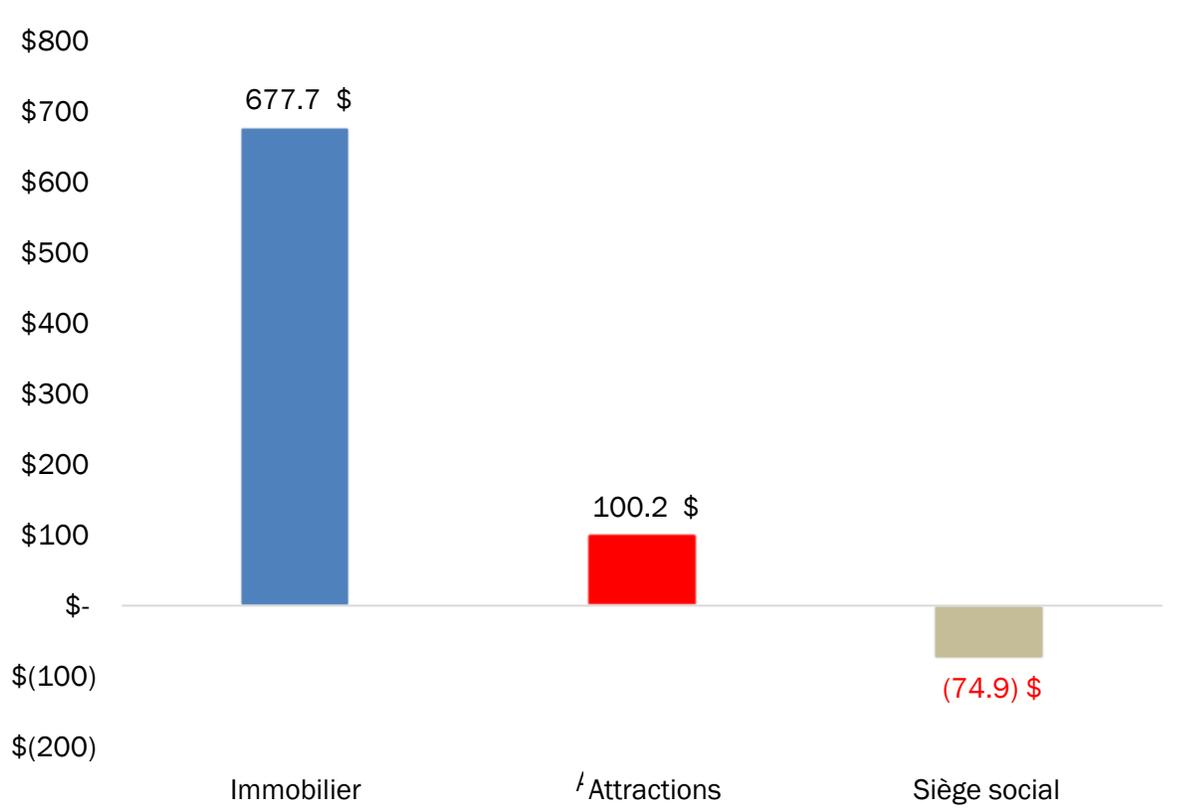
## Rentabilité

Le bénéfice net avant impôts (BNAI) consolidé pour la période de référence s'élève à 703 millions de dollars, soit une moyenne de 141 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 croissance graduelle des attractions touristiques de la Société au cours de la période de référence alors que le tourisme se remet de la pandémie.

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.

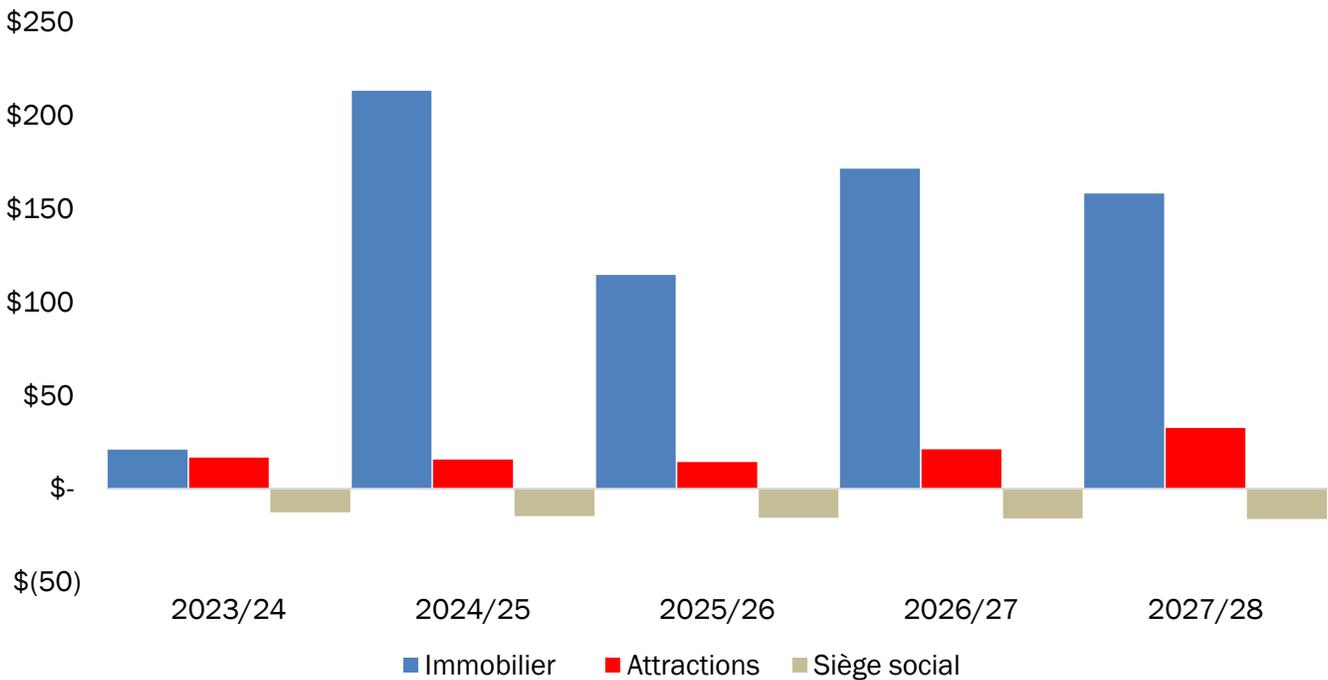
## GRAPHIQUE 4

Principales sources du BNAI (en millions)



## GRAPHIQUE 5

### Principales sources du BNAI par année (en millions)



En raison de l'augmentation susmentionnée des produits pour 2022/23, la Société prévoit que son BNAI sera de 51,2 millions de dollars, soit 34,9 millions de dollars de plus que la perte de BNAI prévue au budget de 16,3 millions de dollars.

Au cours de la période de référence, la Société prévoit générer un bénéfice d'exploitation de 941,9 millions de dollars, soit une moyenne de 188,4 millions de dollars par année.

Au cours de cette même période, la marge bénéficiaire d'exploitation représentera 45 % 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 suivant 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 1

### Tableau récapitulatif des frais généraux et administratifs

Pour l'exercice se terminant le 31 mars (en millions, sauf les pourcentages)	Prévisions 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Total période de référence
Frais généraux et administratifs d'exploitation	18,0 \$	20,0 \$	20,3 \$	21,0 \$	21,3 \$	21,8 \$	104,4 \$
Frais généraux et administratifs d'entreprise	18,3 \$	19,2 \$	19,5 \$	19,8 \$	20,2 \$	20,5 \$	99,2 \$
Total des frais généraux et administratifs	36,3 \$	39,2 \$	39,8 \$	40,8 \$	41,5 \$	42,3 \$	203,6 \$
Frais généraux et administratifs de la Société sous forme de pourcentage du total des frais généraux et administratifs	50,4 %	49,0 %	49,0 %	48,6 %	48,7 %	48,5 %	48,7 %
Total des frais généraux et administratifs sous forme de pourcentage du total des produits	12,0 %	15,2 %	7,7 %	9,5 %	8,3 %	9,5 %	9,5 %
Frais généraux et administratifs de la Société sous forme de pourcentage du total des produits	6,0 %	7,4 %	3,8 %	4,6 %	4,0 %	4,6 %	4,6 %

La Société prévoit un total des frais généraux et administratifs pour 2022/23 de 36,3 millions de dollars, ce qui est supérieur aux 35,2 millions de dollars prévus au budget. Un certain nombre d'objectifs et d'initiatives de la Société relatifs aux priorités et aux initiatives stratégiques sont la principale cause de cette augmentation.

Au cours de la période de référence, le total des frais généraux et administratifs devrait s'élever à 203,6 millions de dollars. Les frais généraux et administratifs indirects d'exploitation devraient représenter 51,3 % du total des frais généraux et administratifs, soit 104,4 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 9,5 %. En 2023/24, ce pourcentage devrait être de 15,2 % en raison de produits plus faibles alors que les produits de la Société tirés des ventes immobilières seront relativement faibles comparativement aux autres années pendant la période de référence en raison du calendrier du cycle d'aménagement selon les projections de la Société. Au cours de la période de référence, le total des frais généraux et administratifs sous forme de pourcentage du total des produits diminue considérablement (en 2024/25, 7,7 %) et il est généralement d'environ 9 % 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 2022-2023, la Société prévoit des investissements en capital de 133,3 millions de dollars, ce qui est inférieur aux 143 millions de dollars prévus au budget. Le principal facteur qui explique la baisse des investissements en capital est le report de certains investissements en capital dans l'immobilier à des années ultérieures, en raison de retards dans l'approbation des projets d'aménagement et de retards d'investissements en capital dans un projet important d'attractions touristiques en raison de problèmes de chaîne d'approvisionnement.

Pour la période de référence, la Société prévoit d'investir 790,2 millions de dollars en capital, dont 614,9 millions de dollars dans les biens immobiliers et 175,3 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 d'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 causées par la pandémie. La Société prévoit 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.

Parmi les principaux indicateurs de rendement que la Société utilise pour gérer les liquidités, mentionnons l'actif courant ajusté net. L'actif courant ajusté net est établi en utilisant les 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 ajustés nets de la Société pour chaque année de la période de référence.

## TABLEAU 2

### Résumé des actifs courants ajustés nets

Au 31 mars (en millions de dollars)	Prévisions 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
Actifs courants ajustés <sup>1</sup>	296,7 \$	218,1 \$	376,4 \$	322,6 \$	326,4 \$	364,6 \$
Passifs courants	147,3 \$	154,5 \$	150,6 \$	102,3 \$	55,6 \$	65,9 \$
Actifs courants ajustés nets	149,3 \$	63,6 \$	225,9 \$	220,2 \$	270,9 \$	298,7 \$

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

Au cours de la période de référence, la Société prévoit des paiements de 765 millions de dollars à son actionnaire. Voir la section 7.2, « Tableau récapitulatif du résultat net pour le gouvernement du Canada de 2023/24 à 2027/28 ».

## 7.1.3 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, les hypothèses peuvent 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 années précédant la pandémie, 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.

## 7.1.4 PRINCIPALES HYPOTHÈSES

### COVID-19

- La COVID-19 et ses répercussions ont été examinées dans la section 3 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 dans la section 3 intitulée « Contexte opérationnel ».

- La Société a supposé que les pressions inflationnistes sur ses intrants (p. ex. les coûts des biens, les coûts de l'énergie, la construction des aménagements, les honoraires des consultants), qui sont actuellement à des niveaux exceptionnellement élevés, diminueront au cours de la période de référence pour revenir à des niveaux historiques.

## Attractions touristiques

### Tour CN

- Le rendement financier dépend essentiellement de la fréquentation. Le taux de fréquentation prévu pour 2023/24 est d'environ 87 % de celui de 2019/20 (l'année précédant la pandémie). Ce taux de fréquentation devrait augmenter graduellement au cours de la période de référence et revenir aux taux de 2019/20 d'ici 2026/27;
- Une grande partie des coûts d'exploitation et d'entretien de la Tour CN sont fixes. Par conséquent, les fluctuations du taux de fréquentation, un facteur déterminant des produits, ont une incidence importante sur ceux-ci et sur la rentabilité;
- Les touristes, y compris les touristes 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 voyages internationaux vers le Canada et Toronto, que la pandémie et les restrictions de voyage ont réduits, vont graduellement revenir;
- Il n'y aura pas de perturbations opérationnelles importantes (p. ex. la fermeture de la Tour CN, des restrictions sur la capacité) en raison de la COVID-19 qui pourraient avoir une incidence sur le rendement de la Tour CN pendant la période de référence.

### Vieux-Port et CSM

- La fréquentation, en particulier celle des groupes scolaires, a une grande incidence sur le rendement financier du CSM. Jusqu'à présent en 2022/23, la fréquentation des groupes scolaires a été solide, bien qu'il soit encore trop tôt pour prédire à quel point leur fréquentation sera élevée à l'automne 2022. Cela dit, le taux de fréquentation prévu pour 2023/24 sera environ le même que les niveaux de 2019/20, pour s'accroître graduellement par la suite;
- Une grande partie des coûts d'exploitation et d'entretien du Vieux-Port et du CSM sont fixes. Par conséquent, les fluctuations du taux de fréquentation et du nombre de locataires, un facteur déterminant des produits, ont une incidence importante sur ceux-ci et sur la rentabilité;
- Il n'y aura pas de perturbations importantes des activités (p. ex. une fermeture du CSM, des restrictions de capacité) en raison de la COVID-19 qui pourraient avoir une incidence sur le rendement du Vieux-Port et du CSM pendant la période de référence.

## 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, tout particulièrement à la lumière de la récente instabilité des conditions du marché et de la hausse marquée des taux d'intérêt au Canada;
- Hypothèses liées aux acquisitions immobilières : Au cours de la période de référence, la Société prévoit des ventes de près de 72,6 millions de dollars et un BNAI de 16,7 millions de dollars concernant des biens immobiliers dont elle n'est pas encore la propriétaire, mais qu'elle prévoit acquérir;

- Hypothèse relative au Plan secondaire du secteur Downsview : La Société a présumé que le Plan secondaire du secteur Downsview 2011 approuvé, qui comprend les terrains de Downsview, sera modifié durant la période de référence. Le processus de modification sera dirigé par la Société et par Northcrest Developments, une filiale de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public, qui a fait l'acquisition de 370 acres (ou 150 hectares) de terrains adjacents en 2018 et il est fondé sur l'appel de la Société de la modification au plan directeur et de l'entente provenant de la politique propre au site et à la région. Les modifications qui seront apportées au Plan secondaire du secteur Downsview devraient se solder par une vision redéfinie de l'aménagement des 520 acres (ou 210 hectares) de terrains appartenant aux deux sociétés et permettre de déterminer les futurs réseaux routiers, les parcs, les espaces verts et l'utilisation des terrains, tout en répondant aux besoins de la collectivité en matière d'installations et de services. Les hypothèses de la Société quant au contenu du Plan secondaire du secteur Downsview modifié, y compris en ce qui a trait aux diverses utilisations des terrains, sont comprises dans le présent plan d'entreprise. Tout changement dans le contenu du plan approuvé influencerait considérablement sur les hypothèses financières de la Société au cours de la période de référence.

## Liquidités

- La Société a présumé que la facilité de crédit arrivant à échéance le 31 mars 2024 sera renouvelée, que sa capacité demeurera la même et que les coûts d'emprunt seront comparables aux taux du marché au moment du renouvellement et conformes aux taux actuels du marché.

## Autre

- Les frais généraux et administratifs devraient augmenter de 3,5 % en 2023/24. En ce qui concerne le reste de la période de référence, en fonction de l'unité d'affaires opérationnelle, la Société a présumé des augmentations des frais généraux et administratifs variant entre 2,5 % et 3,5 %. Ce montant est légèrement inférieur aux augmentations normales de l'indice des prix à la consommation (« IPC ») prévues dans le Rapport sur la politique monétaire de la Banque du Canada de juillet 2022 pour l'année 2023 (4,6 %), mais elles se rapprochent de celles de l'IPC pour 2024 (2,3 %). Les estimations des frais généraux et administratifs pour les années ultérieures du plan d'entreprise sont réévaluées annuellement;
- Les marchés du travail dans lesquels la Société exerce ses activités, en particulier à Toronto et à Montréal où se déroulent les principales activités de la division Attractions, seront équilibrés et ils permettront à la Société d'embaucher des personnes compétentes et qualifiées aux taux courants du marché dans des délais raisonnables, tout en conservant sa main-d'œuvre actuelle.

## 7.1.5 SENSIBILITÉS ET INCERTITUDES

### Attractions touristiques

- Comme mentionné précédemment, tout changement significatif dans la fréquentation de la Tour CN aurait une incidence considérable sur les produits et le BNAI;
- Comme mentionné précédemment, tout changement significatif dans la fréquentation du Centre des sciences de Montréal aurait une incidence considérable sur les produits et le BNAI;
- La Société conteste les paiements en remplacement d'impôts (« PERI ») pour les années remontant jusqu'à 2013 (un total de neuf 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. Il est présumé que la contestation des PERI sera

conclue en 2023/24 au montant prévu et que les paiements annuels des PERI pour le reste de la période de référence seront similaires à ceux qui sont actuellement évalués. Une incertitude importante demeure concernant le montant du paiement, ainsi que les montants payables dans les années ultérieures de la période de référence.

## Immobilier

- Projets à Ottawa : Le marché immobilier d'Ottawa est actuellement considéré comme stable; cependant, la Société prévoit des ventes de plus de 240 millions de dollars au cours de la période de référence pour des projets situés à Ottawa.
- Projets à Montréal : La Société compte un nombre important de projets immobiliers dans la région métropolitaine de Montréal qui devraient générer des produits et un bénéfice au cours de la période de référence. La Société prévoit des ventes de plus de 215 millions de dollars au cours de la période de référence;
- Currie (Calgary) et le Village à Griesbach (Edmonton) : Les marchés d'Edmonton et de Calgary demeurent robustes, et la Société prévoit des ventes immobilières de 158 millions de dollars;
- Terrains de Heather et Terrains de Jericho, à Vancouver : Au cours de la période de référence, la Société prévoit vendre par phases 50 % de sa participation bénéficiaire dans les Terrains de Heather et les Terrains de Jericho à ses partenaires des Premières Nations;
- 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 quelques années. Un nouveau plan intégré à l'échelle de la région de Downsview permettra une meilleure utilisation des terrains, plus optimale pour la collectivité et la municipalité.

## 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 une incidence de 2 à 3 millions de dollars sur la rentabilité et les flux de trésorerie de la Société. Comme il est mentionné ci-dessus, la Société a supposé que les frais généraux et administratifs augmenteront de 3,5 % en 2023/24. Pour le reste de la période de référence, la Société prévoit de hausses combinées des frais généraux et administratifs d'environ 2,5 % par année.

## 7.2. TABLEAU RÉCAPITULATIF DU BÉNÉFICE NET POUR LE GOUVERNEMENT DU CANADA DE 2023/24 À 2027/28

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 plus de 765 millions de dollars, soit une moyenne de 153 millions de dollars par année, sur la période de référence.

**TABLEAU 3**

### Bénéfice net pour le gouvernement du Canada

En millions de dollars	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28	Total
Acquisitions <sup>1</sup>	7	10	5	20	5	47
Remboursement de billets à ordre	10	35	25	58	11	139
Impôts sur le résultat versés	33	7	109	11	62	222
Dividendes au gouvernement du Canada <sup>2</sup>	10	30	10	60	90	200
Soutien financier récurrent accordé à la SVPM <sup>3,4</sup>	25	37	40	34	21	157
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>119</b>	<b>189</b>	<b>183</b>	<b>189</b>	<b>765</b>

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 Exclut l'utilisation de 9,3 millions de dollars provenant des liquidités et des équivalents de liquidités disponibles à la fin de 2022/23 qui seront utilisés pendant la période de référence ainsi que tous fonds nécessaire pour le règlement de la contestation des PERI.

4 Le soutien financier comprend 49,7 millions de dollars liés au plan directeur de la SVPM. Consultez l'annexe 10.4.5, « Dépenses en immobilisations pour les stocks de biens immobiliers et autres immobilisations de la SICL », sous SVPM, pour connaître les investissements annuels.

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'intermédiaire 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 4**

### Tableau récapitulatif des investissements de 2023/24 à 2027/28 par division opérationnelle

En millions de dollars	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28	Total
Immobilier	111	104	144	143	113	615
Attractions touristiques	33	33	39	43	28	175
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>138</b>	<b>183</b>	<b>186</b>	<b>140</b>	<b>790</b>

## 7.3. 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 et créer d'autres avantages pour les intervenants. 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 SICL doit 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 37 millions de dollars par année prévus pendant la période de référence, montant qui comprend 54 millions de dollars en financement lié au plan directeur de la SVPM. 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 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, financer le déficit de fonctionnement et les besoins en capital de la SVPM et du Parc Downsview 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.

Le détail de la provenance et de l'utilisation de la trésorerie de la SICL figurent dans l'état consolidé des flux de trésorerie, qui se trouve à la section 7.4.3 du présent plan.

## 7.4. ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

### 7.4.1. ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL (PERTE) DE LA SICL

Pour l'exercice se terminant le 31 mars

En millions de dollars	2022 Chiffres réels	2023 Budget	2023 Prévisions	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	Plan Période Total
<b>PRODUITS</b>									
Ventes immobilières	105,9	107,7	147,5	84,3	332,7	241,5	317,2	258,5	1 234,2
Attractions touristiques, aliments, boissons et autres produits d'accueil	35,8	87,6	100,0	116,3	127,9	133,3	139,2	139,8	656,5
Activités de location	38,3	43,7	45,3	45,8	43,8	42,0	35,8	35,6	203,0
Intérêts et autres produits divers	5,1	6,7	10,5	11,6	10,7	10,4	10,3	10,0	53,0
	<b>185,1</b>	<b>245,7</b>	<b>303,3</b>	<b>258,0</b>	<b>515,1</b>	<b>427,2</b>	<b>502,5</b>	<b>443,9</b>	<b>2 146,7</b>
<b>DÉPENSES</b>									
Coûts d'aménagement immobilier	66,8	74,6	92,4	63,3	133,1	133,1	150,9	110,6	591,0
Attractions touristiques, aliments, boissons et autres produits d'accueil	49,5	71,8	73,0	81,8	83,4	85,4	87,8	89,9	428,3
Charges opérationnelles de location	37,8	39,8	39,9	38,2	21,2	28,7	25,1	19,3	132,5
Frais généraux et administratifs	30,7	35,2	36,3	39,2	39,8	40,8	41,5	42,3	203,6
Intérêts et autres frais de financement	3,4	1,5	2,6	1,4	1,1	0,9	0,6	0,4	4,4
Perte de valeur des dépenses en immobilisations	0,5	6,5	7,9	9,0	22,6	25,2	20,0	7,0	83,8
	<b>188,7</b>	<b>229,4</b>	<b>252,1</b>	<b>232,9</b>	<b>301,2</b>	<b>314,1</b>	<b>325,9</b>	<b>269,5</b>	<b>1 443,6</b>
<b>Résultat (perte) avant impôts</b>	<b>(3,6)</b>	<b>16,3</b>	<b>51,2</b>	<b>25,1</b>	<b>213,9</b>	<b>113,1</b>	<b>176,6</b>	<b>174,4</b>	<b>703,1</b>
Charge d'impôts (recouvrement)	(1,7)	4,1	12,8	6,3	53,4	28,2	44,2	43,6	175,7
<b>Résultat net (perte nette)</b>	<b>(1,9)</b>	<b>12,2</b>	<b>38,4</b>	<b>18,8</b>	<b>160,5</b>	<b>84,9</b>	<b>132,4</b>	<b>130,8</b>	<b>527,4</b>

## 7.4.2. ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA SICL

Au 31 mars

	2022	2023	2023		2024	2025	2026	2027	2028
En millions de dollars	Chiffres réels	Plan	Prévisions		Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>ACTIFS</b>									
<b>Non courants</b>									
Immeubles de placement	29,4	36,9	31,6		33,0	33,8	35,2	50,2	65,7
Stocks	339,9	356,7	360,6		340,9	334,9	333,2	405,1	396,0
Immobilisations corporelles	151,9	167,1	161,8		169,4	163,7	161,2	153,9	143,7
Créances clients et autres actifs	13,5	12,3	14,5		6,2	6,6	2,0	1,8	1,6
Créances à long terme	59,7	63,7	60,8		61,7	50,0	33,6	24,3	20,4
Impôts différés	110,2	113,3	116,3		122,7	128,2	135,6	138,4	140,0
	704,6	750,0	745,6		733,9	717,2	700,8	773,7	767,4
<b>Courants</b>									
Stocks	54,0	96,8	63,3		136,7	133,1	150,9	110,6	119,4
Trésorerie	234,6	107,2	252,3		158,4	332,9	252,1	287,4	308,1
Placements à court terme	3,6	3,6	3,6		3,6	3,6	3,6	3,6	3,6
Créances clients et autres actifs	43,3	32,6	37,6		46,5	36,9	41,1	30,7	49,8
Tranche courante de la créance à long terme	3,2	-	3,2		3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Charge d'impôts recouvrable à court terme et autres actifs	-	-	-		6,3	-	22,7	1,4	-
	338,7	240,2	360,0		354,7	509,7	473,6	436,9	484,1
	<b>1 043,3</b>	<b>990,2</b>	<b>1 105,6</b>		<b>1 088,6</b>	<b>1 226,9</b>	<b>1 174,4</b>	<b>1 210,6</b>	<b>1 251,5</b>

## 7.4.2. ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA SICL, SUITE

Au 31 mars

	2022	2023	2023		2024	2025	2026	2027	2028
En millions de dollars	Chiffres réels	Plan	Prévisions		Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>PASSIFS</b>									
<b>Non courants</b>									
Effets à payer	263,6	257,3	272,4		239,3	248,4	167,0	174,7	164,7
Produits différés	-	5,4	-		-	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	-	2,5	-		-	-	-	-	-
Provisions	3,4	0,6	0,8		0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Impôts différés	11,4	-	11,4		11,4	11,4	11,4	11,4	11,4
Loyers reçus d'avance, dépôts et autres passifs	3,1	4,4	3,1		3,1	5,8	8,2	11,2	11,2
	281,5	270,1	287,7		254,6	266,4	187,4	198,1	188,1
<b>Courants</b>									
Facilités de crédit	38,0	-	49,5		74,9	59,4	-	-	-
Effets à payer	7,9	30,7	10,1		35,0	1,0	57,8	11,1	10,0
Loyers reçus d'avance, dépôts et autres passifs	6,1	7,5	6,1		6,1	6,1	6,1	6,1	6,1
Produits différés	7,3	2,0	7,2		7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	31,6	24,3	31,0		31,0	31,0	31,0	31,0	31,0
Provision	25,4	-	25,4		-	-	-	-	-
Provisions	3,3	4,4	4,5		0,3	0,3	0,2	0,2	0,2
Impôts à payer	-	-	13,5		-	45,6	-	-	11,4
	119,6	68,9	147,3		154,5	150,6	102,3	55,6	65,9
<b>CAPITAUX PROPRES</b>									
Surplus d'apports	185,1	241,2	185,1		185,1	205,1	334,9	334,9	334,9
Résultats non distribués	640,8	566,5	679,2		698,1	838,5	793,5	925,8	1 056,5
Dividendes accumulés	(183,7)	(156,6)	(193,7)		(203,7)	(233,7)	(243,7)	(303,7)	(393,7)
<b>Capitaux propres nets</b>	642,2	651,1	670,6		679,5	809,9	884,7	957,0	997,7
	<b>1 043,3</b>	<b>990,2</b>	<b>1 105,6</b>		<b>1 088,6</b>	<b>1 226,9</b>	<b>1 174,4</b>	<b>1 210,6</b>	<b>1 251,5</b>

## 7.4.3. ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE DE LA SICL

Pour l'exercice se terminant le 31 mars

	2022	2023	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Plan
En millions de dollars	Chiffres réels	Plan	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Période Total
<b>Activités d'exploitation</b>									
Bénéfice net	(2,0)	12,3	38,4	18,9	160,5	84,9	132,4	130,7	527,3
Impôts sur le résultat versés	5,4	(9,1)	(5,3)	(32,6)	(6,5)	(109,1)	(11,3)	(61,7)	(221,1)
Amortissement	12,7	15,7	13,0	14,7	14,3	14,7	15,1	15,2	74,0
Coût des ventes immobilières	66,8	74,6	92,4	63,3	133,1	133,1	150,9	110,6	591,0
Dépenses en immobilisations	(52,6)	(104,7)	(100,3)	(111,0)	(103,2)	(143,7)	(142,9)	(112,5)	(613,3)
Acquisitions	-	(10,4)	(33,1)	(8,2)	(19,4)	(5,0)	(38,6)	(5,0)	(76,2)
Dépréciations et pertes de valeur	0,5	6,5	7,9	9,0	22,6	25,2	19,9	7,0	83,7
Recouvrement des dépenses affectées aux biens immobiliers	5,8	10,5	13,2	3,7	2,8	2,2	4,7	0,3	13,7
Recouvrement des dépenses affectées aux biens immobiliers - coentreprises	-	-	-	-	3,6	4,7	-	7,1	15,4
Créances à long terme	(2,4)	(2,2)	(2,5)	(1,9)	15,4	20,8	(0,4)	13,4	47,1
Provision	3,2	(26,3)	-	(25,4)	-	-	-	-	(25,4)
Effets à payer - intérêts théoriques	3,4	1,5	2,3	0,9	0,7	0,4	0,2	-	2,2
Charge d'impôts sur le résultat	(1,6)	4,1	12,8	6,3	53,5	28,3	44,2	43,6	175,8
Variation des actifs/passifs courants	1,4	(0,5)	2,0	(5,0)	2,7	(3,8)	3,2	0,8	(2,0)
<b>Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'exploitation</b>	<b>40,6</b>	<b>(28,1)</b>	<b>40,8</b>	<b>(67,3)</b>	<b>280,0</b>	<b>52,5</b>	<b>177,5</b>	<b>149,4</b>	<b>592,1</b>
<b>Activités de financement</b>									
Changement des facilités de crédit	8,8	(45,7)	11,5	25,4	(15,5)	(59,4)	-	-	(49,5)
Acquisition de billets à ordre	-	3,7	28,1	1,0	9,4	-	18,6	-	29,0
Remboursement de billets à ordre	(153,9)	(7,0)	(19,5)	(10,1)	(35,0)	(25,0)	(57,8)	(11,1)	(139,0)
Dividendes	(10,0)	(10,0)	(10,0)	(10,0)	(30,0)	(10,0)	(60,0)	(90,0)	(200,0)
<b>Liquidités affectées aux activités de financement</b>	<b>(155,1)</b>	<b>(59,0)</b>	<b>10,1</b>	<b>6,3</b>	<b>(71,1)</b>	<b>(94,4)</b>	<b>(99,2)</b>	<b>(101,1)</b>	<b>(359,5)</b>
<b>Activités de financement</b>									
Placements à court terme	(3,6)	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépenses en immobilisations pour les immeubles de placement	(2,5)	(6,0)	(2,2)	(1,6)	(3,2)	(1,6)	(15,2)	(15,7)	(37,3)
Dépenses en immobilisations pour les immobilisations corporelles	(23,8)	(33,2)	(30,8)	(31,3)	(31,2)	(37,4)	(27,7)	(12,0)	(139,6)
<b>Liquidités affectées aux activités d'investissement</b>	<b>(29,9)</b>	<b>(39,2)</b>	<b>(33,0)</b>	<b>(32,9)</b>	<b>(34,4)</b>	<b>(39,0)</b>	<b>(42,9)</b>	<b>(27,7)</b>	<b>(176,9)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE L'ENCAISSE</b>	<b>(144,4)</b>	<b>(126,3)</b>	<b>17,7</b>	<b>(93,9)</b>	<b>174,5</b>	<b>(80,8)</b>	<b>35,3</b>	<b>20,6</b>	<b>55,7</b>
<b>Liquidités, au début de l'exercice</b>	<b>379,0</b>	<b>233,4</b>	<b>234,6</b>	<b>252,3</b>	<b>158,4</b>	<b>332,9</b>	<b>252,1</b>	<b>287,4</b>	<b>-</b>
<b>LIQUIDITÉS, À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>234,6</b>	<b>107,2</b>	<b>252,3</b>	<b>158,4</b>	<b>332,9</b>	<b>252,1</b>	<b>287,4</b>	<b>308,1</b>	<b>-</b>

## 7.4.3. ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE DE LA SICL, SUITE

Pour l'exercice se terminant le 31 mars

	2022	2023	2023		2024	2025	2026	2027	2028	Plan
En millions de dollars	Chiffres réels	Plan	Prévisions		Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Période Total
Solde des prêts, au début de l'exercice	29,2	45,7	38,0		49,5	74,9	59,4	-	-	-
Variation du solde	8,8	(45,7)	11,5		25,4	(15,5)	(59,4)	-	-	-
<b>Solde des prêts, à la fin de l'exercice</b>	<b>38,0</b>	<b>-</b>	<b>49,5</b>		<b>74,9</b>	<b>59,4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Lettres de crédit requises	36,9	36,3	54,0		97,5	124,1	175,6	152,6	190,4	-
Total des emprunts à même les facilités de crédit	74,9	36,3	103,5		172,4	183,5	175,6	152,6	190,4	-
Liquidités totales disponibles	200,0	200,0	200,0		200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	-
<b>Crédit disponible</b>	<b>125,1</b>	<b>163,7</b>	<b>96,5</b>		<b>27,6</b>	<b>16,6</b>	<b>24,4</b>	<b>47,4</b>	<b>9,6</b>	<b>-</b>

# 8. Annexe 3 : 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 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 : la SICL investit dans l'infrastructure locale dans le cadre de ses projets d'aménagement. Au cours de la période de référence, elle prévoit investir 615 millions de dollars dans ses projets immobiliers. 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 76 millions de dollars de biens excédentaires, à générer plus de 1 234 millions de dollars en ventes de terrains et à investir plus de 615 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 parties prenantes au moyen de divers forums (par exemple, des ateliers, des rencontres virtuelles, des journées portes ouvertes, des 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 Toronto, à Ottawa et à Montréal. 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 et les collectivités locales.
- Bâtir et entretenir des partenariats solides avec des communautés autochtones. À l'heure actuelle, la SIC a conclu des accords de diverses formes avec 12 Premières Nations dans le cadre de projets sur six propriétés à Vancouver, à Winnipeg, à Ottawa et à Halifax. Chaque entente est un partenariat unique adapté 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 formation, d'approvisionnement des entreprises autochtones et de transactions foncières commerciales.

- Faire preuve de leadership en matière de climat et contribuer à un environnement plus propre en mettant en œuvre des stratégies qui soutiendront le gouvernement, y compris son engagement à atteindre la cible de zéro émission nette d'ici 2050. La Société y parviendra par une exploitation durable sur le plan environnemental et des initiatives de projets connexes, et elle fera état des risques financiers liés au climat de la Société en adoptant les normes du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques et en achevant son cadre environnemental, social et de gouvernance.
- 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 2 000 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 nombre de parcelles ou de projets que la Société peut contribuer à la stratégie, sous réserve des processus de la SCHL et des 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, équitable et respectueux, et qui met l'accent sur les programmes de santé mentale et de mieux-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 SICL continuera d'offrir de solides possibilités d'approvisionnement dans le cadre de ses projets et de promouvoir une participation inclusive, notamment en concluant des contrats avec des entreprises dirigées par des Autochtones.
- Engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion : la SICL s'engage à favoriser la diversité, l'inclusion et l'accessibilité par la création de divers comités directeurs, de ressources et de groupes consultatifs pour promouvoir l'inclusion d'un large éventail de voix et de visions dans la gouvernance et la prise de décisions.  
Chaque unité d'affaires soutient des comités dirigés par les employés, des entrevues de groupe, des plans pluriannuels et des programmes de formation mettant l'action sur la compréhension et l'élimination des préjugés, la lutte contre le racisme, le harcèlement et le code de conduite.
- La Société continuera de 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 et de son plan pluriannuel, y compris en incluant les considérations d'accessibilité dans la conception et le développement de ses projets immobiliers et la programmation des attractions touristiques.

# 9. Annexe 4 :

## Leadership sur le plan climatique

Depuis 27 ans, la SICL défend le développement durable et la gérance de l'environnement, contribuant ainsi à un environnement plus propre et durable dans les villes où elle mène ses activités.

Pour mener à bien ses objectifs nationaux et internationaux de durabilité, le gouvernement du Canada a établi la *Stratégie pour un gouvernement vert* qui présente une série d'engagements et d'objectifs permettant au Canada de rester un chef de file de la résilience aux changements climatiques. Dans cette stratégie, le gouvernement encourage les sociétés d'État possédant des biens immobiliers, des parcs automobiles et des approvisionnements importants à adopter les mesures proposées ou un ensemble d'engagements équivalents en lien avec leur secteur d'activité.

La Société aligne maintenant ses mécanismes de suivi et de production de rapports avec ceux présentés dans la stratégie et elle continuera de le faire pour atteindre la carboneutralité d'ici 2050 et d'autres objectifs importants. De nombreuses initiatives ont été lancées au cours des dernières années. Voici une liste d'initiatives actuelles et prévues et de résultats démontrant le cheminement de la SICL.

### Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques

La Société adopte le cadre du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GTIFCC) dans le cadre de production de rapports et de planification d'entreprise. Cela est conforme aux exigences du budget fédéral de 2021. De plus, la Société s'efforce d'encourager un environnement écologique et durable en adoptant la *Stratégie pour un gouvernement vert*, y compris en planifiant l'établissement d'objectifs en matière de gaz à effet de serre (GES).

Les recommandations du GTIFCC couvrent la gouvernance des questions liées au climat, la stratégie à l'égard des risques et des possibilités liés au climat, la gestion des risques liés au climat, et le suivi des paramètres et des objectifs associés. La majorité des efforts de la Société liés au climat jusqu'à présent l'ont été par l'intermédiaire du processus de gestion des risques d'entreprise (GRE). La Société est en voie d'établir une approche formelle de mise en œuvre des recommandations du GTIFCC, dans le cadre de l'élaboration de son programme de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) décrit ci-dessous.

#### Gouvernance

Le Conseil d'administration a la responsabilité globale de superviser le programme de gestion des risques, y compris les risques liés au climat, de recenser les principaux risques auxquels la Société fait face, de veiller à la mise en place des systèmes adéquats pour repérer, attester, gérer, contrôler et rendre compte des principaux risques liés au climat qui touchent les activités de la Société, et d'assurer la conception, la mise en œuvre et l'application efficaces des politiques et procédures.

Les principales activités de la direction en matière de gestion des risques qui s'appliquent à la gestion des risques liés au climat consistent à s'assurer que les risques pertinents sont correctement recensés, hiérarchisés et évalués. Ces principaux risques pour le succès de l'entreprise sont identifiés comme tels, et des activités d'atténuation appropriées sont mises en place ou prévues afin de réduire les risques à un niveau acceptable, d'inculquer et de maintenir une forte culture du risque et de veiller à ce que le suivi des risques soit effectué et fasse l'objet de rapports.

## **Stratégie**

En 2021, il a été déterminé que le changement climatique constitue un risque principal dans le cadre de l'actualisation annuelle des principaux risques de GRE de la Société. Afin de faire progresser le processus de stratégie liée au climat, la Société prévoit de mener une analyse qualitative des scénarios climatiques au cours de l'année civile 2023. Cela contribuera à évaluer les risques et les possibilités liés au climat, et leur incidence potentielle sur la Société en fonction de multiples états futurs possibles, y compris un scénario d'une hausse de la température de 2 °C ou moins.

## **Gestion des risques**

Dans le cadre du processus continu de GRE de la Société, le changement climatique a été catégorisé en 2021 comme un nouveau risque principal unique dans son univers des risques, reconnaissant ainsi l'incapacité potentielle de la Société à gérer et à atténuer efficacement les effets des attentes croissantes des parties prenantes, les attentes en matière de divulgation et les changements dans les températures à l'échelle mondiale, les précipitations, la configuration des vents et autres effets du changement climatique. Étant donné son incidence potentielle et les répercussions importantes pour la Société à la fois à court et à long terme, la Société l'a reconnu comme un risque principal prioritaire.

## **Paramètres et objectifs**

En 2022, la Société a entamé le processus de préparation d'un inventaire des émissions de GES à l'échelle de la Société. Il s'agit d'une première étape pour comprendre son état actuel et son empreinte en matière d'émissions de GES. La Société mettra l'accent sur ses émissions de portées 1 et 2 et elle tiendra compte de l'orientation de la Stratégie pour un gouvernement vert pour les émissions de portée 3 lorsqu'elle arrivera à l'étape ultérieure d'établir ses ambitions climatiques et ses objectifs de réduction de ses émissions de GES.

## **Programme environnemental, social et de gouvernance (ESG)**

En mars 2022, la Société a entrepris un processus d'approvisionnement pour trouver un partenaire tiers en vue d'évaluer et d'élaborer son programme ESG, ce qui comprend l'adoption et la mise en œuvre des recommandations du GTIFCC. En juin 2022, la Société a conclu ce processus d'approvisionnement et elle a commencé son engagement pluriannuel avec son partenaire.

L'engagement de ce partenaire, et la portée du travail qu'il effectuera dans le cadre de ce mandat, cadrent bien avec le plan stratégique 2022 de la Société, qui identifie plusieurs éléments ESG dans ses valeurs de durabilité environnementale et d'impact social, ainsi qu'avec ses priorités stratégiques en matière d'immobilier, à savoir transformer les propriétés excédentaires et sous-utilisées, et être un milieu de travail de choix.

Le calendrier du nouveau plan stratégique et de l'initiative ESG de la Société offre une formidable occasion pour leur intégration pratique en temps réel alors que la Société détermine les initiatives pour réaliser ses valeurs et ses priorités.

## Propriétés et milieux de travail

La division Attractions a mis en œuvre plusieurs initiatives de durabilité dans ses activités quotidiennes. Par conséquent, la Tour CN a connu une réduction de 85 % de ses émissions de gaz à effet de serre depuis 2006. Le Vieux-Port a réduit ses émissions de carbone de 66 % depuis 2005. La Tour CN et le Vieux-Port continuent de lancer et de diriger de nouveaux programmes afin de réduire leur empreinte environnementale.

Les équipes d'éducation du CSM et du Parc Downsview offrent des programmations s'adressant aux jeunes et aux adultes et portant sur la durabilité et l'écologisme. Les équipes ont également installé des bornes de recharge pour véhicules électriques et planté des centaines d'arbres chaque année au Parc Downsview, détourné des déchets alimentaires du Restaurant 360 de la Tour CN et acheté localement afin de réduire les émissions liées au transport.

Un plan d'action sur des initiatives d'écologisation a été achevé pour le CSM et le Vieux-Port. Des objectifs ont été établis en suivant une méthodologie rigoureuse fondée sur la science, qui comprennent un inventaire des pratiques exemplaires de l'industrie, une évaluation du matériel actuel et de la réalité opérationnelle, ainsi que des consultations avec les parties prenantes. Les mesures sont axées sur trois éléments principaux : la réduction des gaz à effet de serre et l'optimisation de l'utilisation de l'énergie, la gestion des déchets et de l'eau, et la biodiversité. De plus, le Vieux-Port a élaboré un cadre d'approvisionnement responsable et durable, qui lui a permis de réduire ses déchets de 50 %.

## Exploitation et services en lien avec la résilience climatique

Pendant de nombreuses années, l'exploitation immobilière de la SICL a joué un rôle de premier plan pour le développement durable. La Société a été l'une des premières à adopter le programme LEED-ND (Leadership in Energy and Environmental Design for Neighbourhood Development), comme en témoignent les collectivités viables et durables créées par la SIC dans tout le pays. La Société démontre son leadership en choisissant des projets d'aménagement dépassant les exigences municipales en matière de gestion de l'environnement, développe des aires d'agrément et inclut au moins trois paramètres de certification LEED-ND ou de certification tierce équivalente dans chacun de ses projets. La Société continue d'explorer et d'intégrer des pratiques exemplaires dans ses stratégies en matière d'énergie à faibles émissions de carbone, de gestion des eaux pluviales et de gestion de la biodiversité.

## Approvisionnement et biens et services

La SICL étudie actuellement les pratiques exemplaires et réalise des projets pilotes sur l'approvisionnement vert et local pour déterminer comment ses processus peuvent inclure les exigences environnementales pour les produits et services. De nouvelles pratiques d'approvisionnement ont été adoptées et plusieurs autres seront implantées en 2023/24 et par la suite. La Société fera rapport sur ses activités dans les prochains plans d'entreprise.

## Mobilité et parcs automobiles

Le Vieux-Port et le Parc Downsview mettent des stations de recharge pour véhicules électriques à la disposition des visiteurs.



Société immobilière du Canada  
Canada Lands Company

---

Pour en savoir plus :  
[www.clc-sic.ca](http://www.clc-sic.ca) [info@clc.ca](mailto:info@clc.ca)

Canada