

CONFIDENTIEL



Canada Lands Company
Société immobilière du Canada

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE

RESUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

1998-1999 À 2002-2003

comprenant

BUDGET DE FONCTIONNEMENT 1998-1999 ET
BUDGET D'INVESTISSEMENTS 1998-1999

RÉSUMÉ À L'INTENTION DE LA DIRECTION

Le mandat de la Société immobilière est de dégager la valeur la plus élevée possible, au bénéfice des contribuables canadiens en :

- procédant à l'aliénation ordonnée de biens immobiliers stratégiques dont l'État n'a plus besoin; et
- en assurant la gestion de certaines autres propriétés déterminées.

Le mandat est exécuté dans le cadre des activités immobilières de sa principale filiale, la Société immobilière du Canada CLC limitée («CLC»).

Malgré son incapacité de commercialiser des propriétés en Colombie-Britannique en raison de différends non réglés avec les Premières Nations au sujet des revendications territoriales, la société a poursuivi son programme d'aliénation lucratif dans le reste du Canada. À la fin de décembre 1997, 95 propriétés avaient été vendues, pour un produit brut de 260 millions de dollars, depuis la réactivation de la société en août 1995. Ces ventes comprennent plus de 50 % de la valeur du portefeuille initial transféré à la Société immobilière dans le cadre du processus de commercialisation entamé par la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada («CN»). Le succès des opérations de la société a permis de verser à l'actionnaire 11,8 millions de dollars en 1996 et 20,4 millions en 1997.

Les principaux enjeux stratégiques auxquels la société sera confrontée pendant la période couverte par le plan sont les suivants :

- accélérer le transfert des biens immobiliers des ministères fédéraux chargés de la garde afin de s'acquitter de son mandat;
- régler les revendications territoriales des Premières Nations à l'égard des propriétés de la société situées en Colombie-Britannique; et
- établir de façon structurée une nouvelle société filiale, CLC Downsview Inc., afin de remplir l'engagement du gouvernement de créer un grand parc sur les terrains de Downsview, sans les crédits de l'État.

La Société immobilière prévoit réaliser des ventes de biens immobiliers de l'ordre de 638 millions de dollars et enregistrer d'autres produits de 70 millions au cours de la période couverte par le plan, ce qui se traduirait par un bénéfice net avant impôts estimatif de 117 millions de dollars. Les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation s'élèveraient, selon les prévisions, à 292 millions de dollars après le paiement des impôts sur le revenu et sur le capital, soit 57 millions.

Toutes les activités de la Société immobilière seront menées selon le principe de l'autonomie financière, et les flux de trésorerie provenant de l'exploitation devraient permettre de verser au gouvernement ou à des organismes gouvernementaux, ou les

deux, un montant de 286 millions de dollars sous diverses formes au cours de la période couverte par le plan. Le dessaisissement possible de certains éléments d'actif permettrait également d'annuler toutes les dettes existantes, qui s'élèvent actuellement à 37 millions de dollars.

Le présent plan d'activité suppose que la société vendra sans problème ses propriétés de Colombie-Britannique, malgré les revendications territoriales des Premières Nations et que la banque des terrains excédentaires de la Société centrale d'hypothèque et de logement («SCHL») sera transférée à la CLC et acquis par cette dernière au début de 1998.

En dernier lieu, notons que les résultats financiers de la société ne présentent pas un tableau complet de toutes ses réalisations jusqu'à présent. En effet, dans les collectivités où la Société immobilière exerce des activités, dans le cadre de partenariats avec le secteur privé, des emplois ont été créés, l'assiette fiscale des municipalités a augmenté et les économies locales ont été revitalisées.

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

La Société immobilière a été réactivée en société d'État commerciale entreprise non mandataire fédérale au mois d'août 1995 pour gérer certains biens immobiliers commerciaux provenant du CN et pour aider l'État fédéral à réduire son déficit en procédant rapidement et de manière ordonnée à l'aliénation des biens immobiliers stratégiques dont l'État n'a plus besoin.

La Société immobilière compte trois filiales en propriété exclusive :

- La Société immobilière du Canada CLC limitée, principale société immobilière de la société mère, qui possède actuellement 1 900 acres répartis dans 40 municipalités canadiennes.
- 3148131 Canada limitée («3148131»), filiale qui a été créée pour prendre en charge le reliquat des éléments d'actif et de passif de Queens Quay West Land Corporation («QQWLC») de Toronto. Dans la foulée du rapport Monahan déposé en 1996, ces terrains demeureront, à court terme, la propriété de QQWLC. Les services de la CLC ont été retenus pour gérer les activités de cette société.
- La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. («Vieux-Port»), filiale qui a pour mandat de réaménager le Vieux-Port de Montréal grâce à des travaux d'infrastructure et de proposer des activités culturelles et récréatives à la population. Cette société à titre de société d'État mère, dépose son plan d'entreprise et son rapport annuel, tel qu'il a été décrété par le gouverneur en conseil.

En outre :

- La Tour CN limitée, auparavant filiale en propriété exclusive de la Société immobilière, a fusionné avec la CLC le 1^{er} décembre 1997.
- La Société du Vieux-Port de Québec, une filiale en propriété exclusive de la Société immobilière, sera dissoute à la fin du mois de mars 1998.
- La société a été autorisée par décret à constituer une filiale en propriété exclusive, dont la raison sociale sera CLC Downsview Inc., pour gérer les terrains de l'ancienne BFC de Downsview et les aménager en un parc urbain exceptionnel au profit des générations actuelles et futures. Le Conseil du Trésor a également accordé les pouvoirs nécessaires pour constituer une entité fédérale à but non lucratif, la fondation Downsview, qui aura pour but de solliciter des dons destinés à assurer le financement futur de l'exploitation du parc.

ÉVALUATION DES ACTIVITÉS

Résultats financiers

En août 1997, un plan d'activité modifié pour la période de 1997 – 1998 à 2001 – 2002 («plan modifié») a été soumis. Ce plan modifié faisait état des réalisations financières de l'exercice terminé le 31 mars 1997, comme suit :

En millions de dollars

<u>Plan de 1996 – 1997</u>	<u>Données réelles</u>	<u>Budget</u>
Ventes de propriétés	142,8 \$	121,7 \$
Bénéfice net avant impôts	20,2	7,3
Dépenses en immobilisations	24,4	32,3
Flux de trésorerie revenant à l'actionnaire	22,2	1,1

La comparaison suivante des résultats financiers prévus pour l'exercice se terminant le 31 mars 1998 reproduit les chiffres du budget présentés dans le plan modifié :

En millions de dollars

<u>Plan de 1997 – 1998</u>	<u>Prévisions</u>	<u>Budget</u>
Ventes de propriétés	161,8 \$	245,6 \$
Bénéfice net avant impôts	14,0	23,3
Dépenses en immobilisations	11,7	17,8
Flux de trésorerie revenant à l'actionnaire	43,2	26,4

PRIORITÉS, ENJEUX ET STRATÉGIES DE LA SOCIÉTÉ

Transferts des biens de l'État

Compte tenu des progrès enregistrés jusqu'à maintenant, la société prévoit de réussir à vendre, au cours des deux ou trois prochaines années, la quasi-totalité des biens immobiliers initiaux cédés par le CN.

La Société immobilière joue actuellement un rôle actif en ce qui a trait à des propriétés situées à Moncton, à Montréal, à Ottawa, à London, à Calgary, à Chilliwack et sur l'île de Vancouver, dont elle attend le transfert des titres de propriété.

La société adopte une attitude proactive afin d'améliorer le processus de transfert des biens de l'État et elle a présenté des recommandations précises au Secrétariat du Conseil du Trésor sur cette question.

La société a créé un poste de cadre supérieur à Ottawa afin de favoriser la participation proactive de la Société immobilière dans le processus de désignation des propriétés fédérales stratégiques devant être cédées.

Revendications territoriales des Premières Nations

À la suite d'un vaste processus de consultation mené auprès du gouvernement, des Premières Nations et d'autres sociétés faisant affaire avec les Premières Nations, la Société immobilière a élaboré des lignes directrices relativement aux questions de revendications territoriales des Premières Nations. Ces lignes directrices se fondent sur trois principes fondamentaux, le respect des intérêts des autochtones, la libre consultation et la possibilité de participer aux activités de la Société immobilière. Ces lignes directrices ont été approuvées par les membres du conseil d'administration de la Société immobilière et les principaux intervenants du gouvernement fédéral. Elles seront révisées et évaluées de façon régulière et modifiées au besoin en fonction de la situation.

En 1997, ces lignes directrices ont été mises en application; ainsi, des droits de préemption quant à l'offre à l'égard de trois propriétés situées en Colombie-Britannique ont été octroyés à un certain nombre de bandes de Premières Nations. Aucune de ces bandes n'a exercé ces droits, et on procède maintenant à la commercialisation des propriétés. Les Premières Nations émettent continuellement des objections quant à l'aliénation de propriétés par la société dans cette province. Il est à souhaiter que la poursuite du dialogue avec les Premières Nations, le Ministère d'Affaires Indiennes et du Nord Canada («MAINC») et le Bureau fédéral de négociation des traités («BFNT») débouchera sur des solutions visant à régler temporairement cette question. Le succès de cette intervention est capital pour que la société puisse s'acquitter de son mandat en Colombie-Britannique, et le plan suppose un dénouement positif au cours de la première année de la période couverte.

An 2000

L'arrivée de l'an 2000 («A2K») aura des répercussions un peu partout dans le milieu des affaires; en effet, les systèmes de gestion et d'information comptable, qui sont dotés de champs à deux chiffres pour indiquer l'année dans les dates, réagiront d'une manière impossible à prévoir ou même cesseront tout bonnement de fonctionner.

Tous les systèmes d'information de la Société immobilière seront compatibles à l'A2K à la fin de 1998. Les principaux systèmes de gestion de la société utilisent les logiciels de J. D. Edwards et comprennent des modules de comptabilité, de budgétisation, de gestion des propriétés et d'établissement du coût de revient. Ces systèmes seront mis à niveau avec la dernière version lancée par J. D. Edwards, compatible avec l'A2K, à l'été 1998.

Les systèmes élaborés à l'interne sont tous dotés de champs à quatre chiffres pour les dates et sont déjà compatibles à l'A2K.

Mandat élargi

Au moment où la Société immobilière a été réactivée, le mandat prévoyait que ses activités seraient examinées au bout de cinq ans, notamment en l'an 2000, afin de déterminer si ses activités d'aliénation avaient été couronnées de succès et si une valeur avait été créée pour l'actionnaire. Lors d'une réunion des ministres du Conseil du Trésor tenue en novembre 1997, la société a été tenue de préciser son mandat et ses perspectives d'avenir.

Compte tenu du rendement affiché jusqu'à maintenant, la société a remporté du succès sur les plans financiers et de la régie d'entreprise et elle semble répondre aux attentes de l'actionnaire. Le volume de ses activités a dépassé les prévisions initiales et, selon les prévisions, cette tendance se maintiendra.

En raison de la nature de certains projets en cours (p. ex., Downsview, Tour CN, BFC de Calgary), il est évident que la CLC devra continuer d'assurer la gestion de ces propriétés bien après la tenue du prochain examen.

Considérant les transferts éventuels à court terme déjà déterminés (Ottawa, Chilliwack, etc.) et les nombreux autres transferts éventuels à plus long terme, l'examen du mandat est tout à fait justifié.

Au-delà des avantages financiers de création de valeur et de production de flux de trésorerie pour l'actionnaire, d'autres avantages découlent des activités de la Société immobilière en collaboration avec le secteur privé. Les activités d'assainissement de l'environnement, de viabilisation des terrains, d'aménagement des immeubles, entre autres, ont eu pour effet de créer des emplois, d'augmenter l'assiette fiscale et de revitaliser l'économie des collectivités.

Transferts de propriétés de la SCHL

Des négociations sont actuellement en cours en vue de l'acquisition auprès de la SCHL d'environ 30 immeubles et terrains résidentiels, propriétés ayant été désignées excédentaires en raison de la modification du mandat de celle-ci. Les deux parties sont presque parvenues à une entente sur les prix et le mode de paiement et elles ont l'intention de procéder au transfert au début de 1998. L'entente prévoit également la mutation d'environ dix employés, à des conditions d'emploi équivalentes à leurs conditions actuelles avec la SCHL.

Le portefeuille comprend un certain nombre d'unités subventionnées pour les anciens combattants; le succès futur de la gestion, de la commercialisation et de la réalisation de valeur de ces propriétés repose sur le maintien des programmes de soutien financier administrés par la SCHL et financés par TPSGC.

Tous reconnaissent que plusieurs propriétés de ce portefeuille comportent un aspect critique; il sera donc nécessaire de consulter abondamment le public et de diffuser beaucoup d'information.

Un certain nombre de propriétés sont détenues dans le cadre de partenariats avec les gouvernements provinciaux, en vertu desquels la SCHL a une participation financière de 75 % dans chaque propriété, mais la province continue d'assurer le contrôle de la gestion quotidienne. L'objectif de la CLC sera de négocier le transfert de cette responsabilité de gestion afin de permettre à la société de réaliser les objectifs de son plan.

Programmes en vue du millénaire

La Société immobilière participe à un groupe de travail sur le millénaire de concert avec d'autres sociétés d'État et entités faisant partie du portefeuille de TPSGC. La société a déjà fait part de suggestions sur sa contribution aux festivités canadiennes entourant le nouveau millénaire. Ces suggestions tournent autour de thèmes comme la jeunesse, l'éducation, l'environnement, la technologie et le patrimoine. En voici quelques exemples : utiliser la Tour CN, reconnue comme étant l'une des tours les plus prestigieuses du monde, la veille du jour de l'An 1999, lancer un concours pour rebaptiser la Tour CN, ou encore convertir les bases militaires en centres informatiques et de formation accessibles aux personnes n'ayant pas accès à de tels outils.

Régie d'entreprise

La société et le conseil d'administration ont donné la priorité aux questions de régie d'entreprise au cours de la période de formation de la société. La conduite de la Société immobilière et de ses administrateurs et cadres est régie par la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les administrateurs ont reçu de

l'information et ont participé à divers séminaires de formation portant sur les rôles et les responsabilités des administrateurs des sociétés d'État.

Depuis la réactivation, le conseil a créé un comité de vérification et un comité en charge de la rémunération pour la société mère et ses filiales. Le comité en charge de la rémunération fixe et approuve chaque année des objectifs pour le président et chef de la direction et évalue son rendement par rapport aux objectifs.

On a élaboré des principes directeurs en matière de conflits d'intérêts (tant pour les administrateurs que pour les employés), d'environnement, de ventes de terrains, de langues officielles, de participation à d'autres conseils, ainsi que de la passation de contrats. L'établissement d'une fonction de vérification interne a récemment été approuvée, et des consultants de l'extérieur se sont chargés de la mise en route de ce nouveau volet.

Grille d'évaluation globale

La société a associé à ses objectifs stratégiques une série de mesures financières et opérationnelles afin de clarifier ces objectifs et de les communiquer, ainsi que pour évaluer le rendement. La grille d'évaluation globale mesure les flux de trésorerie, les ventes, le bénéfice net, les activités préalables à la vente des propriétés, le concept de valeur ajoutée ainsi que le processus de transfert des propriétés. S'y ajouteront des mesures additionnelles à l'égard des activités relatives aux revendications territoriales des Premières Nations et des avantages dont profitent d'autres intervenants par suite des activités de la CLC.

La grille d'évaluation globale est publiée chaque trimestre et expliquée à tous les employés sur le réseau intranet. La direction examine cette grille d'évaluation, et les mesures du rendement sont rajustées le cas échéant. Cet outil s'inscrit dans une perspective à long terme et un contrôle doit être exercé sur son utilisation ainsi que sur l'évolution de ses mesures clés. Il s'agit essentiellement d'un document dynamique qui doit évoluer selon les circonstances et les changements contextuels.

Les mesures clés du rendement de la société sont conçues pour s'assurer que l'actionnaire obtiendra un gain maximal grâce à la création de valeur ainsi qu'à la gestion et à l'aliénation continue d'éléments d'actif, en conformité avec les objectifs et pratiques des politiques sociales du gouvernement fédéral.

Terrains de Downsview du MDN – Toronto

La base militaire démantelée de Downsview est une propriété de 640 acres située à North York (maintenant Toronto). Le titre de cette propriété devrait être cédé et/ou loué à CLC Downsview Inc.

Cette société aura pour mandat d'aménager un parc urbain de 320 acres qui sera financé à même le produit de la vente ou de la location des terrains restants. L'objectif est de faire en sorte que le parc soit financièrement autosuffisant et ne compte pas sur les crédits de l'État.

Un processus de demandes de propositions s'est déroulé en 1997; on a cerné les utilisateurs éventuels de la propriété, à des fins résidentielles, commerciales ou récréatives. Des discussions sont en cours dans le but de parvenir à des ententes qui seront soumises au ministère de la Défense nationale plus tard cette année.

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE
FAITS SAILLANTS FINANCIERS
POUR L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS 1998
ET LES CINQ EXERCICES ALLANT DE 1998-1999 À 2002-2003

En millions de dollars	Données réelles 1996-1997	Perspectives 1997-1998	Données budgétées 1998-1999	Données selon le plan 1999-2003
Ventes de propriétés	142,8	161,8	247,0	638,3
Autres produits	57,2	20,8	23,4	70,2
Bénéfice net avant impôts	20,2	14,0	26,7	117,1
Dépenses en immobilisations	24,4	11,7	32,5	43,0
Impôts sur le revenu	9,8	5,8	11,7	51,5
Flux de trésorerie	22,2	43,2	34,5	291,6
Versement à l'actionnaire :				
Remboursement d'effets de la SCHL	0,0	0,0	0,0	72,5
Remboursement d'effets du gouvernement	0,0	0,0	13,1	52,8
Dividendes et actions rachetées	10,9	20,4	30,1	160,8
Au 31 mars				
Actifs	403,8	500,7	432,7	241,7
Dette	37,8	36,9	0,0	0,0
Fonds propres/capitaux d'emprunt	286,7	390,2	374,0	190,3
Nombre d'employés	400*	80	90	

* Comprend les employés de la Tour CN

BUDGET DES IMMOBILISATIONS 1998-1999
DE LA SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE

En millions de dollars

Société mère	Néant
Société immobilière du Canada CLC limitée	<u>32,5</u>
TOTAL	32,5

BUDGET D'EXPLOITATION 1998-1999

Société mère	Néant
Société immobilière du Canada CLC limitée	<u>26,7</u>
TOTAL	26,7