Canada Lands Company Limited
Société immobilière du Canada limitée

Société immobilière
du Canada limitée

Sommaire du plan d'entreprise

De 2019-2020 à 2023-2024

1. Sommaire 2
1.1. Situation générale de la Société 2
1.2. Objectifs primordiaux 3
1.3. Décisions importantes 3
1.4. Enjeux stratégiques 3
2. Aperçu 4
2.1. À propos de la Société immobilière du Canada limitée 4
2.2. Situation financière 5
3. Contexte opérationnel 7
3.1. Analyse du contexte externe 7
3.2. Enjeux stratégiques clés pour la SICL 11
3.3. Aperçu des risques 13
4. Priorités 15
4.1. Principaux objectifs et activités (pour la période de planification de cinq ans) 15
5. Annexe 1 : Structure de la gouvernance d'entreprise 19
6. Annexe 2 : Attestation du chef des services financiers 26
7. Annexe 3 : Résultats financiers comprenant les budgets d'exploitation et d'immobilisations 27
7.1. Société immobilière du Canada limitée 27
7.2. Tableau récapitulatif du bénéfice net pour le gouvernement du Canada de 2019-2020 à 2023-2024 33
7.3. Explication de la politique de dividendes de la SICL et des bénéfices non répartis 35

1. Sommaire

1.1. Situation générale de la Société

La Société immobilière du Canada limitée (« **SICL** » ou la « **Société** ») est une société d'État mandataire autofinancée qui possède les trois filiales suivantes :

- la Société immobilière du Canada CLC limitée (« **SIC** »), une société d'État non mandataire qui gère la majorité des intérêts immobiliers de la Société de même que la Tour nationale du Canada (« **Tour CN** ») à Toronto (Ontario);
- la société Parc Downsview Park Inc. (« **PDP** »), une société d'État mandataire qui gère l'exploitation du parc Downsview et des terrains d'aménagement afférents à Toronto (Ontario);
    - Les terrains de Downsview couvrent une superficie de 572 acres (231 hectares) et englobent plusieurs quartiers existants et projetés, y compris le parc Downsview,
- la Société du Vieux-Port de Montréal inc. (« **SVPM** »), une société d'État mandataire qui possède et exploite le Vieux-Port de Montréal (« **VPM** »), lequel comprend le Centre des sciences de Montréal (« **CSM** »).

En tant que société d'État mandataire autofinancée, la SICL continue d'être une ressource efficace pour le gouvernement du Canada. Au sein d'un marché immobilier fluide présentant d'importantes variantes locales, les investissements de l'entreprise dans sept provinces sont devenus des moteurs économiques pour les régions où ils sont engagés, créant des emplois et devant avoir un impact de 633 millions de dollars sur les économies locales en 2019-2020 seulement, tel que déterminé par un économiste tiers indépendant.

En sa qualité d'expert du gouvernement fédéral en aménagement, la Société permet la réintégration productive des biens immobiliers excédentaires sous-utilisés dans les collectivités, ce qui contribue au renforcement des collectivités et à la gestion efficace des attractions. La Société propose des solutions novatrices et fait avancer les projets en tenant compte des intérêts de la collectivité, de l'environnement, des peuples autochtones, des gouvernements municipaux et provinciaux et du secteur privé, ainsi que des conditions du marché local. Ses projets deviennent des moteurs économiques dans leur région, employant un vaste éventail de professionnels et de gens de métier.

Dans l'ensemble, les opérations, le cadre de gestion des risques et les saines pratiques de gestion financière de la SICL favorisent la Société et l'aident à s'acquitter de son mandat et à apporter une valeur aux Canadiens [1],[2].

[1] Note du chef des services financiers de la SICL : à moins d'une indication contraire, tous les chiffres en dollars figurant dans le présent plan d'entreprise sont arrondis au million de dollars le plus proche pour en faciliter la lecture.
[2]Note du chef des services financiers de la SICL : la période du plan d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024 de la SICL est désignée par l'expression « période de cinq ans » ou « période de référence » dans le présent document.

1.2. Objectifs primordiaux

Au cours de la période de référence, les objectifs primordiaux de la SICL sont les suivants :

- aider le gouvernement du Canada à réaliser ses principaux objectifs stratégiques et son mandat;
- continuer d'offrir aux Canadiens et aux municipalités canadiennes des possibilités et des avantages sur le plan de la qualité de vie du développement économique;
- investir dans quelques-unes des attractions touristiques les plus importantes du Canada par le biais d'une gestion et d'une intendance saines continues.

1.3. Décisions importantes

Au cours de la période de cinq ans, la Société prendra les décisions clés suivantes :

- déterminer, de concert avec son partenaire de coentreprise du secteur privé, l'échéancier et l'échelonnement appropriés pour commencer le projet d'aménagement du quartier à usage mixte – immeubles résidentiels et commerciaux de grande hauteur – à Calgary, en Alberta, communément appelé « Currie »;
- établir le plan de construction par phases et le calendrier des investissements pour la mise en œuvre appropriée du plan directeur du VPM;
- établir le plan de réhabilitation et d'investissement de bâtiments à l'intérieur des terrains de Downsview;
- rajuster les programmes d'investissement et de vente pour répondre aux réalités des facteurs macroéconomiques et des conditions du marché local;
- examiner le plan d'infrastructure et les droits de planification de certains quartiers d'aménagement de PDP à la lumière de l'annonce faite par Bombardier concernant la réinstallation de son usine de montage d'avions à partir des terrains voisins de PDP; de telles considérations seront entreprises de concert avec la Ville de Toronto et l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public, qui ont acquis les terrains de Bombardier.

1.4. Enjeux stratégiques

Au cours de la période de cinq ans, la Société prévoit les enjeux stratégiques suivants.

À court terme (moins d'un an)

- expiration de la convention collective en 2019-2020 pour les employés syndiqués de la Tour CN;
- gestion des investissements dans les biens immobiliers, accompagnée de prévisions de ventes et de flux de trésorerie tenant compte des réalités du marché, car elles s'ajustent inévitablement de temps à autre, et offres de produits immobiliers et stratégies de marketing qui répondent à la demande;
- poursuite de la collaboration avec les Premières nations dans le cadre de projets dans la région de Vancouver, à Ottawa et à Halifax.

Moyen terme (entre un et cinq ans)

- mise en œuvre du plan directeur du VPM;
- examen des droits de planification en vertu du Plan secondaire du secteur Downsview à la suite de la vente des terrains adjacents de Bombardier à l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (« OIRPSP ») et du départ de Bombardier et de son aérodrome;
- gestion des investissements dans les biens immobiliers accompagnée de prévisions de ventes et de flux de trésorerie tenant compte des réalités du marché, car elles s'ajustent inévitablement de temps à autre, et offres de produits immobiliers et stratégies de marketing qui répondent à la demande;
- investissements dans la sécurité physique et la cybersécurité dans l'ensemble de la Société;
- projet d'immeuble de bureaux du chemin Allen en association avec Services publics et Approvisionnement Canada à PDP;
- expiration de la convention collective en 2020-2021 pour les employés syndiqués de la SVPM;
- poursuite de la collaboration avec les Premières nations dans le cadre de projets dans la région de Vancouver, à Ottawa et à Halifax;
- poursuite du financement du déficit de fonctionnement et des dépenses en immobilisations de la SVPM à même les secteurs d'exploitation rentables de la Société;
- poursuite de la gestion efficace du bilan et du flux de trésorerie de la Société.

Le rendement réel de la Société en ce qui concerne ses enjeux stratégiques était positif au cours des dernières années. La Société a été en mesure d'atteindre ou de dépasser ses objectifs de rendement financier, tout en gérant dans l'ensemble avec succès les questions liées à la mobilisation des peuples autochtones, aux négociations syndicales, aux dangers et la sécurité physique, à la cybersécurité, à la gestion des attractions, aux consultations publiques sur le plan directeur du VPM et aux investissements immobiliers.

2. Aperçu

2.1. À propos de la Société immobilière du Canada limitée

Mandat

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

Mission

Nous avons pour mission de veiller à la réintégration novatrice et valable sur le plan commercial d'anciens biens immobiliers du gouvernement du Canada dans les collectivités, et détenir et gérer

certains biens immobiliers à vocation touristique, tout en offrant le meilleur rapport qualité-prix à la population canadienne.

Vision

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

Principes directeurs

INNOVATION

Nous respectons le passé et envisageons l'avenir avec optimisme en faisant la promotion d'approches novatrices dans nos secteurs de l'immobilier et des attractions, ainsi que dans toutes nos relations avec les intervenants. Nous nous engageons à respecter ou à dépasser les attentes en intégrant l'innovation à nos projets, nos produits et nos offres de services.

VALEUR

Nous apportons de la valeur à la population canadienne grâce aux efforts que nous déployons pour optimiser les avantages financiers et non financiers de nos secteurs d'activités. Pour la Société immobilière du Canada, la valeur consiste à chercher à obtenir les meilleurs résultats possible pour les contribuables, les collectivités, les municipalités, les partenaires et notre actionnaire.

PATRIMOINE

Nous honorons le patrimoine de chaque bien immobilier avec lequel nous travaillons, et nous mettons en valeur les traditions historiques dans nos projets.

RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE

Nous encourageons une culture qui favorise l'inclusion, la diversité et le respect tout en nous efforçant de représenter les collectivités que nous mobilisons et de nous harmoniser avec elles. Nous établissons les plus hautes normes de comportement éthique dans tout ce que nous faisons et dans nos façons de faire, tout en tenant compte des avantages financiers et non financiers de nos responsabilités.

2.2. Situation financière

La SICL est une société d'État 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 divers secteurs d'activité partout au pays afin d'optimiser, et non de maximiser, le flux de trésorerie et le bénéfice en vue du réinvestissement et du rendement pour les intervenants de la Société, à court et à long terme. La SICL produit un bénéfice annuel et n'a pas besoin de crédits parlementaires; elle finance parallèlement le déficit de fonctionnement et les

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

Principaux écarts d'une année à l'autre

Vous trouverez ci-dessous un résumé de l'information contenue à l'annexe 3 :

	Exercice 2019-2020	Exercice 2020-2021	Exercice 2021-2022	Exercice 2022-2023	Exercice 2023-2024	Total
Recettes	290 $	295 $	405 $	301 $	632 $	1 923 $
Dépenses	247 $	246 $	263 $	246 $	382 $	1 383 $
Niveau de la trésorerie et des équivalents de trésorerie[1]	215 $	211 $	264 $	260 $	378 $	378 $

Les ventes immobilières sont le principal facteur des écarts de recettes d'une année à l'autre au cours de la période de cinq ans. De par sa nature même, l'aménagement des terrains immobiliers est cyclique. Les biens immobiliers de la SICL sont diversifiés et couvrent tout le pays. Le calendrier des ventes immobilières dépend de divers facteurs, notamment ceux du marché local tels que l'emploi, la concurrence, la croissance économique, ainsi que les processus de planification municipale et les approbations. La stratégie financière de la SICL consiste à harmoniser, dans la mesure du possible, les dépenses en immobilisations pour les stocks de biens immobiliers avec les ventes de terrains immobiliers.

L'exploitation des attractions de la Tour CN, du PDP et de la SVPM par la SICL est sensiblement la même d'un exercice à l'autre en ce qui concerne les produits et les charges d'exploitation.

Les niveaux de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la fin de chaque exercice varient selon les résultats d'exploitation de la période en question. Ils peuvent également varier en fonction du calendrier et des hypothèses concernant les remboursements des billets à ordre aux anciens gardiens des biens (qui sont fondés sur les flux de trésorerie du projet et peuvent être reportés par l'ancien gardien), des remboursements de la participation aux bénéfices aux anciens gardiens des biens (qui peuvent également être reportés par l'ancien gardien), des dépenses en immobilisations pour les stocks de biens immobiliers et autres immobilisations et du versement des dividendes à l'actionnaire. Tout au long de la période de cinq ans, la stratégie de gestion financière de la SICL vise à atteindre un équilibre optimal entre le réinvestissement, le rendement et l'encaisse.

[1] Le niveau de la trésorerie et des équivalents de trésorerie représente le solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice. Le montant de 378 millions de dollars dans la colonne Total représente le solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au 31 mars 2024.

Hypothèses et risques majeurs

Conditions macroéconomiques

La SICL a présumé pour la période de cinq ans que les conditions macroéconomiques actuelles prévaudront. La SICL comprend que des changements peuvent survenir, particulièrement au cours de la période de cinq ans, dans les indices de rendement économique tels que l'emploi, la croissance économique, les prix des produits de base, les taux d'intérêt et les taux de change avec les principaux pays, mais que ces indices devraient demeurer relativement stables au cours des douze prochains mois et au-delà.

Immobilier

Pour les besoins de la période de cinq ans, la SICL a généralement présumé que les marchés immobiliers qu'elle exploite actuellement ou qu'elle prévoit exploiter demeureront stables et conformes à leur situation actuelle. Comme c'est le cas pour toutes les prévisions, en particulier celles qui prévoient la valeur des biens immobiliers sur cinq ans, il existe des risques et des incertitudes considérables; dans le secteur immobilier, l'incidence de ces hypothèses peut se multiplier. Grâce aux processus internes de la SICL, les risques attribués à chacun des projets sont surveillés de près et fréquemment par les équipes locales et sont portés à l'attention de la haute direction deux fois par année, ou plus souvent si nécessaire.

Attractions

À l'instar des hypothèses macroéconomiques, la SICL a supposé que la conjoncture demeurera stable et constante tout au long de la période de cinq ans. L'équipe chargée de l'exploitation des attractions de la SICL revoit constamment ces indicateurs de rendement et rajuste ses opérations afin de réagir aux forces dynamiques du marché.

Les hypothèses clés, les risques connexes et les répercussions financières possibles pour la SICL, la SIC, PDP et la SVPM sont inclus dans chacune de leurs sections respectives sur les résultats financiers et l'analyse figurant à l'annexe 3.

3. Contexte opérationnel

3.1. Analyse du contexte externe

Climat macroéconomique général

Les secteurs d'activités de la Société, soit l'immobilier et les attractions, sont touchés par la conjoncture économique générale, dont l'activité économique et l'incertitude économique, tout comme les taux d'emplois et les taux de change. Conformément au Rapport sur la politique monétaire de juillet 2018 de la Banque du Canada, la croissance du produit intérieur brut (PIB) du Canada prévue pour 2017 était très solide, à 3,0 %. La Banque du Canada prédit une croissance plus modérée du PIB en 2018 et en 2019, respectivement à 2,0 % et à 2,2 %. Dans le même rapport, la Banque du Canada prévoit une fluctuation de l'indice des prix à la consommation (IPC)

étroite autour de 2 % à court terme, prédisant précisément une hausse de 2,4 % en 2018 et de 2,2 % en 2019.

Selon plusieurs prévisions, le taux de chômage du Canada devrait rester constamment bas, à son taux actuel de 5,8 %, et les estimations affichent une augmentation progressive du taux d'ici à la fin de 2018, qui devrait s'établir entre 5,9 % et 6,2 % et rester relativement constant en 2019. Au moment de la rédaction du plan, il est difficile de prédire les effets des tarifs douaniers récemment annoncés par les États-Unis ou des contre-mesures canadiennes, mais ils pourraient avoir une incidence considérable sur l'emploi au Canada.

Au Canada, les taux d'intérêt étaient à la hausse au cours des 12 derniers mois, s'éloignant de leurs niveaux historiquement bas. La Banque du Canada a relevé son taux d'intérêt de référence, le faisant passer de 0,5 % au 1er juillet 2017 à 1,5 % au 10 octobre 2018. Selon les prédictions, la Banque du Canada continuera à augmenter son taux d'intérêt au cours de l'année à venir, et les analystes s'attendent à ce que le taux s'établisse entre 2,0 % et 2,25 % à la fin 2019. La hausse des taux d'intérêt se traduit par une augmentation du coût des prêts hypothécaires. Comme plusieurs marchés immobiliers subissent déjà de fortes pressions sur le plan de l'abordabilité, une augmentation des coûts d'emprunt pourrait avoir des répercussions sur le marché de l'immobilier. Les taux d'intérêt accrus ont également une incidence sur le montant du revenu disponible que les ménages peuvent dépenser pour les articles discrétionnaires tels que le divertissement, les repas et les attractions.

Climat du secteur immobilier

De par sa nature, l'immobilier comporte généralement des risques et chaque bien immobilier est exposé à des risques selon ses caractéristiques et son emplacement. Certains frais importants, dont l'impôt foncier, les charges d'entretien et d'assurance et les autres charges connexes, doivent être engagés sans égard à la conjoncture de la région où se trouve le bien immobilier, mais le moment des autres dépenses importantes est discrétionnaire, et elles peuvent être différées. Dans la dernière version publiée de ses perspectives annuelles du marché de l'habitation pour l'automne 2017, la Société canadienne d'hypothèques et de logement (« SCHL ») est d'avis que la conjoncture devrait ralentir d'ici à 2019. Les taux hypothécaires devraient rester relativement bas dans un avenir prévisible, mais continuer à augmenter progressivement en 2018 et en 2019. Selon les perspectives du marché de l'habitation de la SCHL, les mises en chantier devraient varier entre 192 200 et 203 300 unités en 2018 et entre 192 300 et 203 800 unités en 2019.

Outre la hausse des taux d'intérêt prévue, la mise en œuvre par le Bureau du surintendant des institutions financières (« BSBI ») des nouvelles règles sur les critères d'admissibilité aux prêts hypothécaires en janvier 2018 a également une incidence sur le secteur du logement. Les règles exigent maintenant que le taux minimal d'admissibilité pour les prêts hypothécaires non assurés soit le plus élevé des deux taux suivants : le taux de référence sur cinq ans publié par la Banque du Canada, ou 200 points de base au-dessus du taux hypothécaire contractuel du titulaire du prêt hypothécaire, ce qui peut réduire le nombre d'acheteurs qui répondent aux critères d'admissibilité à un prêt hypothécaire.

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.

Dans son rapport Évaluation du marché de l'habitation (EMH) du T3 de 2018, la SCHL a continué à publier son avertissement « rouge » indiquant des signes élevés de conditions problématiques dans le marché du Canada induites par la croissance élevée des prix dans les grandes villes. La SCHL cite toujours l'accélération et la surévaluation comme des signes indiquant un degré modéré de vulnérabilité globale dans le marché canadien en général. Elle continue à s'inquiéter du niveau élevé des prix du logement par rapport aux prix que les facteurs fondamentaux comme le revenu et la population peuvent prendre en charge. La SCHL a également précisé que les prix du logement ont continué à augmenter pendant plusieurs trimestres consécutifs; de ce fait, le marché pourrait s'attendre à une croissance des prix du logement à l'avenir. Les marchés de l'habitation de Toronto et de Vancouver continuent de présenter des signes de conditions problématiques élevés, selon la SCHL.

À Toronto, l'évaluation continue de conduire à un signe tangible de surévaluation et à un signe modéré d'accélération des prix et de risque de surchauffe. Les mesures relatives au logement annoncées en avril 2017 par la province de l'Ontario pour calmer le marché de l'habitation et rendre le processus de recherche d'un endroit où vivre plus facile, les taux d'intérêt légèrement plus élevés susmentionnés et les nouvelles règles sur les critères d'admissibilité aux prêts hypothécaires ont eu une incidence sur les prix. À la suite de ces nouveaux facteurs, la demande semble passer des maisons individuelles non attenantes à des options de logement plus abordables, telles que les copropriétés. Le prix moyen a décliné au premier trimestre 2018 par rapport au trimestre précédent, ce qui signale un refroidissement potentiel du marché, en particulier dans le secteur des maisons individuelles. Les résultats de l'élection provinciale de juin pourraient avoir une incidence tangible sur les prix du logement, mais il est trop tôt pour le dire.

À Vancouver, l'évaluation est dictée par une combinaison de signes modérés d'accélération des prix et de surchauffe, et des signes élevés de surévaluation. Malgré une chute des prix sur le marché de la revente haut de gamme, on a observé des hausses de prix à deux chiffres sur douze mois pour les biens immobiliers à bas prix à Vancouver. L'accessibilité à la propriété est peut-être déjà mise à rude épreuve, mais les hausses prévues des taux d'intérêt, conjuguées aux pressions exercées sur les prix des biens immobiliers à prix moins levé, ne feront qu'accroître les problèmes d'accessibilité à la propriété.

Dans son EMH T3 2018, la SCHL continue à maintenir que les conditions problématiques à Calgary sont modérées, faisant référence à des préoccupations de surconstruction. Le nombre d'unités achevées et invendues s'approche d'un sommet historique et le taux d'inoccupation des appartements locatifs, même s'il est en déclin, reste élevé; ces deux facteurs contribuent aux préoccupations de surconstruction. Edmonton continue de présenter des signes modérés de conditions problématiques dues à la surconstruction, car le taux d'inoccupation et le nombre d'unités invendues se maintiennent à des niveaux relativement élevés. À Edmonton et à Calgary, les prix du pétrole ont une incidence importante sur l'économie, notamment sur la demande de logements, en raison de leurs effets sur l'emploi et le revenu des ménages. Les prix de référence du pétrole ont continué d'augmenter de 42 % au cours des douze derniers mois. Les prix obtenus par de nombreux producteurs albertains n'ont pas augmenté aussi rapidement (26 % sur douze mois), ce qui accentue l'écart entre le prix de référence mondial et le prix du pétrole canadien.

Le rapport EMH du troisième trimestre 2018 indiquait que, dans le marché d'Ottawa, les signes de conditions problématiques persistent à être faibles en raison des niveaux d'unités invendues qui continuent à diminuer.

Climat du secteur des attractions

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

Les visiteurs provenant de l'extérieur du marché local constituent une proportion importante des visiteurs de la Tour CN. Un nombre important de visiteurs à la SVPM et à la Tour CN proviennent des États-Unis (« É.-U. »). Dans son rapport *Tourisme en bref* de juillet 2018, Destination Canada (« DC ») a signalé que, depuis le début de l'année, les arrivées de visiteurs au Canada pour un séjour d'une nuit en provenance des dix marchés internationaux de Destination Canada ont augmenté de 1 % par rapport à l'année précédente (qui a été la meilleure année jamais enregistrée au Canada). Dans le même rapport, DC a indiqué que le nombre d'arrivées pour un séjour d'une nuit au Québec d'une année sur l'autre a augmenté de 2,1 %, principalement en raison du volume des arrivées autres que par voiture en provenance des États-Unis et des résidents d'autres pays.

Les taux de change peuvent avoir une incidence sur le nombre de touristes internationaux que le Canada, les marchés locaux et les attractions de la Société peuvent attirer. Le plus grand marché international de la Tour CN et de la SVPM reste les États-Unis. Le taux continue d'osciller autour de 1,00 $ US = 1,30 $ CA. À la suite de l'entente sur un nouvel accord commercial entre les États-Unis, le Mexique et le Canada (« ACEUM »), sous réserve de son approbation finale par le Parlement et le Congrès, l'incertitude entourant le « nouvel ALENA » a disparu. Les analystes prévoient que le taux de change demeurera en grande partie conforme au taux actuel au cours des douze prochains mois.

Dans l'ensemble, un dollar canadien dévalué par rapport aux autres devises, notamment le dollar américain, a une répercussion favorable sur les recettes de la Tour CN et de la SVPM en raison du pouvoir d'achat accru 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 a une incidence contraire sur les résultats de la Tour CN et de la SVPM.

L'affluence à la SVPM joue un rôle important dans ses résultats. Pour continuer à attirer des visiteurs, la SVPM, y compris le CSM, a besoin de continuer à investir dans ses attractions et expositions actuelles et de s'associer à diverses organisations, tout en élaborant de nouvelles attractions et expositions, afin de renouveler les services qu'il offre aux visiteurs. La SVPM atténue ces risques en gérant de façon active et en modifiant ses frais de publicité, en présentant de nouveaux événements et attractions, tout en se concentrant aussi sur les événements importants existants pour accroître le nombre total de ses visiteurs.

3.2. Enjeux stratégiques clés pour la SICL

Comme l'indique le sommaire, voici les principaux enjeux stratégiques auxquels la Société est confrontée ou qu'elle s'attend à devoir confronter à court et à moyen terme.

À court terme (moins d'un an) :

1. **Achèvement du processus de consultation concernant le plan directeur du VPM**
   En juin 2015, le gouvernement du Canada a annoncé le lancement de consultations publiques en vue de l'élaboration du plan directeur de la revitalisation du VPM. La direction de la SVPM a mené des consultations publiques et achevé deux phases de consultations publiques en 2016 et 2017, puis a peaufiné son plan directeur en fonction des commentaires reçus. Le plan vise à orienter le projet d'aménagement et les futures améliorations du Vieux-Port sur une période de vingt ans.

   Bien qu'il ait été initialement prévu de dévoiler le plan directeur définitif avant la fin de 2017 pour coïncider avec les célébrations du 150e anniversaire du Canada et du 375e anniversaire de Montréal, le calendrier a été adapté pour permettre à la SVPM de consulter la mairesse nouvellement élue et ses représentants.

2. **Poursuite de la collaboration avec les Premières nations dans le cadre de projets dans la région de Vancouver, à Ottawa et à Halifax**

   Depuis septembre 2014, la SIC et ses partenaires de coentreprise, la bande de Musqueam et les Premières nations Squamish et Tsleil-Waututh (« MST »), se sont réunis pour aménager trois biens immobiliers en copropriété à Vancouver (le bien immobilier Vancouver Ouest, le bien immobilier Jericho et le bien immobilier de la rue Heather, appelés collectivement les « biens immobiliers de Vancouver »). La nature des plans d'aménagement des biens immobiliers de Vancouver continue d'évoluer. La SIC continuera de travailler avec ses partenaires pour parvenir à une entente optimale.

   À Ottawa, la SIC poursuit sa coentreprise avec les Algonquins de l'Ontario sur le projet d'aménagement d'une parcelle de trois acres (1,21 hectare) à l'avenue Carling. Au cours des douze prochains mois, la SIC et les Algonquins de l'Ontario travailleront de concert pour soumettre et recevoir les approbations d'aménagement pour le site, et s'efforceront d'obtenir les approbations nécessaires pour investir dans travaux d'infrastructure et les activités de marketing au cours de la période de référence.

   Au parc Shannon à Halifax, la SIC continuera de travailler avec le propriétaire foncier adjacent, la Première nation Millbrook, sur diverses questions à mesure qu'elles se présenteront.

Moyen terme (entre un et cinq ans)

1. Examen du Plan secondaire du secteur Downsview de la Ville de Toronto
   À la suite de la vente des anciens terrains appartenant à Bombardier à l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (« OIRPSP »), on s'attend à ce qu'un examen du Plan secondaire du secteur Downsview de la Ville de Toronto soit effectué.

2. Gestion des investissements, des activités de vente et des flux de trésorerie en tenant compte des réalités du marché, et offres de produits immobiliers qui répondent à la demande
   Au cours de la période de cinq ans, la SICL investira 418 $ dans des projets immobiliers partout au pays. La Société devra continuellement évaluer ces investissements prévus, leur échéancier et leur nature, afin d'assurer un rendement financier et non financier optimal pendant la période de cinq ans et au-delà. L'évaluation interne et externe des forces dynamiques du marché et des facteurs externes est un élément clé de ce processus d'évaluation.

   Le Société continuera également de surveiller et de gérer activement les flux de trésorerie des projets et l'échéancier des investissements au moyen de processus de surveillance officiels et officieux.

3. Projet de la rue Allen en association avec SPAC à PDP
   Le projet de la rue Allen en association avec SPAC est le premier de quatre projets de collaboration novateurs avec SPAC. Ces projets devraient tirer parti du mandat et de l'expérience en immobilier de la SIC pour fournir de nouveaux locaux à bureaux qui répondent aux exigences du programme de SPAC, et ce, en respectant les délais et les budgets prévus. Le succès du premier projet, à savoir celui de la rue Allen, est essentiel pour répondre à la demande du gouvernement voulant que la SIC collabore avec SPAC à l'entreprise de projets novateurs visant à régler les problèmes de sous-utilisation ou d'obsolescence des biens.

4. Investissements dans la sécurité physique et la cybersécurité dans l'ensemble de la Société
   La cybersécurité a cessé d'être un risque émergent et se classe désormais au rang des risques stratégiques que les entreprises doivent activement gérer au Canada et partout dans le monde. Il est essentiel pour les entreprises de se protéger contre la fraude financière, la perte de données sensibles ou la perturbation des opérations commerciales. Les attaques, lorsqu'elles sont couronnées de succès, pourraient compromettre les renseignements confidentiels de la Société ainsi que la confiance accordée par les parties prenantes à la capacité de la Société de détenir et de préserver les données et les renseignements sensibles. Afin de protéger ses renseignements, la Société investit dans des technologies et dans la formation de son personnel et examine continuellement ses stratégies d'atténuation en fonction des pratiques exemplaires de l'industrie. Au fur et à mesure de l'évolution du risque pour la cybersécurité et de la cybercriminalité, la Société devra peut-être modifier ses stratégies et ses investissements. La Société continuera d'investir dans de nouvelles technologies, de réinvestir dans la formation de son personnel et d'examiner, avec l'aide d'experts indépendants de l'industrie, ses techniques de prévention et de détection.

Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général
L'examen spécial le plus récent effectué par le Bureau du vérificateur général date de 2014. Toutes les recommandations ont été mises en œuvre.

3.3. Aperçu des risques

La Société fait face à des risques stratégiques 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 affectés par la performance de ses activités, de même que par divers facteurs externes qui influent sur les secteurs particuliers et les régions où elle exerce ses activités, en plus de facteurs macroéconomiques comme la croissance économique, l'inflation, les taux d'intérêt, le change, les exigences et initiatives réglementaires, et les litiges et réclamations qui découlent du cours normal des activités. Les risques financiers sont les suivants :

- Les **risques liés aux forces dynamiques du marché dans le domaine des biens immobiliers et des attractions** comprennent le risque de répercussions dues à des facteurs liés aux conditions macroéconomiques qui ont une incidence sur la capacité de maintenir ou d'augmenter les recettes et la rentabilité dans un contexte commercial particulier. La Société atténue ces risques en surveillant les conditions économiques et commerciales et en s'adaptant rapidement à leurs fluctuations.
- Les **risques liés aux acquisitions immobilières** sont définis comme le risque d'incapacité à influer directement sur le déroulement ou la rapidité des acquisitions immobilières auprès du gouvernement fédéral et l'incapacité d'obtenir de nouveaux biens immobiliers excédentaires des gardiens de façon opportune. Leur atténuation exige des communications constantes avec les ministères et organismes gardiens, la preuve de la création de valeur pour le gouvernement ainsi que la mobilisation proactive des intervenants.
- Les **risques liés à l'offre de produits (attractions)** comprennent le risque de non-satisfaction des attentes des clients concernant l'environnement, le service, le soutien et l'expérience en vue d'assurer la fidélité de la clientèle à long terme, ainsi que l'incapacité de proposer de nouveaux produits et services pour saisir les occasions qui se présentent sur le marché. Ces risques sont atténués par de constants investissements et innovations, des examens effectués par des tiers et des réponses actives aux commentaires des invités.
- Les **risques liés à l'offre de produits (immobilier)** comprennent l'incapacité de proposer de nouveaux produits et services pour saisir les occasions qui se présentent sur le marché et la non-exécution de transactions immobilières précises permettant de tirer parti des possibilités de croissance, de s'agrandir ou d'amorcer un changement d'orientation stratégique ou opérationnelle. Ces risques sont atténués grâce à une mobilisation constante des experts-conseils du marché pour déterminer les besoins des collectivités locales et du marché immobilier dans son ensemble, ou par des consultations suivies auprès des intervenants et des collectivités, et par l'inclusion d'autorisations de zonage flexibles pour répondre aux changements de la demande du marché, au besoin.

La Société fait également face à des risques non financiers qui, s'ils ne sont pas gérés efficacement, pourraient avoir une incidence importante sur la capacité de fonctionnement de la Société. Ces défis comprennent les dangers et la sécurité physique, la cybersécurité, la gestion des talents, la communication et la réputation. Ces risques sont les suivants :

- Les **risques liés aux dangers et à la sécurité** comprennent les menaces de perturbation des activités en raison de catastrophes naturelles ou de maladies graves, ainsi qu'en raison de l'action de militants, d'attentats terroristes ou d'autres actes malveillants. Ces risques sont atténués au moyen de plans de continuité des opérations et de gestion de crise, d'examens officiels de la sécurité et de la sûreté par des tiers et de protocoles de sécurité solides au Vieux-Port de Montréal et à la Tour CN.
- Les **risques liés à la gouvernance** ont trait à l'incapacité de présenter une vision et une orientation claires pour la Société. Ces risques sont atténués grâce à une communication active avec l'actionnaire sur les enjeux stratégiques clés, à l'actualisation du plan stratégique effectuée en 2017 et à la retraite sur les initiatives stratégiques qui a eu lieu en 2017 et portait sur la façon dont la SICL pourrait aider le gouvernement à respecter ses priorités.
- Les **risques liés à la gestion des talents** comprennent le risque que les employés ou la direction n'adoptent pas les changements de la culture d'entreprise mis en œuvre au moyen d'acquisitions, de la réharmonisation des objectifs commerciaux, de la restructuration, etc. Ces risques sont atténués au moyen des conventions collectives, des examens des traitements effectués par des tiers et des plans de relève pour les postes clés de direction.

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

Gestion du risque

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

Le conseil d'administration a globalement la responsabilité de la gouvernance du risque et supervise la gestion de l'identification des principaux risques auxquels la Société fait face et la mise en œuvre des processus d'évaluation des risques appropriés pour gérer ces risques. Les cadres supérieurs sont responsables de l'identification et de l'évaluation des risques, de la définition des contrôles et des actions pour minimiser les risques, tout en se concentrant sur les objectifs opérationnels de la Société.

La Société met à jour régulièrement son évaluation des risques de l'entreprise afin d'examiner les principaux risques recensés, de les hiérarchiser et de les atténuer. L'évaluation comprend l'examen de rapports sur les risques, de rapports d'audit et d'information sur le secteur d'activité, ainsi que d'entrevues des cadres supérieurs dans l'ensemble de la Société.

La Société a recours à l'audit interne pour l'aide 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. Priorités

4.1. Principaux objectifs et activités (pour la période de planification de cinq ans)

Objectifs

Le gouvernement du Canada a demandé à la SICL de se concentrer sur certains domaines clés, notamment :

- assurer l'harmonisation avec les grandes priorités du gouvernement en matière d'ouverture, de transparence et de durabilité environnementale*;*
- poursuivre les partenariats avec les peuples autochtones, comme la coentreprise avec trois Premières nations pour l'aménagement de terres dans la région de Vancouver;
- collaborer avec le Ministère pour trouver des moyens de contribuer davantage aux priorités du gouvernement en matière de développement communautaire, y compris le logement abordable et le développement durable, au moyen de certains projets d'aménagement;
- continuer de travailler avec SPAC à l'amélioration du mandat de la SICL afin de tirer davantage parti des activités commerciales et d'entreprendre des projets novateurs pour régler les problèmes de sous-utilisation et d'obsolescence des biens.

Société immobilière du Canada CLC limitée

Au cours de la période de référence, la SIC investira environ 418 millions de dollars en dépenses d'aménagement, dont une somme de 96 millions de dollars au cours du premier exercice du plan. Voici quelques exemples des projets d'aménagement clés qui nécessiteront d'importantes dépenses en immobilisations au cours de la période de planification :

Village des Riverains, Ottawa (Ontario) :

- mettre l'accent sur la mise en œuvre des espaces verts et des parcs prévus dans le quartier, ainsi que sur les possibilités de logement abordable, les nouveaux sites scolaires et les initiatives patrimoniales;
- travailler en collaboration avec la Ville d'Ottawa sur les caractéristiques de développement à faible impact qui réduisent au minimum les répercussions environnementales de la nappe phréatique en la rechargeant et en limitant au possible le besoin de grands éléments d'infrastructure;

Rue Booth, Ottawa (Ontario) :

- prévoir, pour la SIC, le début des travaux d'infrastructure, l'aménagement des espaces verts et les activités d'assainissement, de démolition et de commémoration.

Currie, Calgary, (Alberta)

- mettre l'accent sur l'intégration d'espaces verts, d'aménagements paysagers de rue, de pistes cyclables et de réseaux de transport en commun dans la collectivité;

- remplacer les systèmes de services publics vieillissants et améliorer l'éclairage des rues et des trottoirs;
- explorer les possibilités d'offrir des logements abordables;
- reconvertir l'ancien bâtiment de l'écurie.

Village at Griesbach, Edmonton (Alberta) :

- faire progresser l'aménagement du site dans la partie ouest;
- investir dans les travaux préparatoires en vue de la construction d'une nouvelle station de train léger sur rail adjacente au site;
- continuer de mettre en place des systèmes de gestion des eaux pluviales qui feront office de commodité importante, dans le respect de l'environnement et tout en veillant à ce qu'ils soient bien intégrés dans la collectivité.

Parc Shannon, Halifax (Nouvelle-Écosse) :

- entreprendre ses travaux détaillés d'aménagement urbain, son programme de commercialisation et ses travaux d'infrastructure après l'obtention des approbations municipales (prévues en 2020-2021);
- continuer de collaborer avec la Première nation Millbrook, propriétaire d'une parcelle voisine, aux efforts d'élaboration du plan directeur et aux travaux d'infrastructure;
- explorer des caractéristiques de durabilité novatrices, comme la gestion des eaux pluviales, le gabarit des édifices et l'infrastructure publique.

Tour CN, Toronto (Ontario)

Au cours de la période de référence, la Tour CN prévoit une croissance des recettes et du bénéfice et le maintien d'une fréquentation supérieure à 1,9 million de visiteurs.

En 2019-2020, les activités seront axées sur trois objectifs principaux :

- augmenter les recettes de 1,2 % (pour les faire passer à 105 millions de dollars) et maintenir la fréquentation à plus de 1,9 million de visiteurs;
- maintenir une marge brute de 68,6 %;
- assurer le fonctionnement et l'intendance en mettant constamment l'accent sur la qualité de l'expérience des visiteurs, la création d'un environnement sans obstacle, la durabilité ainsi que la sûreté et la sécurité.

Parc Downsview Park inc.

Les avoirs de PDP sont composés de terres gérées à titre de parcs et de terrains à aménager. Les grandes priorités de la SICL pour PDP consistent à conserver, à gérer et à mettre en valeur le parc, ainsi qu'à poursuivre l'aménagement des cinq quartiers mixtes à usages liés à l'emploi et à usage résidentiel entourant le parc, conformément au Plan secondaire du secteur Downsview de la Ville de Toronto. Au cours de la période de référence, la Société :

- prévoit l'aménagement du deuxième quartier, William Baker, ainsi que d'importants travaux d'infrastructure et travaux patrimoniaux;
- explorera les possibilités de collaboration avec l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (« OIRPSP »), nouveau propriétaire des terrains qui appartenaient

à Bombardier et sont directement adjacents au terrain de PDP dans la région du Plan secondaire du secteur Downsview;
- fera progresser un projet d'immeuble au sein de son quartier Allen afin d'offrir à SPAC un nouvel immeuble à bureaux pour plusieurs services axés sur la sécurité;
- continue d'offrir des programmes communautaires et scolaires axés sur le parc Downsview;
- élaborera une approche globale pour examiner les possibilités plus étendues de conservation et de préservation du patrimoine sur le site, et collaborera avec la Ville de Toronto;
- réinstallera la ferme urbaine à un emplacement permanent de 4 hectares à l'extrémité sud du parc.

Quartier Allen – projet de collaboration avec SPAC

Dans le cadre d'un protocole d'entente établi, SPAC et PDP collaborent à une transaction foncière et à un processus de construction-conception visant la livraison d'un immeuble à bureaux de 230 000 pieds carrés (21 370 mètres carrés). SPAC a l'option d'acquérir jusqu'à 12 acres (5 hectares) de terres dans le quartier Allen au cours de l'exercice 2020-2021. Une fois le projet approuvé par le Conseil du Trésor, PDP agira à titre de promoteur du projet au nom du gouvernement pour réaliser le projet au moyen d'un processus de conception-construction-financement qui aboutira à un immeuble fédéral à locataires multiples et à haute sécurité qui sera occupé en 2023. Tant PDP que SPAC devront obtenir auprès du Conseil du Trésor l'approbation de la transaction foncière et l'autorisation de conclure un contrat de location de l'immeuble avec le promoteur du projet de conception-construction-financement. La Ville de Toronto a indiqué qu'elle facilitera le projet grâce à un processus accéléré d'approbation des plans d'implantation et des permis de construire qui intégrera les consultations communautaires.

Stratégie de location de PDP

PDP mène des activités de location dans le cours normal de ses activités; il loue des immeubles existants à titre provisoire en attendant le réaménagement du site ou la réutilisation de ces immeubles. La complexité et la durée des baux, ainsi que les locataires, varient; il peut s'agir de très petites entreprises, d'entreprises à caractère saisonnier ou de plus grandes entreprises qui concluent des contrats de location à long terme. PDP a besoin d'une certaine souplesse pour s'assurer de pouvoir conclure ses transactions dans des délais raisonnables. PDP continuera d'harmoniser la stratégie de gestion des immeubles existants avec les échéanciers d'aménagement des terrains. Quelque 40 locataires environ louent un espace dans les immeubles et sur les terrains, soit environ 1,5 million de pieds carrés (0,14 million de mètres carrés).

Société du Vieux-Port de Montréal inc.

À titre d'endroit de choix pour la tenue d'événements, le Vieux-Port accueille de nombreux types d'activités culturelles et de divertissement, comme des festivals extérieurs, musicaux et gastronomiques. Le VPM accueillera diverses activités au cours de l'exercice 2019-2020, notamment plusieurs festivals gastronomiques, le festival de musique électronique Igloofest, qui connaît une popularité extraordinaire, ainsi que des salons professionnels et des événements culturels. Au cours de la période de référence, la SVPM fera ce qui suit :

- investir dans des améliorations de l'infrastructure des espaces locatifs, de la patinoire et de la jetée de la Tour de l'horloge;
- achever la mise en œuvre d'un plan stratégie quinquennal, élaboré en 2017, axé sur un plan de renouvellement pour bon nombre de ses expositions permanentes;
  soumettre la version définitive du plan directeur de la revitalisation du Vieux-Port de Montréal à la Ville de Montréal aux fins des processus de consultations publiques supplémentaires et d'approbation réglementaire dirigés par la municipalité.

Stratégie de location de la SVPM

La SVPM mène des activités de location dans le cours normal de ses activités et loue des terrains et une partie ou la totalité des immeubles existants du site. Il peut s'agir de très petites entreprises, d'entreprises à caractère saisonnier ou de plus grandes entreprises qui concluent des contrats de location à long terme. La SICL a besoin d'une certaine souplesse pour s'assurer de pouvoir conclure ses transactions dans des délais raisonnables. Les offres de la SVPM sont axées sur les biens et les services qui répondent à des besoins particuliers des visiteurs et des touristes. Les offres commerciales existantes peuvent être classées en cinq grandes catégories : les aliments et boissons, les divertissements, les visites et les croisières en bateau, les kiosques de vente au détail et les services.

À l'heure actuelle, la SVPM gère environ 80 contrats de location commerciaux qui représentent une superficie totale de plus de 0,8 million de pieds carrés (73 000 mètres carrés) d'espace loué, y compris les locaux loués dans le CSM. La durée de la plupart de ces contrats de location varie entre un et cinq ans, tandis que quelques-uns sont d'une durée plus longue.

5. Annexe 1 : Structure de la gouvernance d'entreprise

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

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

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

Ce dernier exige également que la Société tienne compte d'autres questions stratégiques du gouvernement du Canada, le cas échéant, notamment « les opinions des collectivités et des autres ordres 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 CSM et du VPM et offrent une valorisation et une commémoration du patrimoine à tous ses intervenants. Ce faisant, elle apporte des contributions considérables au gouvernement fédéral et aux collectivités du Canada.

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

La SICL évolue dans les marchés concurrentiels et parfois instables de l'immobilier et du tourisme. 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 près de 632 $ en dividendes et en paiements d'acquisitions de biens immobiliers.

Structure d'entreprise de la SICL

- La SICL possède trois filiales :
    - la SIC (qui exerce ses activités partout au Canada);
    - PDP (qui exerce ses activités à Toronto, en Ontario);
    - la SVPM (qui exerce ses activités à Montréal, au Québec).

- La SIC compte deux divisions d'exploitation dont les résultats financiers font l'objet d'un suivi distinct :
    - la division Immobilier (qui exerce ses activités partout au Canada);
    - la division de la Tour CN (qui exerce ses activités à Toronto, en Ontario).

- La division Immobilier comprend quatre régions :
    - la Colombie-Britannique (« **C.-B.** ») et l'Ontario;
    - l'Ouest;
    - la région de la capitale nationale (« **RCN** ») et l'Atlantique;
    - le Québec.

- La SVPM présente deux divisions :
    - l'exploitation des quais et du parc;
    - le Centre des sciences de Montréal (« **CSM** »).

PDP ne possède aucune division. Il relève du groupe immobilier C.-B./Ontario de la SIC et, indirectement, de la SICL. Le siège social de la SICL et la Tour CN se trouvent à Toronto. Les bureaux régionaux de l'Ouest de la SIC sont situés à Calgary et à Edmonton. Les bureaux régionaux de la région C.-B./Ontario se trouvent à Vancouver et à Toronto (au siège social et à PDP). Les bureaux régionaux de la région RCN/Atlantique sont situés à Ottawa et à Halifax. La division immobilière du Québec et le bureau du VPM sont établis à Montréal.

Conseils d'administration de la SICL

La SICL, la SIC, la SVPM et PDP disposent chacun de son 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 (à l'exception du président-directeur général) ne font pas partie de l'entreprise.

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

Les administrateurs 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 SIC présente des séances d'information sur les dossiers opérationnels, de même que des rapports aux fins d'analyse et de discussion par le conseil. Cette façon de procéder permet au conseil de superviser efficacement l'exploitation de la Société et d'assurer une gestion appropriée des risques.

Société immobilière du Canada limitée – Conseil d'administration

Nom	Fonction	Date de décret	Durée	Date d'échéance	Province natale
Victoria E. Bradbury	Administratrice	2018-06-22	2 ans	2020-06-21	Alberta
John W. Campbell	Administrateur	2018-06-06	2 ans	2020-06-05	Ontario
Jocelyne Houle	Présidente par intérim	2014-04-10 Renouvellement : 2018-06-06	2 ans	2020-06-05	Québec
Kaye Melliship	Administratrice	2018-06-06	4 ans	2022-06-05	Colombie-Britannique
Daniel Shindleman	Administrateur	2018-06-06	4 ans	2022-06-05	Manitoba
Toni Varone	Administrateur	2018-06-06	4 ans	2022-06-05	Ontario
Poste à combler	Administrateur				

Présences aux réunions du conseil d'administration au 31 mars 2018

Membre du conseil	Réunions du conseil et des comités	Téléconférences du conseil et des comités
Grant Walsh	6/6	5/5
Barbara Sutherland	6/6	5/5
Toby Jenkins	6/6	5/5
Clint Hames	6/6	4/5
Nicholas Macos	6/6	5/5
Jocelyne Houle	6/6	5/5
Poste à combler	S.O.	S.O.

Biographies des membres du conseil d'administration

Jocelyne Houle

La carrière de Mme Houle a suivi un long parcours dans le secteur public. Mairesse de la Ville de Buckingham, au Québec, de 1999 à 2001, elle a ensuite été conseillère municipale de la Ville de Gatineau pour le district de Buckingham pendant huit ans, période durant laquelle elle a cumulé le

rôle de vice-présidente du comité exécutif. En plus de ses activités dans le secteur municipal, Mme Houle est propriétaire de la Bijouterie Houle à Buckingham, depuis 1981. Très active dans sa collectivité, elle s'implique dans de nombreux organismes et associations communautaires, notamment à titre de présidente du comité de recommandations pour le surplus de l'ancienne Ville de Buckingham et de présidente d'un comité ad hoc pour la construction d'une piscine intérieure à Buckingham.

Daniel Shindleman

M. Shindleman se consacre aux partenariats public-privé depuis 1991. Il est directeur général de Bridgemer, un gestionnaire d'actifs d'actifs non traditionnels et conseiller, spécialisé dans les domaines de l'immobilier, de l'infrastructure et de l'agriculture. M. Shindleman exerce le droit fiscal au bureau de Toronto d'un cabinet international et a été partenaire chez ABB Financial Services avec un portefeuille actif à l'échelle mondiale. Il est président et membre de conseils d'administration ainsi que de comités de placements, de risques et d'autres comités. M. Shindleman est titulaire d'un MBA de la University of Chicago avec une spécialisation en finance et il peut pratiquer le droit en Angleterre et au Pays de Galles, à New York et en Ontario ; il est également membre du barreau de Zurich. Il est membre de l'Institut des administrateurs de sociétés.

Toni Varone

M. Varone est le président du Varone Group Inc, un groupe d'entreprises familiales actives dans les secteurs de l'hôtellerie, de la construction et de l'aménagement de maisons et de la gestion immobilière. M. Varone a desservi la collectivité à de nombreux titres et continue d'être un membre actif du conseil d'administration de la Villa Charities Foundation. Il a été président de Villa Charities Inc. et du Columbus Centre, ainsi qu'administrateur du Northwestern General Hospital et de la Mount Sinai Hospital Foundation. M. Varone est actuellement président du The Italian Earthquake Relief Fund, ainsi que du comité Peace Through Valour. Il a reçu de nombreux prix et distinctions pour sa remarquable philanthropie, ses efforts incessants et son dévouement à l'avancement de la vie sociale et culturelle de toutes les communautés de Toronto.

John W. Campbell

John Campbell (ing., MBA, IAS.A.) est le directeur de Renovo Advisory Services Ltd, une société d'experts-conseils axée sur la revitalisation des zones urbaines. Il a été chef de la direction de Waterfront Toronto jusqu'à l'automne 2015, où il a dirigé la revitalisation du secteur riverain de Toronto, dont le coût estimatif est de 35 milliards de dollars. Avant de se joindre à Waterfront Toronto en 2003, il était cadre de direction chez Brookfield Properties et a joué un rôle de leadership dans le développement de sa propriété phare, Brookfield Place. Il est vice-président de Artscape et membre du conseil d'administration du Canadian Urban Institute. En 2012, il a reçu la Médaille du jubilé de diamant de la reine Elizabeth II en reconnaissance de sa contribution au Canada.

Victoria E. Bradbury

Victoria Bradbury est comptable agréée avec le titre de fellow en Angleterre et au Pays de Galles, comptable professionnelle agréée au Canada, conseillère en gestion agréée et membre de l'Institut des administrateurs de sociétés avec plus de 25 ans d'expérience, tant au Canada qu'à l'étranger, auprès de PwC et au sein de l'industrie. Véritablement bilingue, Mme Bradbury a travaillé et vécu en Europe ainsi que dans plusieurs villes à travers le Canada, ce qui lui a permis d'acquérir une perspective et une expérience unique en matière de stratégies financières et de gestion novatrices.

Tout au long de sa carrière de chef des services financiers, de DOF et de contrôleuse, elle assumé des responsabilités de communication de l'information financière, de comptabilité et de vérification externe et interne, de même que la gestion du processus annuel d'évaluation du risque pour une grande variété de sociétés.

Kaye Melliship

Mme Melliship se consacre à la politique du logement, à la gouvernance, aux opérations et à l'aménagement du territoire depuis plus de 30 ans. Elle est actuellement directrice générale de la Greater Victoria Housing Society et présidente de Ready to Rent BC. M^{me} Melliship vient de terminer un mandat à titre de représentante Colombie-Britannique de l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine et participe activement à un certain nombre d'initiatives communautaires à Victoria.

Société immobilière du Canada limitée – Président-directeur général

Nom	Fonction	Date de décret	Durée	Date d'échéance	Province natale
John McBain	Président-directeur général	2014-01-30 *entrée en vigueur 2014-03-03*	5 ans	2019-03-02 * prolongation jusqu'au 8 février 2020	Ontario

Comités du conseil et leurs fonctions

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

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 continu.

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, des examens, des dépenses prévues et des demandes d'autorisation de la direction concernant les activités d'acquisition, d'aménagement et de vente des bien immobiliers de la SIC.

Comité des attractions touristiques

Le comité des attractions touristiques offre des services de consultation, des services de supervision et des services stratégiques concernant les activités des attractions touristiques de la Société.

Accords de gestion

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

Assemblées publiques annuelles

À titre de société d'État fédérale, la SICL est tenue, en conformité avec les pratiques exemplaires et la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de prévoir chaque année une tribune dans le cadre de laquelle le grand public peut formuler des commentaires et nouer un dialogue avec les membres de la direction et du conseil d'administration de la SICL sur les questions qui touchent directement aux activités de cette dernière. La prochaine assemblée publique annuelle est prévue à l'automne 2019.

Figure 1 : Structure d'entreprise et filiales de la SICL

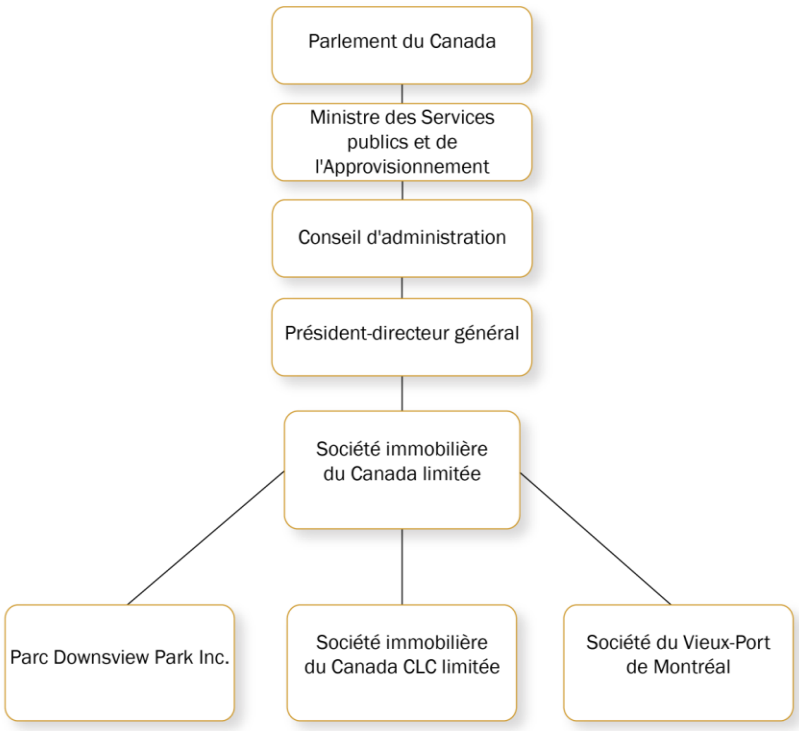
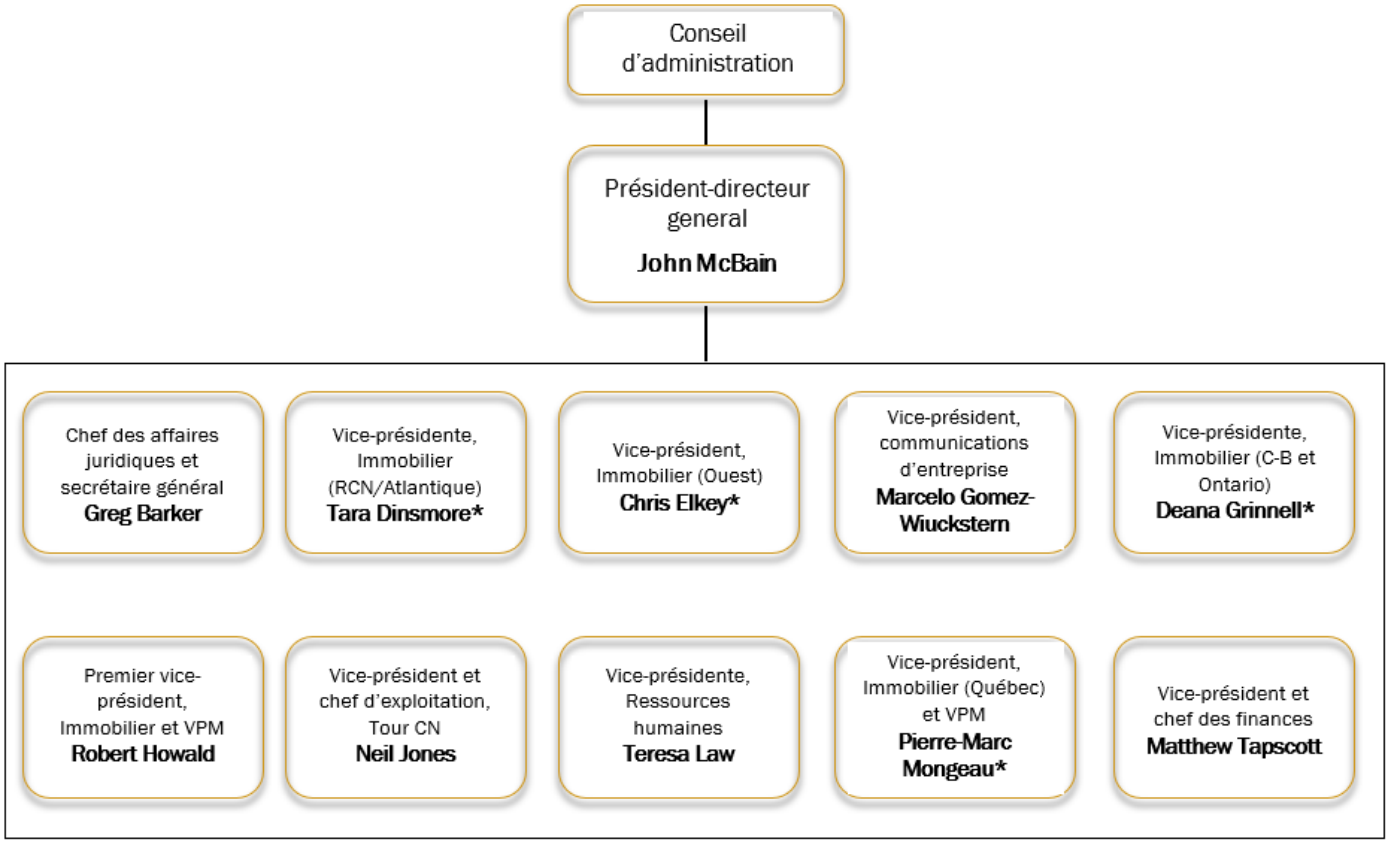


Figure 2 : Structure hiérarchique de la haute direction de la SICL



*Relève du Premier vice-président, immobilier et VPM

6. Annexe 2 : Attestation du chef des services financiers

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

1. La nature et la portée de l'information financière et connexe sont raisonnablement décrites, et les hypothèses qui ont une incidence considérable sur les besoins financiers associés ont été relevées et sont étayées.
2. Les risques importants qui peuvent influer sur les besoins financiers, la sensibilité des besoins financiers aux changements dans les principales hypothèses, ainsi que les stratégies connexes d'atténuation des risques ont été divulgués. Outre les principales hypothèses, d'importants risques ont été inclus dans les sections 2.2 et 3.4.
3. Les besoins en ressources financières ont été présentés et correspondent aux hypothèses énoncées, et les options de maîtrise des coûts ont été envisagées.
4. Le financement a été déterminé et est suffisant pour répondre aux besoins financiers pendant la durée prévue du plan d'entreprise.
5. Le plan d'entreprise et les budgets sont conformes aux lois et aux politiques de gestion financières pertinentes, et les pouvoirs de gestion financière appropriés sont en place.
6. Les principaux contrôles financiers sont en place pour appuyer la mise en œuvre des activités proposées et de l'exploitation suivie de la SICL et de ses filiales en propriété exclusive.

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

Signé :

Matthew Tapscott
Vice-président, Finances et chef des services financiers
Société immobilière du Canada limitée
Date : 29 novembre 2018

7. Annexe 3 : Résultats financiers comprenant les budgets d'exploitation et d'immobilisations

7.1. Société immobilière du Canada limitée

Comme indiqué dans le sommaire (section 1), la SICL est une société d'État mandataire autofinancée qui possède les trois filiales suivantes : la SIC, la SVPM et PDP.

Les résultats financiers et la discussion ci-après représentent les résultats prévisionnels consolidés de la SICL au cours de la période de cinq ans.

Renseignements financiers importants

(en millions de dollars canadiens, sauf la marge de bénéfice)	Pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019 Prévision	2019 Budget[1]	Pour la période de cinq ans Budget[2]
Produit total	273,9 $	242,1 $	1 923,0 $
Total du bénéfice d'exploitation[3]	110,0 $	64,2 $	761,5 $
Total de la marge de bénéfice d'exploitation[3]	40,2 %	26,5 %	39,6 %
Total du bénéfice net avant impôts	68,5 $	25,6 $	540,1 $
Acquisitions	-	23,0 $	86,5 $
Investissements	85,5 $	111,0 $	488,5 $
Liquidités provenant des activités d'exploitation	89,0 $	(96,2 $)	675,1 $
Total des facilités de crédit disponibles	129,2 $	81,5 $	81,6 $
Dividendes versés au gouvernement du Canada	10,0 $	10,0 $	300,0 $
Paiements d'avance[4]	-	9,5 $	54,7 $
Total des actifs	1 240,9 $	1 029,6 $	1 034,9 $

[1] Les chiffres budgétaires représentent les montants inclus dans le plan d'entreprise de 2018-2019 à 2022-2023 de la SICL.

[2] Le montant du total des facilités de crédit disponibles et le montant du total de l'actif indiqués correspondent aux soldes au 31 mars 2024 prévus au budget.

[3] Bénéfice d'exploitation = total du bénéfice net avant les impôts, les intérêts et les autres dépenses, la perte de valeur/dépréciation, les coûts antérieurs à l'acquisition ainsi que les radiations et les frais généraux et administratifs.

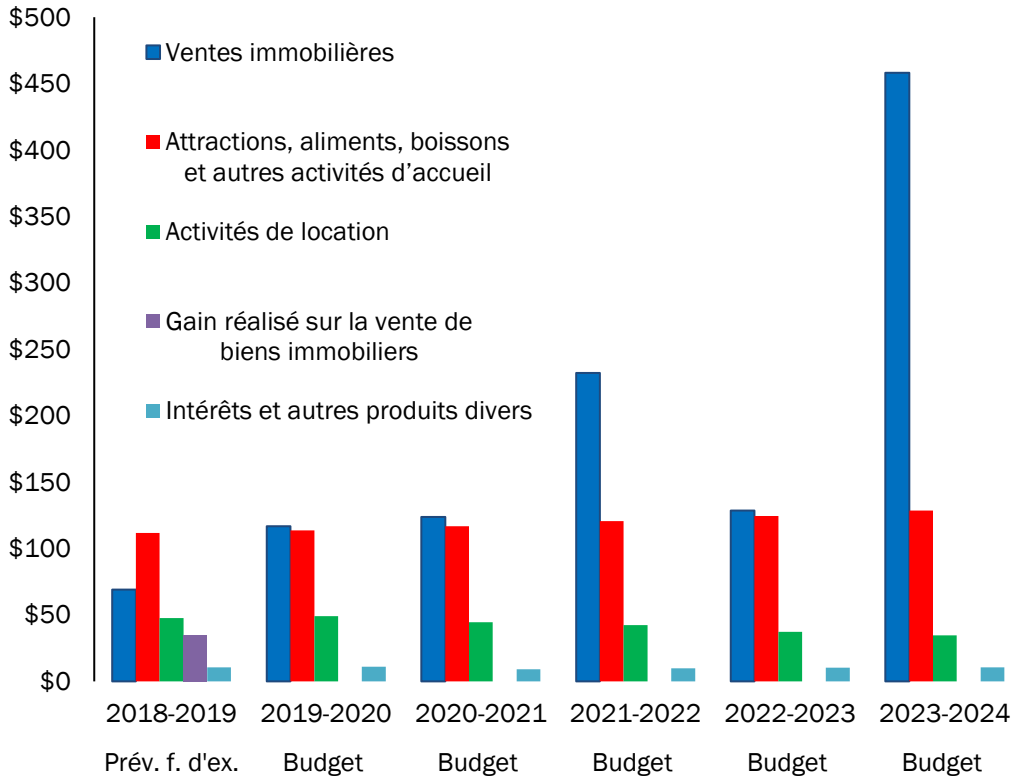
[4] Les paiements d'avance sont des paiements que la Société verse aux gardiens de biens au moment de l'acquisition.

Produits

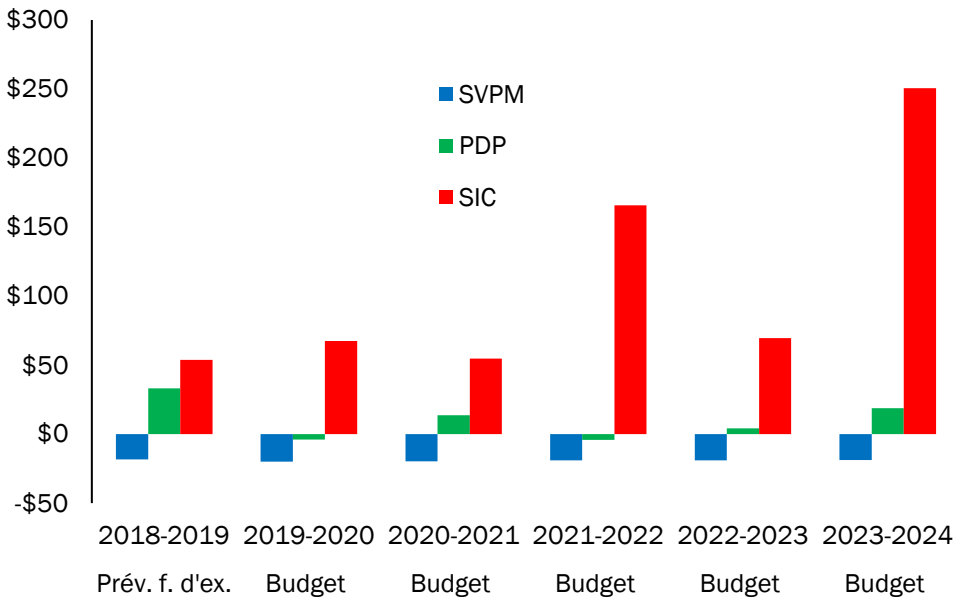
La Société s'attend à générer des recettes consolidées de 1 923 millions de dollars au cours de la période de cinq ans, soit une moyenne de 384 millions de dollars par année. Les recettes consolidées annuelles vont d'un plancher de 290 millions de dollars en 2019-2020 à un plafond de 631 millions de dollars en 2023-2024. Les fluctuations importantes des recettes consolidées annuelles au cours de la période de cinq ans s'expliquent principalement par le calendrier des projets d'aménagement et des ventes de biens immobiliers à la SIC et à PDP. On ne prévoit pas d'écarts annuels importants dans les recettes tirées des activités liées aux attractions touristiques de la Société au cours de la période de cinq ans. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les écarts des recettes annuelles, en particulier celles qui proviennent des ventes immobilières, voir la section 9.4.1, Résultats financiers de la SIC et discussion, et la section 9.5.1 Résultats financiers de PDP et discussion.

Les graphiques ci-dessous illustrent les recettes annuelles de la Société par type et les recettes par filiale au cours de la période de cinq ans :

Recettes par type



Recettes par filiale



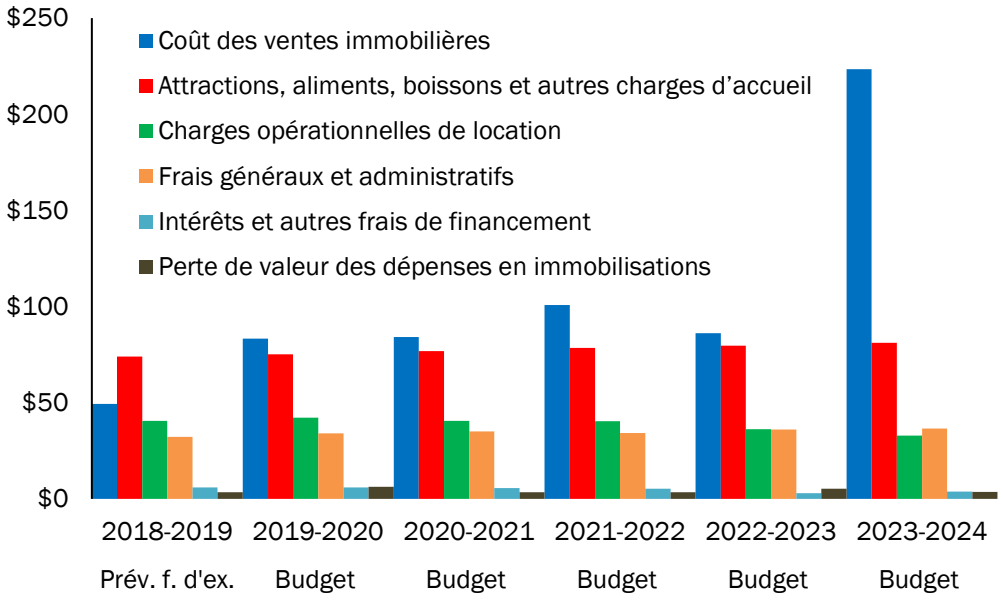
Dépenses

La Société va engager des coûts pour générer les recettes consolidées susmentionnées.

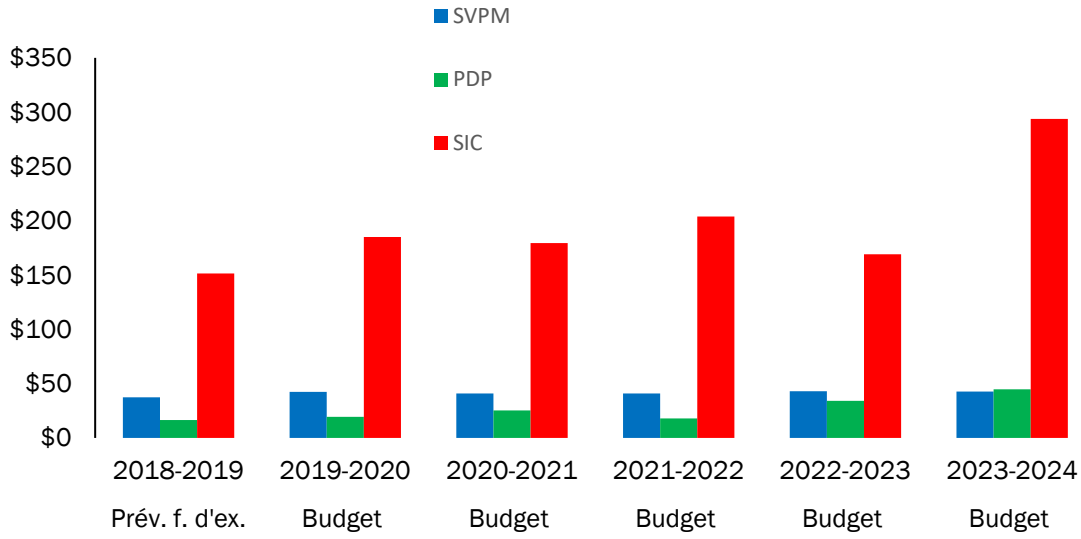
La Société s'attend à engager des dépenses consolidées (avant impôts) de 1,4 milliard de dollars au cours de la période de cinq ans, soit une moyenne de 276 millions de dollars par année. Les dépenses consolidées annuelles vont d'un plancher de 246 millions de dollars en 2019-2020 à un plafond de 382 millions de dollars en 2023-2024. Les fluctuations importantes des dépenses consolidées annuelles au cours de la période de cinq ans s'expliquent principalement par le calendrier des ventes immobilières et par le coût des ventes correspondant à la SIC et à PDP. On ne prévoit pas d'écarts annuels importants dans les dépenses provenant des activités liées aux attractions touristiques de la Société au cours de la période de cinq ans. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les écarts des dépenses annuelles, en particulier celles qui sont associées aux ventes immobilières, voir la section 9.4.1, Résultats financiers de la SIC et discussion, et la section 9.5.1 Résultats financiers de PDP et discussion.

Les graphiques ci-dessous illustrent les dépenses annuelles de la Société par type et les dépenses par filiale au cours de la période de cinq ans :

Dépenses par type



Dépenses par filiale

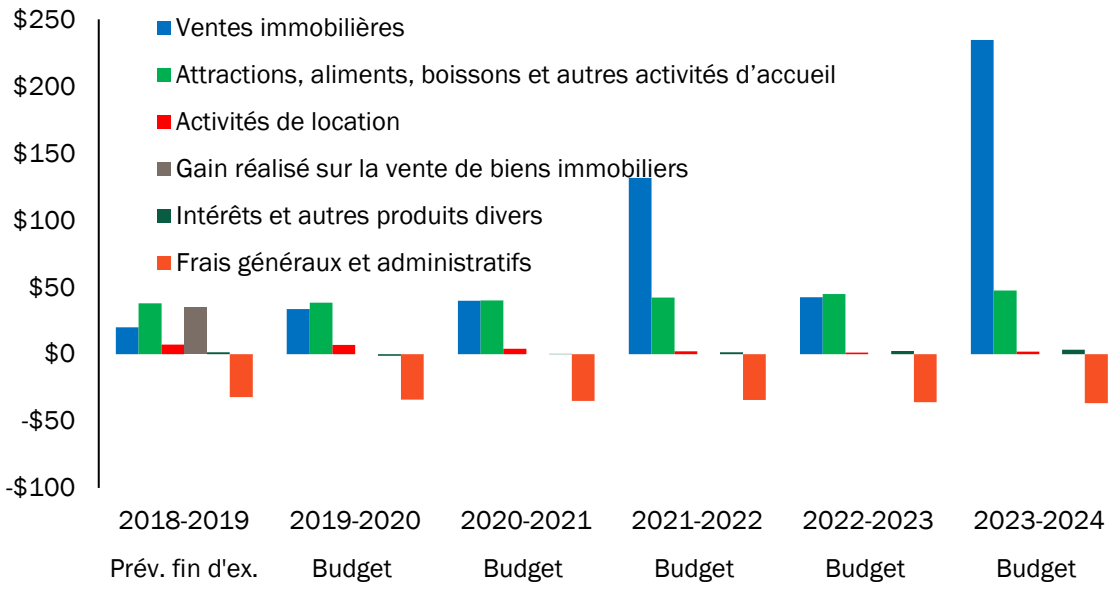


Bénéfice net avant impôts

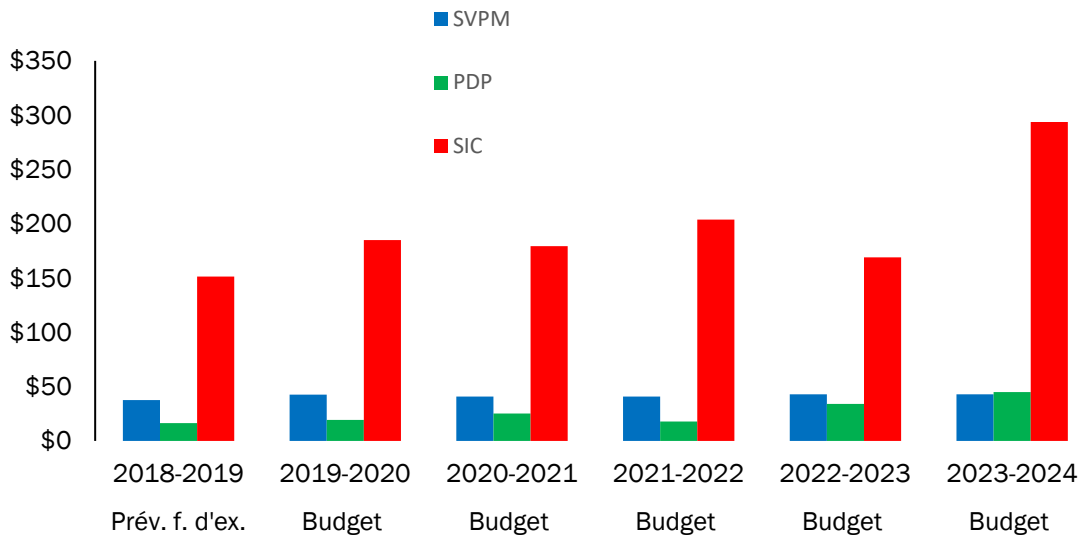
Pour la période de référence quinquennale, le bénéfice net consolidé avant impôts atteint 540 millions de dollars, soit une moyenne de 108 millions de dollars par année, passant de 43 millions en 2018-2019 à un plafond de 250 millions de dollars en 2023-2024, principalement en raison des activités de vente de biens immobiliers.

Les graphiques ci-dessous illustrent les sources du BNAI de la Société par type et par filiale au cours de la période de cinq ans :

BNAI par type



BNAI par filiale



Liquidités

La SICL continuera d'être autonome et de présenter un résultat net au gouvernement. Au cours de la période de cinq ans, la Société prévoit verser au gouvernement la somme de 55 millions de dollars en contrepartie d'acquisitions de biens immobiliers réglées d'avance, des remboursements de billets de l'ordre de 413 millions de dollars, des dividendes de 300 millions de dollars, des impôts de 136 millions de dollars, une participation aux bénéfices de 78 millions de dollars et une subvention d'exploitation et financement du fonds de roulement de la SVPM de 89 millions de dollars, pour un total de 1,078 milliard de dollars. Voir la section 9.2, « Tableau récapitulatif du résultat net pour le gouvernement du Canada de 2019-2020 à 2023-2024 ».

Hypothèses

I) Conditions macroéconomiques

Les conditions macroéconomiques au Canada resteront constantes par rapport au climat actuel et les taux d'emprunt n'augmenteront pas considérablement (voir la section 3.1, « Analyse du contexte externe »).

II) Immobilier

a) 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 cinq ans. Le plan d'entreprise ne cherche pas à prévoir des gains ou des pertes importants sur le plan des conditions du marché dans les régions où la Société possède des biens.

b) Hypothèses liées aux acquisitions immobilières
Au cours de la période de cinq ans, la Société prévoit des ventes de 61 millions de dollars et un BNAI de 13 millions de dollars concernant des biens immobiliers dont elle n'est pas encore la propriétaire, mais qu'elle prévoit acquérir.

III) Attractions
Les niveaux de tourisme, en particulier à Montréal et à Toronto, resteront constants par rapport aux niveaux actuels, et les taux de change resteront stables, en particulier entre le Canada et les États-Unis.

IV) Moment de remboursement des billets à ordre et de versement de la participation aux bénéfices
La Société doit environ 490 millions de dollars aux gardiens de biens précédents sous la forme de remboursements de billets à ordre et de dettes de participation relatives à des biens immobiliers vendus. Sur ces obligations de trésorerie, environ 250 millions de dollars[1] sont à court terme et payables à vue. Les gardiens précédents ont le droit de reporter le règlement de

[1] Comme indiqué dans l'état consolidé de la situation financière de la SICL, les effets à payer à court terme se chiffrent à 170 millions de dollars, et les créditeurs et autres charges à payer comprennent des dettes de participation envers les gardiens de biens précédents d'environ 78 millions de dollars relativement à des biens immobiliers vendus. Ces éléments de passif devraient être remboursés en 2019-2020.

ces obligations. Étant donné l'ampleur du passif, les reports par les gardiens pourraient avoir une incidence importante sur les projections de trésorerie de la Société, ainsi que sur les soldes de trésorerie et la position en passif à la fin de l'exercice.

Sensibilités et incertitudes du marché immobilier

- Calgary (Alberta) – les ventes des propriétés du projet Currie sont difficiles à prévoir, étant donné la situation économique actuelle de Calgary. La SIC a tenu compte de tous les renseignements pertinents pour déterminer ses prévisions sur la période de référence quinquennale, en fonction des facteurs suivants :
    - les prix de vente des maisons résidentielles unifamiliales à Calgary, qui sont demeurés stables, quoique légèrement inférieurs à ceux de l'exercice précédent;
    - le volume des ventes depuis le début de l'exercice, qui est également en déclin et affiche une baisse d'environ 20 % par rapport à la moyenne sur 10 ans;
    - le volume des projets immobiliers de maisons mitoyennes (en rangée et jumelées), qui connaît également un déclin par rapport à l'exercice précédent et à la moyenne à long terme; cependant, les prix de vente ont légèrement augmenté.

- Edmonton (Alberta) – La SIC a tenu compte de la légère hausse du prix moyen des maisons résidentielles et de la baisse de 10 % du rythme des ventes pour établir ses prévisions de ventes.

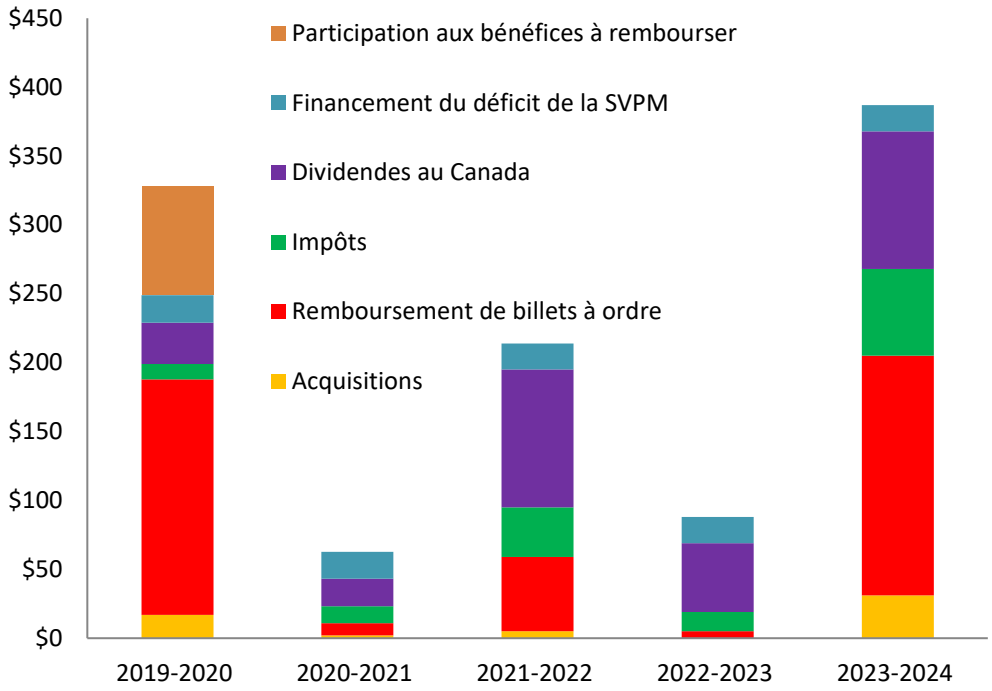
- Toronto (Ontario) – La Société prévoit des ventes immobilières d'un montant de 210 millions de dollars à Toronto au cours de la période de cinq ans. Plus de 50 % des ventes auront lieu au cours de la cinquième année du plan, ce qui comporte donc des incertitudes inhérentes concernant les approbations de la planification et les futures forces dynamiques du marché pendant la période proche de la date de la vente;

- Ottawa (Ontario) – Au cours de la période de référence quinquennale, la Société prévoit la vente de terrains immobiliers à Ottawa de l'ordre de 175 millions de dollars, résultant principalement de la vente de ses projets d'aménagement existants.

7.2. Tableau récapitulatif du bénéfice net pour le gouvernement du Canada de 2019-2020 à 2023-2024

Le Société procure des avantages financiers au gouvernement du Canada de diverses façons. Comme l'illustrent le graphique et le tableau ci-dessous, la contribution de la Société s'élèvera à plus de 1,1 milliard de dollars, soit une moyenne de 216 millions de dollars par année, sur la période de cinq ans.

Bénéfice net pour le gouvernement du Canada



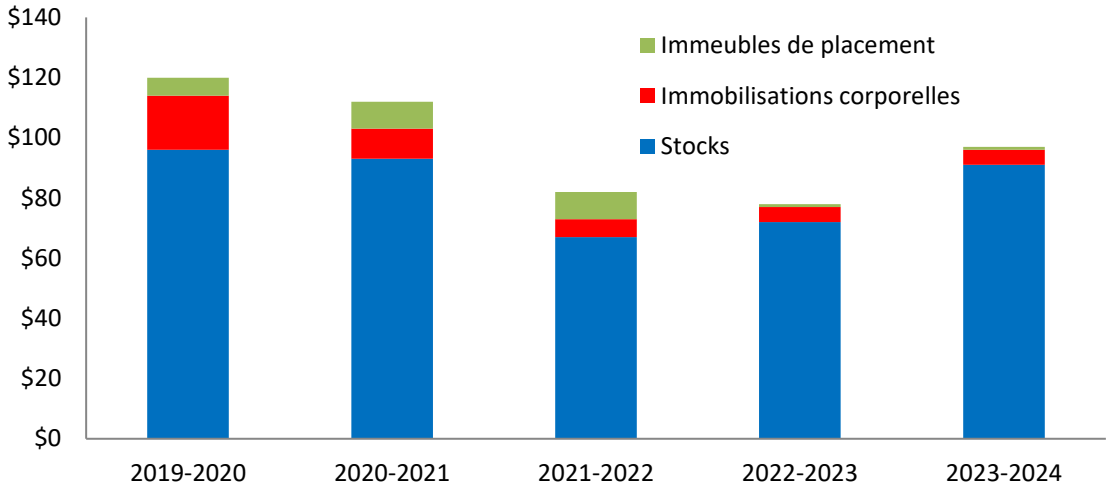
En millions de dollars	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	Total
Acquisitions[1]	17	2	5	0	31	**55**
Remboursement de billets à ordre	171	9	54	5	174	**413**
Impôts	11	12	36	14	63	**136**
Dividendes au Canada[2]	30	20	100	50	100	**300**
Soutien financier récurrent accordé à la SVPM	20	20	19	19	18	**96**
Participation aux bénéfices à rembourser[3]	78	-	-	-	-	**78**
Total	**327**	**63**	**214**	**88**	**386**	**1 078**

Parallèlement aux avantages financiers que la SICL offre au Canada, la Société investira dans son propre stock de biens immobiliers et ses propres biens par l'entremise de ses filiales, à savoir la SIC, PDP et la SVPM. Ces investissements comprennent notamment 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

[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] Représente le versement de la participation aux bénéfices aux anciens gardiens de biens inclus dans la convention d'achat-vente. Ces biens ont été vendus et la Société en a perçu le produit.

locatifs à long terme. Le total des investissements par type et par année pendant la durée du présent plan est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau récapitulatif des investissements de la SICL de 2019-2020 à 2023-2024



En millions de dollars	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	Total
Stocks[1]	96	93	67	71	91	**418**
Immobilisations corporelles[2]	18	10	6	5	5	**44**
Immeubles de placement[3]	6	9	9	1	1	**26**
Total	**120**	**112**	**82**	**77**	**97**	**488**

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

[1] Investissement dans l'aménagement immobilier, qui comprend les contrats de construction et de consultation, les taxes municipales et les PERI.
[2] Investissements dans les immobilisations corporelles, telles que la Tour CN, le parc à Downsview, le Centre des sciences de Montréal et les quais du Vieux-Port, en vue du maintien et de l'amélioration des biens.
[3] Immeubles de placement, comme certains biens immobiliers de Downsview Park et des alentours de la Tour CN, qui ne présentent pas de possibilités d'aménagement probables, mais sont détenus afin de dégager des produits de location.

auprès du gouvernement, d'en augmenter la valeur et d'en maximiser les profits au moment de leur vente, tout en réalisant d'autres objectifs moins concrets, notamment la réintégration des propriétés dans la collectivité d'une manière positive. À cet égard, il est également important de noter que la SIC, dans l'ensemble, ne contrôle pas le moment où les gardiens fédéraux libèrent ces biens pour la vente et, par conséquent, la nécessité pour la SIC de 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 des bénéfices accrus à l'avenir, ce qu'exprime le poste du stock dans le bilan.

La SICL continue à financer le déficit de fonctionnement annuel et les besoins en capital de la SVPM à raison de 20 millions de dollars environ par année. 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.

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

7.3.1. État consolidé du résultat global de la SICL

Société immobilière du Canada limitée
État consolidé du résultat global
Pour l'exercice terminé le 31 mars

En millions de dollars	2018 Réel	2019 Budget	2019 Prév. fin d'ex.		2020 Budget	2021 Budget	2022 Budget	2023 Budget	2024 Budget	5 ans TOTAL
PRODUITS										
Ventes immobilières	115,0	77,7	69,2		116,8	123,8	232,3	128,7	458,1	1 059,7
Attractions, aliments, boissons et autres activités d'accueil	111,0	111,2	111,8		113,6	116,9	120,7	124,6	128,7	604,5
Activités de location	45,9	45,3	47,6		49,0	44,5	42,4	37,3	34,6	207,8
Gain réalisé sur la vente de biens immobiliers	-	-	34,8		-	-	-	-	-	-
Intérêts et autres produits divers	12,7	7,9	10,5		11,0	9,2	9,9	10,4	10,5	51,0
	284,6	242,1	273,9		290,4	294,4	405,3	301,0	631,9	1 923,0
CHARGES										
Coût des ventes immobilières	74,1	59,3	49,3		83,3	84,1	100,8	86,2	223,5	577,9
Attractions, aliments, boissons et autres charges d'accueil	72,6	77,9	74,0		75,2	76,8	78,5	79,7	81,2	391,4
Charges opérationnelles de location	46,3	40,7	40,6		42,2	40,5	40,4	36,2	32,9	192,2
Frais généraux et administratifs	29,4	31,1	32,2		34,0	35,1	34,3	36,0	36,6	176,0
Intérêts et autres frais de financement	5,9	6,3	5,9		6,0	5,6	5,3	2,9	3,7	23,5
Perte de valeur des dépenses en immobilisations	6,2	1,2	3,4		6,2	3,5	3,4	5,2	3,6	21,9
	234,5	216,5	205,4		246,9	245,6	262,7	246,2	381,5	1 382,9
Bénéfice avant impôts	**50,1**	**25,6**	**68,5**		**43,5**	**48,8**	**142,6**	**54,8**	**250,4**	**540,1**
Impôts sur le résultat	12,4	11,0	17,2		10,9	12,2	35,6	13,8	62,6	135,1
NET INCOME	**37,7**	**14,6**	**51,4**		**32,6**	**36,6**	**107,0**	**41,1**	**187,8**	**405,1**

7.3.2. État consolidé de la situation financière de la SICL

Société immobilière du Canada limitée
État consolidé de la situation financière
Au 31 mars

En millions de dollars	2018 Réel	2019 Budget	2019 Prév. fin d'ex.		2020 Budget	2021 Budget	2022 Budget	2023 Budget	2024 Budget
ACTIF									
Passifs non courants									
Immeubles de placement	29,7	34,3	32,0		37,5	46,4	55,7	56,5	57,0
Stocks	339,3	157,2	311,8		360,2	345,3	333,5	180,0	226,6
Immobilisations corporelles	135,9	139,0	144,5		150,5	147,3	139,5	130,0	121,1
Créances clients et autres actifs	12,7	18,1	12,1		23,5	33,2	30,9	37,4	27,3
Créances à long terme	56,5	58,1	56,5		58,2	59,9	50,4	51,2	2,3
Impôts différés	103,4	104,6	99,7		105,6	107,2	113,0	116,7	116,8
	677,5	511,2	656,7		735,5	739,3	723,0	571,8	551,1
Actifs courants									
Stocks	53,8	306,4	83,3		84,1	100,8	86,2	223,5	75,0
Trésorerie	453,5	184,4	464,5		215,2	210,9	263,7	259,8	378,4
Créances clients et autres actifs	29,0	27,6	34,4		28,5	41,0	30,8	45,3	28,4
Tranche courante de la créance à long terme	1,9	0,0	2,0		1,9	2,1	2,0	1,9	1,9
Partie courante des impôts à recouvrer et autres actifs d'impôt	14,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	552,2	518,3	584,2		329,7	354,8	382,7	530,5	483,8
	1 229,7	**1 029,5**	**1 240,9**		**1 065,2**	**1 094,1**	**1 105,7**	**1 102,3**	**1 034,9**
PASSIF									
Passifs non courants									
Effets à payer	258,1	251,8	237,1		260,1	212,2	221,7	51,6	48,8
Provisions	1,4	0,8	1,4		0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Impôts différés	11,9	13,7	11,9		11,9	11,9	11,9	11,9	11,9
Dépôts et autres	2,0	2,1	2,4		2,4	2,4	2,3	2,3	2,3
	273,4	268,4	252,7		275,2	227,3	236,7	66,6	63,8
Passifs courants									
Facilités de crédit	41,5	86,1	27,9		50,1	45,8	71,5	59,5	52,4
Effets à payer	169,9	29,9	170,5		9,3	54,3	5,0	174,1	10,0
Loyers reçus d'avance et dépôts	6,3	4,4	4,6		4,3	4,4	4,7	5,1	5,0
Produits différés	4,9	3,5	4,7		4,6	4,6	4,7	4,3	4,4
Fournisseurs	111,9	35,5	112,1		33,7	33,2	32,4	32,5	32,5
Provision pour contestation des PERI	14,0	17,3	17,3		20,6	24,0	27,4	30,8	34,2
Provisions	14,5	2,9	5,7		2,8	2,8	2,8	2,3	2,2
	362,9	179,6	342,8		125,3	169,1	148,5	308,6	140,7
CAPITAUX PROPRES									
Surplus d'apport	185,1	185,1	185,1		185,1	185,1	185,1	185,1	185,1
Résultats non distribués	552,1	550,1	614,0		663,3	716,3	839,1	895,8	1 099,0
Dividendes accumulés	(143,7)	(153,7)	(153,7)		(183,7)	(203,7)	(303,7)	(353,7)	(453,7)
Capitaux propres nets	593,5	581,5	645,4		664,7	697,7	720,5	727,1	830,4
	1 229,7	**1 029,5**	**1 240,9**		**1 065,2**	**1 094,1**	**1 105,7**	**1 102,3**	**1 034,9**

7.3.3. État consolidé des flux de trésorerie de la SICL

Société immobilière du Canada limitée
État des flux de trésorerie
Pour l'exercice terminé le 31 mars

En millions de dollars	2018 Réel	2019 Budget	2019 Prév. fin d'ex.		2020 Budget	2021 Budget	2022 Budget	2023 Budget	2024 Prév.
Activités d'exploitation									
Bénéfice net	37,7	14,6	51,4		32,6	36,6	107,0	41,1	187,8
Impôts sur le résultat versés	(58,8)	(11,6)	(8,7)		(16,9)	(13,7)	(41,5)	(17,4)	(62,7)
Participation aux bénéfices payée	-	(78,6)	-		(78,2)	-	-	-	-
Dépréciation	14,0	17,6	12,4		13,7	15,4	16,3	17,5	17,4
Coût des ventes immobilières	74,1	59,3	49,3		83,3	84,1	100,8	86,2	223,5
Dépenses en immobilisations pour les stocks de biens immobiliers	(52,1)	(88,1)	(60,7)		(95,9)	(92,7)	(66,8)	(71,5)	(90,7)
Acquisitions	(12,0)	(23,0)	-		(42,3)	(2,0)	(11,3)	0,0	(30,9)
Dépréciations et pertes de valeur	6,1	1,2	3,4		6,2	3,5	3,4	5,2	3,6
Recouvrement des dépenses affectées aux biens immobiliers	1,5	-	1,4		2,9	9,2	6,1	1,9	0,1
Recouvrement des dépenses affectées aux biens immobiliers – coentreprises	-	-	0,3		-	-	10,6	-	16,9
Créances à long terme	(3,5)	(4,2)	(2,9)		(8,2)	(6,6)	15,8	(4,0)	62,3
Provision pour les PERI	2,8	3,2	3,3		3,3	3,4	3,4	3,4	3,5
Effets à payer – intérêts théoriques	6,9	6,6	6,6		6,8	6,4	8,2	4,0	7,2
Charge d'impôts sur le résultat	12,4	11,0	17,2		10,9	12,2	35,6	13,8	62,7
Variation des actifs/passifs courants	(9,6)	(4,2)	16,0		17,0	(1,8)	8,6	(3,1)	11,8
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'exploitation	**19,6**	**(96,2)**	**89,0**		**(64,8)**	**53,9**	**196,2**	**77,1**	**412,5**
Activités de financement									
Changement des facilités de crédit	8,5	22,2	(13,6)		22,2	(4,3)	25,7	(12,0)	(7,1)
Acquisitions de billets à ordre	12,0	13,5	-		25,5	-	6,3	-	0,0
Remboursements de billets à ordre	0,0	(157,0)	(27,0)		(170,5)	(9,3)	(54,3)	(5,0)	(174,1)
Dividendes	0,0	(10,0)	(10,0)		(30,0)	(20,0)	(100,0)	(50,0)	(100,0)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de financement	**20,5**	**(131,3)**	**(50,6)**		**(152,8)**	**(33,6)**	**(122,3)**	**(67,0)**	**(281,2)**
Activités d'investissement									
Dépenses en immobilisations pour les immeubles de placement	(1,2)	(1,9)	(2,9)		(5,9)	(8,9)	(9,3)	(0,8)	(0,5)
Dépenses en immobilisations pour les immobilisations corporelles	(24,7)	(25,8)	(24,4)		(25,9)	(15,7)	(11,9)	(13,1)	(12,1)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'investissement	**(25,9)**	**(27,7)**	**(27,3)**		**(31,8)**	**(24,6)**	**(21,2)**	**(13,9)**	**(12,6)**
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE	**14,2**	**(255,2)**	**11,1**		**(249,4)**	**(4,3)**	**52,7**	**(3,8)**	**118,7**
Trésorerie, au début de l'exercice	439,3	444,9	453,5		464,5	215,2	210,9	263,7	259,8
TRÉSORERIE, À LA FIN DE L'EXERCICE	**453,5**	**189,7**	**464,6**		**215,1**	**210,9**	**263,6**	**259,9**	**378,5**
Solde des prêts, au début de l'exercice	33,0	63,9	41,5		27,9	50,1	45,8	71,5	59,5
Variation du solde	8,5	22,2	(13,6)		22,2	(4,3)	25,7	(12,0)	(7,1)
Solde des prêts, à la fin de l'exercice	**41,5**	**86,1**	**27,9**		**50,1**	**45,8**	**71,5**	**59,5**	**52,4**
Lettres de crédit requises	43,8	32,4	42,9		33,3	26,3	37,8	55,2	66,0
Total des emprunts à même les facilités de crédit	85,3	118,5	70,8		83,4	72,1	109,3	114,7	118,4
Trésorerie totale disponible	200,0	200,0	200,0		200,0	200,0	200,0	200,0	200,0
Crédit disponible	**114,7**	**81,5**	**129,2**		**116,6**	**127,9**	**90,7**	**85,3**	**81,6**

Cette page est intentionnellement laissée en blanc.