



SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE MODIFIÉ DE 2008-2009 À 2012-2013

INCLUANT LES BUDGETS D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATIONS DE 2008-2009





Table des matières

Sommaire	1
1. Société immobilière du Canada limitée	3
1.1 Introduction	3
1.2 Mandat	3
1.3 Profil de l'entreprise.....	4
1.4 Priorités stratégiques pour la période du plan.....	6
1.4.1 Améliorer la gouvernance de l'entreprise	6
1.5 Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SICL en 2008-2009	7
1.6 Évaluation du rendement de la SICL en 2007-2008	7
1.7 Dividendes	7
2. Société immobilière du Canada CLC limitée	9
2.1 Mandat	9
2.2 Profil de l'entreprise.....	9
2.3 Analyse du contexte commercial externe.....	11
2.4 Priorités stratégiques pour la période du plan.....	16
2.4.1 Trouver des moyens d'améliorer les transferts à la SIC.....	16
2.4.2 Poursuivre le succès commercial de la Tour CN dans un marché touristique affaibli....	16
2.4.3 Aborder l'initiative du Nouveau Havre de Montréal.....	19
2.4.4 Aborder le projet de la base de la Tour CN	24
2.4.5 Complexe du Palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto (CPCUT)....	25
2.5 Objectifs et mesures de rendement de la SIC pour l'exercice 2008-2009	25
2.6 Évaluation des ressources de l'entreprise.....	25
2.6.1 Ressources humaines	25
2.6.2 Ressources de technologie de l'information	26
2.6.3 Ressources financières	27
2.6.4 Gestion des risques de l'entreprise et contrôles internes.....	29
2.7 Évaluation du rendement de la SIC pour l'exercice 2007-2008	30
3 Tableaux financiers	31
3.1 Société immobilière du Canada CLC limitée.....	31
3.1.1 État des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie, de 2007-2008 à 2012-2013..	31
Annexes	32
A Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SICL pour l'exercice 2008-2009	32
B Évaluation du rendement de la SICL pour 2007-2008.....	33
C Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SIC pour l'exercice 2008-2009	34
D Évaluation du rendement de la SIC pour l'exercice 2007-2008.....	38



Sommaire

La Société immobilière du Canada limitée (SICL), par l'intermédiaire de sa principale filiale immobilière, la Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC), continue de réaliser le mandat sur le plan des orientations qui lui a été confié par le gouvernement du Canada (le gouvernement) lors de sa réactivation en 1995 afin « d'optimiser la valeur financière et communautaire de certaines propriétés excédentaires du gouvernement fédéral pour en tirer la valeur optimale pour les contribuables canadiens et de détenir certains biens immobiliers ».

L'entreprise apporte des solutions novatrices à des défis immobiliers complexes, fait preuve de leadership en tourisme par sa gestion de la Tour CN, tout en créant de la valeur et un patrimoine pour tous ses intervenants. Les activités de l'entreprise respectent les objectifs des politiques du gouvernement en matière de bonne gouvernance, de l'environnement, du patrimoine et des langues officielles, tout en apportant une contribution significative à l'une des grandes priorités du gouvernement, la création de collectivités fortes, sécuritaires et compétitives dans toutes les régions du Canada.

Société immobilière du Canada limitée

La principale priorité de la SICL au cours de la période quinquennale du plan consiste à améliorer la gouvernance de l'entreprise en dégageant et en appliquant des pratiques optimales. Pour y arriver, l'entreprise continuera d'organiser des rencontres régulières du comité de gouvernance du conseil d'administration.

Société immobilière du Canada CLC limitée

Les principales priorités stratégiques de la SIC, principale filiale immobilière de la SICL, durant la période du plan sont décrites en détail à la section 2.4 du présent sommaire du plan d'entreprise modifié.

- **Trouver des moyens d'améliorer les transferts de propriétés à la SIC**
Les retards significatifs qui affectent les transferts de certains biens immobiliers à la SIC et le nombre réduit de biens immobiliers stratégiques excédentaires désignés pour le processus d'aliénation sont des obstacles qui peuvent sérieusement affecter le futur portefeuille de l'entreprise. L'entreprise étudiera les moyens de surmonter les obstacles aux transferts et la possibilité d'obtenir des transferts immobiliers d'autres sociétés d'État, d'organismes et d'autorités approuvés par le gouvernement du Canada.
- **Maintenir le succès de la Tour CN dans un marché touristique difficile**
Même si son exploitation est rentable, la Tour CN doit relever les mêmes défis que l'industrie du tourisme et de l'accueil de la région du Grand Toronto, qui enregistre un affaiblissement du tourisme à Toronto. En proposant de nouveaux produits et en mettant l'accent sur les marchés canadiens et étrangers en général, tout en accroissant la fréquentation en basse saison, la Tour CN tentera de maintenir son élan positif.



- **Poursuivre l'initiative du Nouveau Havre de Montréal**
Dans le cadre de la stratégie fédérale du Nouveau Havre de Montréal, la SIC a l'intention de présenter un plan de réaménagement de la propriété sise au 1500 rue Ottawa à la Ville de Montréal, à des fins d'approbation, vers la fin de 2008. Le plan de réaménagement de la SIC englobe 2 200 unités résidentielles et de nouveaux immeubles à bureaux bordés par les bassins des quais partiellement déblayés.
- **Projet de la base de la Tour CN**
La SIC formule une stratégie commerciale en vue d'aborder un important projet incluant commerces et divertissements sur les terrains de la base de la Tour CN. L'entreprise a la ferme intention de créer un projet commercialement rentable et économiquement durable.
- **Palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto**
Suite à l'approbation, le 7 février 2008, du plan d'entreprise modifié de la SICL pour la période 2007-2008 à 2011-2012, la SIC a exercé son droit de premier refus et a racheté le bail du Palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto (PCCUT) de Pensionfund Realty Limited (PRL).

Au cours de la période de cinq ans visée par le plan, la SIC prévoit que ses projets généreront les avantages suivants pour les collectivités locales et les contribuables canadiens :

- 152,9 millions de dollars versés au gouvernement sous forme de dividendes, de paiements forfaitaires uniques et de remboursements d'effets à pays pour les biens immobiliers;
- 545,5 millions de dollars investis par la SIC en immobilisations, incluant des investissements en assainissement environnemental; et
- 76,4 millions de dollars versés au gouvernement fédéral en impôt fédéral sur le revenu et plus d'un million de dollars versés en impôts provinciaux sur le revenu.

Les prévisions financières de l'entreprise par rapport au budget de l'exercice se terminant le 31 mars 2008 sont les suivantes :

	<i>En millions de dollars</i>	
	Prévisions	Budget modifié
	2007-2008	2007-2008
Ventes de propriétés	70,6	61,4
Attractions, aliments et boissons (recettes), Tour CN	46,1	46,1
Bénéfice avant impôts	14,6	15,9
Bénéfice après impôts	10,9	11,1
Dépenses affectées aux propriétés	60,5	86,5
Flux de trésorerie avant distributions	(178,0)	(211,1)
Frais généraux et administratifs	21,9	20,7



1. Société immobilière du Canada limitée

Le présent sommaire du plan d'entreprise décrit la feuille de route de la Société immobilière du Canada (SICL) au cours des cinq prochaines années. Il fournit une analyse du milieu d'affaires dans lequel l'entreprise évolue, souligne les priorités stratégiques de l'entreprise et de sa principale filiale pour les cinq prochains exercices, fixe les objectifs et mesures de rendement de l'entreprise et présente des renseignements sur ses budgets d'exploitation et d'immobilisations. La SICL est une société de portefeuille, et son exploitation immobilière est principalement décrite à la section 2.0 du sommaire du plan d'entreprise qui porte sur sa principale filiale immobilière.

1.1 Introduction

La SICL présente ses résultats au Parlement du Canada par l'entremise du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités (le ministre), à titre de société d'État mère. Le document reflète le statut de société de portefeuille de la SICL, qui détient trois filiales en propriété exclusive : la Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC), Parc Downsview Park Inc. (PDP) et la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. Ces deux dernières sociétés rendent compte distinctement de leurs activités au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre, comme s'il s'agissait de sociétés d'État mères. Par conséquent, PDP et la Société du Vieux-Port préparent et présentent, de manière autonome, leurs propres plans d'entreprise.

La SICL dispose seulement des ressources constituées par les actions de ses filiales. Bien que PDP et la Société du Vieux-Port soient des filiales de la SICL, elles exercent leurs activités dans des contextes commerciaux différents, et leurs objectifs commerciaux le sont tout autant. Le mandat sur le plan des orientations de la SIC vise le même objectif principal que celui de la SICL; la SIC constitue l'entreprise immobilière principale de la société mère. En conséquence, le présent plan d'entreprise décrit le rendement de la SICL et ses orientations stratégiques futures essentiellement à la section 2.0, décrivant la SIC, sa filiale, incluant les divisions immobilières Est et Ouest et la division d'exploitation de la Tour CN, tel que décrit en 2.2.

1.2 Mandat

Tout en respectant son mandat, la SICL est fière d'appuyer les nombreuses collectivités où elle exerce ses activités au Canada. L'entreprise optimise la valeur financière et communautaire tirée des propriétés dont le gouvernement du Canada (le gouvernement) n'a plus besoin, et tente d'améliorer la qualité de la vie dans les collectivités locales.

La mission juridique de la SICL, décrite dans ses lettres patentes de 1956, permet à l'entreprise « d'acquérir, d'acheter, de louer, de détenir, d'améliorer, de gérer, d'échanger, de vendre, de faire valoir ou de disposer autrement de biens meubles et immeubles ou de tout intérêt à cet égard ». Le mandat sur le plan des orientations de la SICL, approuvé par le cabinet lors de la reprise des activités de l'entreprise en 1995, précise le but principal de l'entreprise, qui consiste à assurer l'aliénation de certains biens immobiliers fédéraux excédentaires de façon ordonnée



et à des fins commerciales, afin de procurer la plus grande valeur possible aux contribuables canadiens, et de détenir certaines propriétés. Il stipule également qu'outre les considérations financières et stratégiques, le gouvernement exige la prise en compte d'autres facteurs, notamment les points de vue des collectivités touchées et ceux des autres paliers gouvernementaux. En juin 2001, le mandat de la SICL, et plus spécifiquement celui de la SIC, a fait l'objet d'un examen et a été renouvelé par la suite.

La SICL et sa filiale, la SIC, s'assurent que leurs activités cadrent avec ce mandat. La SIC doit se plier à la réglementation provinciale et municipale dans bien des cas, mais respecte néanmoins l'esprit des politiques fédérales en matière d'équité d'emploi, de langues officielles et de patrimoine. Le mandat de la SIC est décrit à la section 2.1 du présent sommaire du plan d'entreprise.

1.3 Profil de l'entreprise

À titre de société d'État mandataire, la SICL rend compte de ses activités au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre. Par l'entremise de sa filiale non mandataire, la SIC, l'entreprise veille à la cession ordonnée de propriétés stratégiques excédentaires et demeure propriétaire ou gestionnaire de certaines propriétés fédérales stratégiques comme la Tour nationale du Canada (Tour CN) à Toronto, en visant des objectifs financiers et communautaires. L'exercice de l'entreprise se termine le 31 mars.

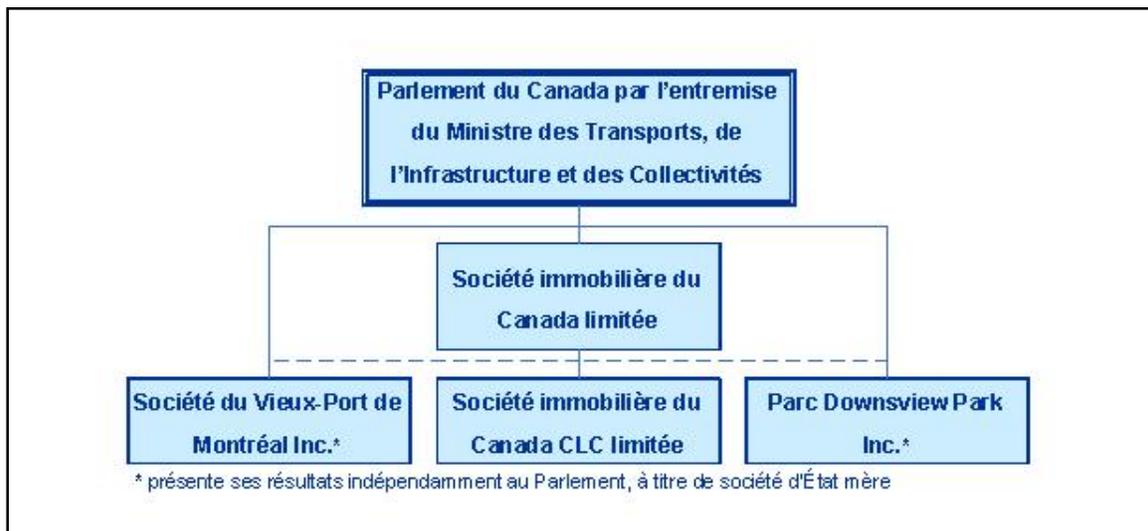
La SICL compte trois filiales en propriété exclusive :

- la SIC, société d'État non mandataire et principale filiale immobilière;
- PDP, société d'État mandataire constituée en 1998 pour gérer et aménager les terrains de l'ancienne base des Forces canadiennes (BFC) Toronto pour en faire le parc Downsview, et qui présente ses résultats au Parlement à titre de société d'État réputée mère; et
- la Société du Vieux-Port de Montréal inc., société d'État mandataire chargée du réaménagement du Vieux-Port de Montréal, qui présente également ses résultats au Parlement du Canada à titre de société d'État réputée mère.

L'illustration 1 présente la structure du rapport entre la SICL et ses filiales.



Illustration 1 : La SICL et ses filiales





1.4 Priorités stratégiques pour la période du plan

1.4.1 Améliorer la gouvernance de l'entreprise

Le ministre nomme les membres du conseil de la SICL et ces nominations sont approuvées par le gouverneur en conseil. Les administrateurs-dirigeants (à savoir le président du conseil et le président-directeur général) sont nommés par le gouverneur en conseil. Tous les membres des conseils de la société mère et de ses filiales (à l'exception du président-directeur général) sont indépendants de l'entreprise. Le conseil d'administration de la SICL analyse régulièrement les politiques et pratiques de gouvernance de l'entreprise pour veiller à ce qu'elles soient conformes aux pratiques optimales les plus récentes et aux besoins de l'entreprise.

Le comité de gouvernance est formé de quatre membres du conseil. En raison de l'importance accordée à la gouvernance, il s'agit d'un comité de recommandation qui présente ses recommandations au conseil à des fins d'approbation. Les activités du comité incluent l'examen des politiques de l'entreprise, la présentation de recommandations pour les nominations du gouverneur en conseil, les recommandations concernant le mandat et la composition des comités du conseil, la programmation des réunions du conseil, de même que l'orientation et la formation des nouveaux membres du conseil. Les trois autres comités du conseil sont le comité des ressources humaine, le comité de vérification et le comité d'investissement, ce dernier étant un comité de recommandation qui conseille et oriente la direction en ce qui a trait à certains projets spéciaux désignés par le conseil, le cas échéant.

En 2002, le conseil de la SICL a entrepris une évaluation de son efficacité. Cette évaluation a été suivie d'une autre évaluation réalisée par un expert-conseil indépendant, et dont le rapport a été remis au conseil en décembre 2006. Selon les conclusions de ce rapport positif, les communications entre la SICL et son actionnaire sont solides; les relations entre le conseil et la direction sont très robustes et le président du conseil est très respecté des membres du conseil et de la direction.

Durant l'exercice, l'entreprise examinera son tableau d'évaluation équilibrée (annexes A à D du présent sommaire du plan d'entreprise), afin de continuer d'améliorer son utilité et le caractère mesurable des indices de rendement qu'il contient.

L'entreprise se penchera également sur la création d'une charte formelle pour le conseil, tel que recommandé dans les pratiques optimales de gouvernance, charte qui sera mise en vigueur le cas échéant. Une charte formelle pour le conseil regrouperait de nombreux éléments déjà formulés dans d'autres documents (le profil du conseil de la SIC, etc.). Ce document regrouperait ainsi une description complète des responsabilités du conseil d'administration et de ses relations avec la direction



1.5 Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SICL en 2008-2009

Les objectifs généraux et objectifs de rendement de la SICL pour l'exercice 2008-2009 sont décrits à l'annexe A et s'appliquent à l'exercice budgétaire, le premier exercice de la période quinquennale.

1.6 Évaluation du rendement de la SICL en 2007-2008

L'évaluation du rendement de la SICL pour l'exercice 2007-2008 figure à l'annexe B. La SICL procède régulièrement à des évaluations de rendement et tente de tirer des leçons autant de ses réussites que de ses échecs. Lorsque l'entreprise n'atteint pas ses objectifs poussés, les raisons de l'échec sont étudiées et des mesures sont prises en vue de les atteindre à l'avenir ou de ramener les attentes à des niveaux plus raisonnables.

1.7 Dividendes

Lors de sa réunion de décembre 2007, le conseil de la SICL a révisé la politique de dividendes qui datait du plan d'entreprise de 2002-2003 à 2006-2007, révision qui n'a pas nécessité l'approbation du ministre des Finances. Cette modification permet à l'entreprise de verser plus régulièrement des dividendes au gouvernement, sans déroger à sa politique de dividendes afin de réaliser ces versements – surtout lorsqu'elle dispose de liquidités, mais qu'elle compte toujours emprunter des sommes au cours de la période quinquennale.

Selon la nouvelle politique de dividendes, la distribution s'établira au plus élevé des deux montants suivants : la formule de dividende du fonds de roulement établie par le Conseil du Trésor en décembre 2001, ou le rendement des capitaux propres de l'actionnaire à la clôture de l'exercice, selon le taux des obligations de cinq ans de la Banque du Canada au 31 mars, ou 3 %, selon le moindre des montants.

Selon sa nouvelle politique de dividendes, l'entreprise ne compte pas verser de dividendes au gouvernement avant le troisième exercice du présent plan d'entreprise. Durant les trois derniers exercices, la SIC compte verser des dividendes de 86,6 millions de dollars et disposera d'un solde de trésorerie de 34,8 millions de dollars au terme de la période. Si l'entreprise dispose de liquidités suffisantes, le conseil pourra toutefois déroger aux principes de la nouvelle politique de dividendes de l'entreprise et verser des dividendes au gouvernement.

Les besoins en fonds de roulement représentent les liquidités requises pour l'exploitation courante de l'entreprise et sont établis d'après les flux de trésorerie, déduction faite des remboursements d'effets à payer. Les flux de trésorerie après déduction des remboursements d'effets à payer correspondent aux flux de trésorerie provenant de l'exploitation, déduction faite de remboursements prévus d'effets à payer au gouvernement. La formule de dividende de



fonds de roulement correspond aux fonds excédentaires disponibles, après déduction des besoins en fonds de roulement du solde de trésorerie de fin d'exercice

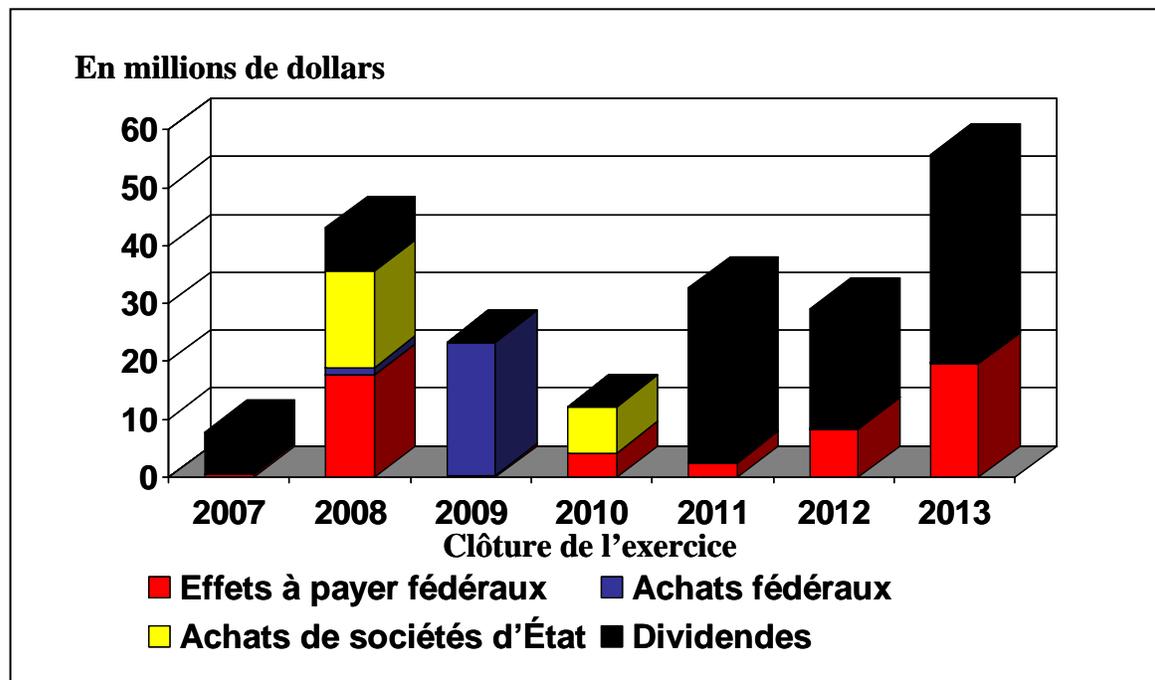
Le rendement des capitaux propres de l'actionnaire est établi au taux de 3 % de l'avoir de l'actionnaire au 31 mars.

Afin d'utiliser avec plus d'efficacité les liquidités générées par l'exploitation et la viabilité commerciale de l'entreprise, la nouvelle politique de dividendes contient les principes suivants :

- Le versement de dividende d'un exercice pourra différer des prévisions de dividende établies durant l'exercice précédent.
- Le montant des dividendes ne doit jamais être tel que la SIC doit recourir à l'emprunt pour les verser. Cependant, dans le cadre de son exploitation courante, la SIC effectuera des emprunts externes afin de financer de grands projets d'immobilisations en recourant à des sources de financement appropriées, selon les pratiques acceptables de l'industrie.

Durant l'exercice 2007-2008, le dividende versé (pour l'exercice 2006-2007) était de 7,5 millions de dollars. L'illustration 2 présente les prévisions de distributions au gouvernement pour chacun des exercices de la période visée par le plan.

Illustration 2 : Distributions au gouvernement du Canada





2. Société immobilière du Canada CLC limitée

2.1 Mandat

À titre de principale filiale immobilière de la SICL, la SIC a le même mandat que la société mère, soit de se charger de l'aliénation de certains biens immobiliers excédentaires de façon ordonnée et à des fins commerciales, afin de procurer la plus grande valeur possible aux contribuables canadiens, ainsi que de détenir et gérer certaines propriétés. Ce mandat, qui lui avait été confié par le gouvernement en 1995, a été confirmé en 2001. La réalisation de la valeur optimale englobe la valeur financière, la stimulation économique et la contribution à la qualité de la vie dans les collectivités où l'entreprise exerce ses activités

Le rôle de la SIC est décrit plus précisément dans la *politique sur la gestion des biens immobiliers* et dans les *directives sur la vente ou le transfert des biens immobiliers excédentaires* du Conseil du Trésor. Les biens immobiliers excédentaires aliénés par la SIC sont désignés stratégiques. Il s'agit de biens immobiliers ou de portefeuilles de biens stratégiques dont la valeur peut être accrue de manière significative ou qui sont d'une importance névralgique sur le plan politique - ou une combinaison de ces facteurs. En raison de l'aura de complexité entourant ces biens, il peut s'avérer nécessaire d'innover et de recourir à une approche de gestion englobante pour les mettre sur le marché.

La SIC veille à ce que l'ensemble de ses activités soit conforme au mandat des orientations politiques. La SIC s'efforce également de maintenir la transparence de ses processus et de rester sensible à la conjoncture locale du marché immobilier. L'entreprise valorise les propriétés par le biais de travaux d'urbanisme novateur, de nouveaux zonages, de viabilisation ou d'assainissement environnemental, en restant sensible aux enjeux communautaires et gouvernementaux.

La SIC commercialise ses propriétés sur un vaste marché et recherche des offres concurrentielles dans la mesure du possible. L'entreprise continue en outre de respecter les critères de durabilité de l'environnement et voit au respect du patrimoine durant ses programmes d'aménagement.

2.2 Profil de l'entreprise

Pour réaliser son mandat tout en demeurant financièrement autonome, la SIC achète des propriétés à leur juste valeur marchande auprès de ministères et d'organismes gouvernementaux, puis met en œuvre des solutions immobilières novatrices tout en contribuant à l'amélioration de la qualité de la vie des collectivités où elle exerce ses activités. Elle collabore régulièrement avec les intervenants municipaux, provinciaux et fédéraux. À titre de société d'État non mandataire, l'entreprise verse des impôts à tous les paliers de gouvernement tout en se conformant aux processus d'aménagement municipaux et provinciaux applicables.



La SIC comporte trois divisions opérationnelles :

- Région immobilière de l'Ouest Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Manitoba;
- Région immobilière de l'Est Ontario, Québec, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve et Labrador; et
- Tour nationale du Canada Toronto, Ontario
(Tour CN)

Au 30 septembre 2007, le portefeuille de terrains de l'entreprise totalise 2 243 acres (909 hectares) dans 22 municipalités canadiennes. Ce total reflète une baisse de 113 acres (45 hectares) par rapport au plan d'entreprise de l'an dernier, suite à des ventes des projets de l'entreprise, surtout à St. John, Ottawa, et de propriétés de la Voie maritime au Québec. Deux biens immobiliers transférés à l'entreprise (l'ancienne prison des femmes de Kingston et l'ancienne propriété de Postes Canada à Montréal) ont partiellement compensé le déclin du portefeuille. À l'heure actuelle, l'entreprise n'exerce aucune activité et ne détient aucune propriété dans les Territoires du Yukon, du Nord-Ouest et du Nunavut, ni en Saskatchewan.

La SIC compte environ 333 employés à temps plein dans tout le pays, chiffre qui inclut les 88 employés des deux divisions d'exploitation immobilières et environ 245 employés de la division d'exploitation de la Tour CN à Toronto; la Tour CN emploie également 119 personnes à temps partiel toute l'année. L'industrie de l'accueil étant de nature saisonnière, le nombre d'employés en poste au sein de la division opérationnelle de la Tour CN fluctue selon les saisons.

Par rapport à l'an dernier, la Tour CN compte 30 employés de plus à temps plein et 31 employés de moins à temps partiel, résultat d'un ajustement des effectifs en fonction du volume de visiteurs à la Tour CN, situation dont le contexte détaillé se trouve aux sections 2.3 et 2.4.2 du présent plan d'entreprise.

Le siège social de la SIC et les bureaux de deux de ses secteurs d'exploitation sont établis à Toronto (région de l'Est de la division immobilière et division de la Tour CN); le bureau de la région de l'Ouest de la division immobilière se trouve à Vancouver. La SIC a également un bureau dans la région de la capitale nationale, et neuf bureaux de projets au Canada.

L'entreprise gère son exploitation en fonction d'un principe essentiel, celui de la responsabilité sociale de l'entreprise. En s'engageant à respecter ce principe, la SIC vise non seulement l'optimisation de la valeur financière, mais cherche aussi à exercer ses activités de manière avantageuse pour les principaux intervenants, y compris la collectivité locale. L'entreprise utilise un tableau d'évaluation équilibrée pour documenter, mesurer, gérer et illustrer le rendement de l'exploitation en fonction des cinq résultats clés suivants :

- actionnaire/conseil d'administration;
- affaires/finance;
- communauté/patrimoine;



- ressources humaines; et
- intérêts municipaux/provinciaux.

Les annexes C et D présentent les tableaux d'évaluation équilibrée de la SIC pour les exercices 2008-2009 et 2007-2008 respectivement. L'annexe C présente les objectifs de l'entreprise pour l'exercice budgétaire et l'annexe D présente les principales réalisations de l'entreprise pour l'exercice précédent.

2.3 Analyse du contexte commercial externe

Les cinq enjeux mondiaux qui peuvent sérieusement affecter l'économie canadienne et le contexte commercial de la SIC sont décrits ci-dessous.

Pétrole – Les prix du pétrole sont restés au-dessus de la moyenne tout au long de 2007, malgré la turbulence significative des marchés financiers et des bourses de marchandises. À la fin de 2007, les prix atteignaient 100 \$ US le baril. La forte demande industrielle et la croissance économique soutenue des pays en voie de développement comme la Chine et l'Inde devraient maintenir les prix autour de 70 \$ US en 2007 et en 2008. Cette situation est encourageante pour l'économie des provinces productrices de pétrole de l'Ouest du Canada et de la région de l'Atlantique. Les projets de la SIC, particulièrement en Alberta et à Terre-Neuve, bénéficieront des économies locales stimulées par l'industrie pétrolière, malgré la hausse des coûts de main-d'œuvre et de construction.

Changement climatique – Depuis plusieurs années, on constate que l'activité humaine provoque des modifications dramatiques du climat de la planète, plus particulièrement en ce qui concerne le réchauffement des températures. Même s'il est difficile de prédire l'évolution de la situation, cette question reste préoccupante à l'échelle globale et l'on prévoit qu'elle continuera d'affecter les débats d'orientation des politiques au Canada et à l'étranger. Pour sa part, la SIC poursuit sa politique d'aménagement de projets qui privilégient le développement durable. Par exemple, certains immeubles du projet Benny Farm de la SIC présentent des caractéristiques de conservation de l'énergie et de traitement des eaux, et sont dotés de systèmes géothermiques de chauffage et de climatisation par rayonnement. L'entreprise continuera de dégager les possibilités qui s'offrent dans ce domaine.

Ralentissement de l'économie américaine – L'économie américaine affecte énormément l'économie canadienne car les États-Unis sont le plus important partenaire commercial du Canada. En 2008, les dépenses à la consommation aux États-Unis vont fléchir fortement, ce qui compliquera davantage la situation des fabricants et exportateurs canadiens. L'économie américaine sera également affectée par le ralentissement des mises en chantier et l'impact de la débâcle hypothécaire pour les institutions financières américaines. Cependant, les États-Unis devraient échapper à une récession grâce à la reprise des investissements commerciaux et de l'excellente croissance de l'exportation. Les faibles taux d'intérêt américains ont stimulé la confiance dans l'économie américaine et globale, conduisant le dollar canadien à la parité avec le dollar américain. La Banque du Canada s'inquiète toujours des pressions inflationnistes mais



le ralentissement de l'économie américaine et la montée du huard devraient contrer les tendances inflationnistes jusqu'à la fin de 2008.

Terrorisme – Suite aux attentats du 11 septembre 2001, des attaques terroristes ont eu lieu dans plusieurs pays. Ces événements ont entraîné l'imposition de contrôles plus stricts de l'immigration et du tourisme dans la plupart des pays, et surtout aux États-Unis et dans plusieurs pays européens. Les États-Unis ont d'ailleurs imposé que les citoyens américains se munissent de passeports pour visiter le Canada, même si ces règlements ont été relaxés à cause des longs délais d'obtention de passeports pour les citoyens américains. Dans le passé, la menace terroriste a affecté l'achalandage de la Tour CN, une division de la SIC, et l'entreprise surveille les besoins en matière de sécurité de ses projets.

Croissance en Asie – Au cours des dernières années, l'Inde et la Chine ont joui d'une croissance économique remarquable et cette tendance se poursuivra en 2008. Selon le Fonds monétaire international, l'économie chinoise devrait s'accroître de 10 % en 2008 et l'économie indienne, de 8,4 % pendant la même période. Cette expansion rapide et continue a stimulé la demande de pétrole, de gaz et d'autres matériaux de base. Malgré les coûts plus élevés pour les secteurs industriels canadiens, cela a engendré un effet positif pour l'économie canadienne. La SIC continue d'être affectée par cette tendance, comme de nombreuses entreprises au Canada.

Perspective économique pour le Canada

Depuis plusieurs années, le Canada connaît un solide rendement économique qui résulte en bonne partie de la demande pour ses produits de base dans les économies asiatiques en rapide expansion, surtout en Chine et en Inde. Le faible taux de chômage, la solide croissance du revenu et le marché dynamique de l'habitation ont assuré la croissance économique canadienne, grâce à un investissement soutenu en habitation.

Dans l'avenir prévisible, l'économie continuera de bénéficier de la demande mondiale soutenue pour ses produits de base, mais il faut noter plusieurs tendances qui pourraient freiner la croissance économique du Canada en 2008 et durant les années suivantes. Le fléchissement de la croissance économique des États-Unis, dû à la baisse des dépenses à la consommation et aux problèmes continus de crédit, continuera d'affecter le secteur industriel canadien, et plus particulièrement le secteur manufacturier, qui est déjà affaibli. La hausse du dollar canadien par rapport au dollar américain a aggravé la situation en 2007. Simultanément, on prévoit une période de ralentissement du marché de l'habitation domestique en 2008 dans la plupart des grands marchés, alors que la demande accumulée arrive à terme et que l'habitation devient moins abordable. La construction non-résidentielle continuera de contribuer à la croissance économique du Canada.

Du point de vue régional, les plus hauts niveaux de croissance continueront de se manifester dans les provinces de l'Ouest. En 2008, l'Alberta devrait à nouveau être en tête de la croissance économique et les autres provinces de l'Ouest afficheront également des taux de croissance positifs. L'économie du Centre du Canada sera toujours affectée par les difficultés continues du secteur manufacturier, suite au gain du dollar canadien. La Nouvelle-Écosse et le Nouveau-Brunswick seront les leaders de la croissance économique de la région de l'Atlantique, tandis



que Terre-Neuve enregistrera un fléchissement de sa croissance à mesure que la production de pétrole et de gaz commence à se niveler.

Industrie immobilière canadienne

Pour l'industrie immobilière, les perspectives économiques ne révèlent pas de risques extraordinaires qui nécessiteraient la modification des stratégies de la SIC pour ses projets d'aménagement en cours ou potentiels. Étant donné les variations de rendement économique de diverses régions du pays et les prévisions générales de fléchissement de la demande pour des maisons neuves, les calendriers de construction résidentielle et les prévisions de parts du marché local devront possiblement être révisés, sans toutefois nécessiter de modifications majeures. En général, les investisseurs s'intéressent toujours aux biens immobiliers productifs aux locations de qualité et aux revenus appréciables. La SIC analysera son portefeuille actuel et potentiel de biens immobiliers dans le but de tirer profit de possibilités dans ce domaine.

Industrie du tourisme et de l'accueil du Grand Toronto

Pour la période de planification de 2008-2009, les indices industriels initiaux de la reprise du marché américain restent peu encourageants tout au long de 2007 et 2008. À l'heure actuelle, on prévoit des baisses annuelles composées de 1,7 % jusqu'en 2011, dont la plus importante en 2009, lorsque les répercussions des nouvelles lois sur les passeports se feront sentir. Ces prévisions représentent une amélioration par rapport aux baisses du marché américain des trois dernières années, totalisant un déclin de 9 %, forte tendance à la baisse qui s'est poursuivie en 2007. Selon la Société du Partenariat ontarien de marketing touristique, en août 2007, la baisse avait atteint 14,1 %.

En 2008-2009, la croissance visera les marchés domestiques et internationaux (Asie-Pacifique, Europe et Mexique), toutefois selon une base restreinte. Du côté du marché domestique, on prévoit une hausse de 1,7 % des visiteurs ontariens, partiellement compensée par le fléchissement du nombre de visiteurs des autres provinces (1,0 %), et une hausse du nombre de déplacements vers l'extérieur. Le solide dollar canadien risque de rebuter les voyageurs étrangers, rendant les voyages internationaux plus attrayants (particulièrement aux États-Unis). En fait, on constate un déficit touristique, car le nombre de Canadiens qui se rendent à l'étranger sont plus nombreux que les voyageurs étrangers au Canada.

Il faut noter que tout impact négatif du solide dollar canadien sur l'achalandage se fera également sentir dans les rentrées sur les opérations de change et, possiblement, certaines pertes touchant les produits de revente actuels (souvenirs et services de photographie, par exemple), qui varient habituellement selon l'achalandage.

Le segment des réceptions d'affaires de la Tour CN continue de présenter les plus intéressantes possibilités d'accroître les revenus durant le prochain exercice, suite à l'amélioration des installations en 2006-2007 (salles de réunions, réaménagement du *Restaurant 360* et du *Café Horizons*). La campagne de ventes continue sera le principal facteur de succès dans ce secteur



L'illustration 3 présente les possibilités prévues et les enjeux auxquels la Tour CN devra faire face en 2008-2009. Plusieurs des possibilités sont jumelées à des enjeux contradictoires et le tableau présente aussi le résultat attendu. Les résultats de 2008 -2009 reflètent le marché touristique calme qui est prévu durant toute la période visée par le plan.

Illustration 3: Facteurs pouvant affecter l'industrie du tourisme et de l'accueil de la région du Grand Toronto en 2008-2009

POSSIBILITÉS	ENJEUX	RÉSULTAT ATTENDU
<p>Croissance du marché*</p> <p>Domestique : + 1 % International : + 5,1 % États-Unis : - 2,0 %</p> <p>* prévisions de visiteurs en Ontario en 2008</p>	<p>Marché affaibli pour la Tour CN</p> <ul style="list-style-type: none">• Baisse du nombre de visiteurs américains.• Poursuite des problèmes frontaliers.• Nouveaux règlements sur les passeports restreindront probablement les déplacements.	<p>On visera les marchés en croissance (domestique, international émergent) et on entretiendra les marchés calmes ou à la baisse afin de maintenir ou améliorer la part du marché; les résultats de la Tour CN devraient dépasser ceux du marché.</p>
<p>Marché touristique / grossistes</p>	<p>Besoin continu de rabais –</p> <ul style="list-style-type: none">• Le secteur des voyages organisés est graduellement remplacé par les voyages indépendants (FIT)• Une catégorie croissante est aussi les <i>Amis et parents en visite</i> (APV)• Les voyages organisés sont un des principaux segments de la clientèle de la Tour CN (surtout du marché américain et du marché étudiant), assurant une solide base d'achalandage et de revenus, malgré ses marges réduites• Le segment APV affiche la croissance la plus rapide du marché touristique, surtout dans les marchés internationaux (au prix fort de détail), mais est difficile à rejoindre pour le marketing.	<p>Le segment APV pourrait combler le déficit des grossistes, à la longue</p>
<p>Ventes aux entreprises</p> <p>Durant les 11 congrès prévus en ville en 2008, par rapport à 9 congrès en 2007</p>	<p>Congressistes moins nombreux</p> <ul style="list-style-type: none">• Même si les congrès présentent de très bonnes possibilités de ventes pour la Tour CN, les congrès d'envergure prévus en 2008 sont peu nombreux et totalisent 20 000 congressistes de moins que ceux de 2007.	<p>Il faudra prévoir un plus grand nombre de ventes locales pour compenser l'écart entre les volumes de 2007 et de 2008.</p>



Partenariats/ développement du marché local	Nouveau produit urbain orienté sur les marchés locaux <ul style="list-style-type: none">• Mettre l'accent sur les nouveaux festivals Lumina'TO et Juste pour rire, qui attirent surtout les auditoires locaux• Fermeture jusqu'en juin 2008 du Musée des Beaux-arts de l'Ontario pour la dernière étape des rénovations	Les nouveaux festivals n'attirent pas encore un nombre significatif de visiteurs à Toronto; en fait, ces programmes visent surtout le marché local
Nouveau produit de la Tour CN	Nouvelle illumination DEL de la Tour CN CN terminée en 2007-2008	Ce volet présente une occasion d'accroître l'achalandage en soirée, avec la possibilité de coordonner des initiatives avec la ville et des organismes charitables; on explorera d'autres activités productives en 2008-2009
Budgets de ventes et de marketing	Révision des budgets de ventes et de marketing <ul style="list-style-type: none">• Les budgets d'habitude réservés au marché touristique américain seront en majorité réorientés vers le développement du marketing et des marchés	Le financement sera orienté davantage sur une campagne mieux ciblée et sur une gestion fiscale judicieuse
Indices économiques	Hausse du salaire minimum	Les coûts vont augmenter, mais le niveau de service sera maintenu
Sécurité	Développement d'initiatives communautaires conjointes <ul style="list-style-type: none">• Les programmes de sécurité comme celui des installations du secteur sud et du groupe de divertissements (SAFE) vont être perfectionnés et la Tour CN va continuer d'agir en chef de file dans ce domaine.	Les visiteurs indiquent qu'ils se sentent en sécurité à la Tour CN, mais en dépit d'efforts continus, la situation géopolitique reste précaire et affecte le tourisme.

Comme le montre l'illustration 3, l'industrie du tourisme et de l'accueil de la région du Grand Toronto devra faire face à plusieurs défis durant exercice. Selon les prévisions, Toronto accueillera un nombre réduit de visiteurs, mais la Tour CN conservera et accroîtra même sa part du marché.



La Tour CN devra continuer de cultiver le marché local, de même que des stratégies de partenariat, tout en optimisant le segment des réceptions d'affaires et en profitant autant que possible du marché américain.

2.4 Priorités stratégiques pour la période du plan

2.4.1 Trouver des moyens d'améliorer les transferts à la SIC

Les retards significatifs qui affectent les transferts de biens immobiliers stratégiques excédentaires et le nombre réduit de biens immobiliers désignés pour le processus d'aliénation peuvent affecter le futur portefeuille de l'entreprise. Un certain nombre de facteurs contribuent à cette situation.

Défis dans le contexte immobilier fédéral actuel

La SIC est le mandataire chargé d'aliéner les biens immobiliers excédentaires désignés par le gouvernement. La principale source de biens immobiliers est le processus d'aliénation stratégique de biens immobiliers excédentaires fédéraux. Le processus d'aliénation stratégique est complexe, sujet à d'influents considérations juridiques et politiques, et englobe de nombreux ministères et organismes. La complexité de ce processus ralentit le transfert des propriétés à la SIC.

Prochaines démarches de la SIC

On prévoit que le ralentissement de la sélection de nouvelles propriétés et les délais prolongés de transfert vont se poursuivre. La SIC met donc en œuvre des initiatives visant des solutions à court et à long terme. L'entreprise participe à des efforts en vue d'analyser comment le gouvernement gère ses biens immobiliers excédentaires.

La SIC explore activement des possibilités auprès de sociétés d'État, d'agences et d'organismes gouvernementaux dans toutes les régions du pays. En avril 2007, le gouvernement a annoncé l'initiative du Nouveau Havre de Montréal, signalant clairement que la SIC allait devenir un outil stratégique en vue de faire progresser les objectifs du gouvernement.

2.4.2 Poursuivre le succès commercial de la Tour CN dans un marché touristique affaibli

La Tour CN continue d'être rentable, mais l'industrie du tourisme et de l'accueil de la région du Grand Toronto continuera de faire face à des défis au cours de l'année qui vient. Les médias ont récemment signalé que le taux de tourisme au Canada continue de faiblir. Selon les données publiées en août 2007 par le ministère du Tourisme de l'Ontario, les mouvements transfrontières avaient baissé de 14,1 % pendant les huit premiers mois de 2007, par rapport à la même période en 2006. Cela représente 50 % de moins de visiteurs durant cette période en 2001 – l'année record de visiteurs américains pendant cette période.



Le marché du tourisme canadien devrait rester essentiellement calme, avec des hausses intraprovinciales compensées par le déclin du tourisme interprovincial vers l'Ontario, de même que la hausse du tourisme vers l'extérieur (en août 2007, cette hausse était de 3,9 % par rapport à l'année précédente, et de 10,4 % pour le mois d'août seulement). La Tour CN poursuivra sur sa lancée en attirant une part du marché domestique, surtout en provenance de l'Ontario.

Il est important de signaler les problèmes auxquels l'industrie du tourisme doit faire face. Les principaux problèmes durant la période quinquennale visée par le plan sont les suivants :

- le marché américain du tourisme à la baisse jusqu'en 2009;
- la robustesse du dollar canadien;
- la position réduite de Toronto à titre de destination;
- le nombre réduit de congrès;
- les problèmes géopolitiques, incluant les règlements restrictifs en matière de passeports pour les voyages à destination des États-Unis;
- le coût élevé du pétrole, grand facteur de dissuasion; et
- la recherche indiquant que Toronto n'est pas une destination incontournable, parce qu'aucune grande nouvelle attraction n'a été construite en 15 ans (même si certaines installations culturelles ont été « revitalisées »).

Les stratégies de formation de partenariats de la Tour CN vont se poursuivre, avec des programmes comme CityPass, les promotions avec les exploitants touristiques locaux, Collectivités en fleurs, de même que d'autres partenaires stratégiques comme les hôtels, les autres attractions et les initiatives municipales.

Le succès du segment des aliments et boissons de la Tour CN en 2006-2007 se poursuit durant l'exercice actuel et sera un des éléments principaux de la croissance du chiffre d'affaires à l'avenir. Pour l'exercice 2008-2009, le plan prévoit que l'on dépassera les revenus record de 20 millions de dollars atteints en 2006-2007.

La Tour CN a fait l'objet d'une couverture médiatique largement positive. Les observateurs de l'industrie continuent de juger que la Tour CN est un des principaux acteurs de l'élaboration et du développement de la stratégie touristique.

La Tour CN est une entreprise à maturité qui attire surtout les visiteurs de passage à Toronto, plutôt que les Torontois. La fréquence des visites répétées de Torontois à la Tour CN s'améliore, mais se maintient à un intervalle de deux ans et demi, ce qui confirme la proportion élevée de touristes qui visitent la Tour. À l'avenir, il faudra étudier de nouveaux produits d'attraction pour la Tour CN afin de rehausser le chiffre d'affaires et de rendre la Tour plus intéressante pour les touristes et les citoyens. Ces initiatives pourraient inclure :

- l'insertion de planchers de verre dans certains ascenseurs, pour ajouter de l'attrait à l'expérience;



- l'achèvement du Café Far Coast au marché; et
- des soirées musicales et gastronomiques au Restaurant 360 et au Café Horizons.

Il sera fondamentalement important d'étudier la prestation de nouveaux produits et améliorations pour la Tour CN même, étant donné que l'entreprise est à maturité et nécessite une pertinence constamment renouvelée afin de conserver sa part du marché au sein de l'industrie et d'accroître cette part du marché. Le renouvellement de l'éclairage extérieur de la Tour CN a renouvelé le ciel nocturne de Toronto et a stimulé un intérêt renouvelé et positif des visiteurs en soirée. Dorénavant, cet investissement offrira des possibilités de marketing plus dynamique pour les événements spéciaux en soirée. De plus, la Tour CN deviendra un véritable « phare » touristique pour la ville et la province.

On s'attend à ce que le marché du tourisme reste calme durant la période du plan et la Tour CN orientera donc ses activités sur les marchés local et canadien en général pour accroître son chiffre d'affaires, de même que sur certains marchés internationaux ciblés. En même temps, la Tour s'efforcera de conserver sa part des visiteurs américains. Les efforts de marketing et de vente viendront appuyer ceux de l'industrie du tourisme en ce qui a trait aux marchés internationaux, et aux canaux d'affaires. Durant l'exercice 2008-2009, on procédera à l'établissement de priorités stratégiques pour les marchés actuels domestiques et internationaux de la Tour CN par l'entremise de tous les canaux d'affaires. La Tour CN cherchera à exploiter toutes les possibilités de ces segments en matière de tourisme et d'accueil.

Tout au long de la période visée par le plan, la Tour CN cherchera à accroître le nombre de visiteurs hors saison, de novembre à avril, afin de moins dépendre du tourisme récepteur. Elle profitera de toutes les possibilités découlant de partenariats efficaces et de la création de nouveaux produits et programmes pertinents. Ces partenariats incluent par exemple le salon Canada Blooms; les ventes de billets familiaux en ligne par l'intermédiaire de Costco; les ventes de marchandise en ligne; et les nouveaux programmes de partenariat avec Coca-Cola.

La SIC continuera de promouvoir et de commercialiser la réputation de la Tour CN, tout en continuant de renforcer son rôle dans les économies touristiques municipale, provinciale et fédérale. Suite à la formation de la zone d'amélioration commerciale incluant le district des divertissements de Toronto, la Tour disposera d'une influence nouvelle et importante dans les affaires municipale.

Au cours de la période quinquennale visée par le plan, la SIC continuera de mettre en œuvre les cinq priorités d'exploitation de la Tour CN dégagées au cours des trois exercices précédents. Cette stratégie visera la croissance continue des possibilités d'affaires de la Tour CN, tout en rehaussant la présence et la renommée du gouvernement auprès des résidents et des visiteurs, tant à Toronto qu'au niveau international.

Les cinq priorités d'exploitations sont les suivantes :

- Lancer une campagne dynamique de vente et de commercialisation externes;



- Continuer d'élaborer et d'améliorer les programmes et politiques de ressources humaines pour que la Tour CN conserve son statut d'employeur de pointe;
- Profiter de la réputation de la Tour CN dans le secteur touristique pour la mettre en valeur et accroître son influence;
- Continuer d'entretenir et d'améliorer l'installation; et
- Réévaluer les sources actuelles de revenus et les moyens d'en créer de nouvelles, et nouveaux bénéfices.

La Tour CN a été continuellement une source de bénéfice net pour la SIC et son actionnaire. Les enjeux qui affectent actuellement le secteur du tourisme et de l'accueil peuvent mettre en danger ce bénéfice si des stratégies de commercialisation et d'accroissement des affaires ne sont pas envisagées et exécutées minutieusement. Par conséquent, on entreprendra un programme complet de commercialisation et d'accroissement des affaires afin d'assurer le succès continu de la Tour.

2.4.3 Aborder l'initiative du Nouveau Havre de Montréal

Tel que précisé dans le plan d'entreprise de la SICL original et approuvé sans modifications pour la période de 2008-2009 à 2012-2013, la stratégie fédérale du Nouveau Havre de Montréal prévoit l'acquisition et le réaménagement par la SIC de cinq propriétés (six parcelles de terrains) dans le secteur du port de Montréal. L'illustration 4 montre l'emplacement de ces six parcelles.



Illustration 4 : Emplacement des propriétés du Nouveau Havre de Montréal



La première des cinq qui doit être aménagée est sise au 1500 rue Ottawa. Il s'agit d'un terrain de 23,5 acres (9,5 hectares) sur la berge nord du site historique du Canal de Lachine, à proximité du centre-ville et du Vieux Montréal. La propriété inclut un centre de tri postal vacant qui a fermé ses portes en 2003, et quatre bassins qui ont été comblés durant les années 1960.

Suite à l'acquisition du site du 1500 rue Ottawa de Postes Canada, en mai 2007, la SIC a procédé à une série poussée de consultations communautaires afin de dégager les usages possibles du site. Durant l'été 2007, l'entreprise a organisé plusieurs rencontres avec des intervenants clés, y compris des fonctionnaires municipaux, afin de se renseigner sur les attentes concernant le réaménagement du site. En octobre 2007, l'entreprise a organisé une activité de relations communautaires du conseil d'administration, dans l'édifice du 1500 rue Ottawa, à laquelle ont assisté de nombreux leaders communautaires, des voisins et des promoteurs immobiliers



En décembre 2007, la SIC a formé un « comité de suivi », chargé de guider le processus consultatif, dans le but de formuler un plan d'aménagement global. Le comité se réunit tous les mois et joue un rôle crucial dans l'approche de participation. Les membres du comité incluent des représentants de la SIC, de l'arrondissement Sud-Ouest, de la Ville de Montréal et deux membres de la communauté (dont un du Regroupement économique et social du Sud-Ouest et un autre de Bâtir son quartier). En avril 2008, deux ateliers ont eu lieu, dont un portait sur les moyens de répondre aux besoins des familles d'aujourd'hui et l'autre, sur la façon de créer un secteur urbain dense et animé aux usages mixtes.

Des conférenciers, un panel d'experts, des représentants municipaux et de divers organismes, de même que des gens d'affaires locaux, ont participé à ces ateliers, qui étaient animés par une professeure et chercheuse en urbanisation, culture et société de l'Institut national de la recherche scientifique. En tout, près de 90 personnes ont participé aux ateliers.

En collaboration avec le comité de suivi, la SIC s'est servi des commentaires recueillis durant les ateliers pour formuler une vision de réaménagement du site axée sur trois éléments clés : aménager un quartier inclusif qui s'insère naturellement dans son milieu, donner du dynamisme à ce quartier, et veiller à ce que la collectivité tire profit de l'originalité du site.

L'étape suivante consistait à présenter cette vision à la communauté du Sud-Ouest. En mai 2008, la SIC a été l'hôte d'une fête familiale au 1500 rue Ottawa. Cet événement incluait une exposition sur l'histoire de la propriété et les caractéristiques du site, de même que la vision préliminaire de la SIC pour le site. Plus de 20 000 invitations ont été distribuées dans l'arrondissement Sud-Ouest et l'événement a fait l'objet de publicités dans les journaux locaux. Entre 600 et 700 personnes ont assisté à l'événement, qui incluait également plusieurs activités et divertissements à l'intention des enfants. Les visiteurs ont pu remplir un questionnaire et donner leur opinion de la vision préliminaire de la SIC.

En général, la vision de la SIC a été accueillie favorablement et les gens ont apprécié le fait que la SIC ait d'abord formulé une vision générale, au lieu d'un plan détaillé. Les gens ont attaché beaucoup d'importance à la création d'espaces publics appropriés. Les seules inquiétudes manifestées par les répondants portaient sur la forte densité du quartier proposé.

Les renseignements recueillis durant cet événement communautaire ont été transmis à l'équipe de spécialistes de l'entreprise et ont servi à l'élaboration du plan directeur de la propriété. De plus, le site du projet, www.nouveauhavredemontreal.ca, continue de servir d'important outil de communication pour les consultations et pour la planification du réaménagement du site.

Avec l'aide de ses planificateurs urbains et autres spécialistes, la SIC a formulé un plan de réaménagement du site qui inclut approximativement 2 200 unités résidentielles et deux immeubles à bureaux bordés par les bassins partiellement déblayés. La composante résidentielle comprend des immeubles en copropriété haut de gamme, des logements aux prix du marché et abordables, de même que des logements sociaux. Les immeubles prévus vont de six à 20 étages.



Le projet proposé inclut aussi de multiples initiatives communautaires importantes, dont notamment de grands espaces publics de verdure, des sentiers, un square public et des habitations abordables ou logements sociaux. Il faut particulièrement noter le fait que l'entreprise propose de déblayer (entièrement ou partiellement) les quatre bassins qui se trouvaient sur place à l'origine, afin de commémorer le riche passé du site, près de 50 ans après que l'on ait remblayé les bassins en question. On s'attend à ce que ce volet soit accueilli très positivement par les Montréalais. La déconstruction du centre de tri postal vacant sera réalisée en respectant l'approche de développement durable, en réutilisant et en recyclant le maximum de déchets de construction possible. Une portion du matériel abandonné dans l'immeuble sera donnée à des groupes communautaires locaux.

À la fin de 2008, la SIC a chargé une firme de marketing de formuler une nouvelle marque pour le projet de réaménagement, afin de remplacer les identités précédentes du site, soit « l'ancien centre de tri postal » et « le 1500, rue Ottawa ». Suite à une analyse des diverses possibilités et en collaboration avec des groupes de consultation formés de citoyens de Montréal, la SIC a nommé le projet « Les Bassins du Nouveau Havre ». Un logo a également été créé pour le projet et figure à l'illustration 5, montrant la lettre « B » selon un motif qui évoque les anciens bassins.

Illustration 5 : Logo du projet « Les Bassins du Nouveau Havre »



Le nom choisi rappelle les quatre anciens bassins qui occupaient le site. Durant les années 1960, ces bassins ont été remblayés après la fermeture du Canal de Lachine. Rappelant une époque industrielle révolue et les activités portuaires des lieux qui ont fortement teinté l'évolution de Montréal depuis un siècle, la mise en valeur des bassins d'origine sera intégrée au réaménagement pour conférer un caractère unique à ce site urbain. Les bassins seront bordés par divers secteurs commerciaux et résidentiels, en plus d'ouvrir accès à la berge et aux espaces verts pour les résidents et les voisins. « Les Bassins du Nouveau Havre » est un titre choisi pour souligner le lien du projet à l'initiative globale du Nouveau Havre de Montréal.

En septembre 2008, le conseil d'administration a approuvé le plan de réaménagement proposé par la SIC. Lorsque le plan de réaménagement proposé par la SIC obtiendra les approbations requises pour passer à l'étape suivantes, on prévoit sa mise en œuvre pendant une période de 10 ans. Les travaux commenceront par la déconstruction de l'ancienne installation postale en 2009 et 2010, qui sera suivie par la construction de la rue du Bassin proposée (accompagnée



des travaux de décontamination nécessaires) en 2010. La vente de lots résidentiels à des promoteurs devrait commencer en 2011 et prendre fin en 2019.

Le déblaiement des bassins et la connexion de la rue Bassin dépendent de la création de 11 parcelles distinctes aménagées sur le site du 1500 rue Ottawa. Ces parcelles sont numérotées et indiquées à l'illustration 6. Le concept du projet proposé figure à l'illustration 7.

Illustration 6 : Scénario d'aménagement proposé pour Les Bassins du Nouveau Havre



Illustration 7 : Concept du projet d'aménagement proposé : Les Bassins du Nouveau Havre





Le 12 novembre 2008, la SIC a dévoilé le plan de réaménagement proposé pour la propriété lors d'une séance porte ouverte, à la quelle ont participé le maire de Montréal et la mairesse de l'arrondissement Sud-Ouest.

La séance porte ouverte, réalisée les 12, 13 et 15 novembre, dont deux soirées et un samedi après-midi, afin d'exposer le plan proposé au plus grand nombre possible de gens de la collectivité. Près de 10 000 invitations ont été distribuées aux résidents du secteur et à des groupes communautaires et d'affaires, en plus des invitations adressées aux participants des ateliers d'avril et de l'activité publique de visionnement du 31 mai dernier. Des publicités dans les journaux locaux invitaient également toutes les personnes intéressées à la séance porte ouverte.

Afin d'illustrer le plan de réaménagement proposé, la SIC a réalisé une maquette à grande échelle du projet (ratio de 1:500). De grands panneaux ont également été réalisés pour illustrer l'histoire du site et des installations qu'il englobe, les divers éléments de la vision, de même que les caractéristiques du projet. Le personnel de la SIC était à la disposition du public, pour répondre aux questions. On a distribué au public une formule de commentaire spéciale, afin de leur permettre de communiquer à la SIC leur opinion du plan proposé. Au total, les trois journées de séance porte ouverte ont attiré près de 1 000 personnes.

La SIC a également lancé un nouveau site Web, www.lesbassins.ca, à l'intention des gens qui n'ont pas pu assister à la séance porte ouverte. Conçu spécialement pour le projet, ce site présente le plan du projet et invite les visiteurs à transmettre leurs commentaires. À l'aide des commentaires recueillis, l'entreprise perfectionnera son plan avant de le soumettre à l'arrondissement Sud-Ouest, à des fins d'approbation. Le processus formel de consultation de l'Office de consultation publique de Montréal doit avoir lieu en 2009.

La SIC envisage avec enthousiasme la transformation du site du 1500 rue Ottawa, pour en faire un projet de marque, qui constituera la première étape du Nouveau Havre de Montréal.

2.4.4 Aborder le projet de la base de la Tour CN

Depuis l'obtention de l'approbation de principe de lancer le projet d'aménagement de la base de la Tour CN durant la période du plan d'entreprise de 2007-2008 à 2011-2012, la SIC a travaillé avec rapidité sur deux éléments principaux du projet : le perfectionnement du concept d'aménagement et la négociation d'une entente commerciale avec le proposant préféré.

Conception

La SIC a fait appel à un processus public pour la sélection d'un architecte et d'une équipe d'experts-conseils pour la création d'un concept d'aménagement. Le premier concept détaillé prévoyait un immeuble autonome abritant tous les éléments du projet. Le concept prévoyait également les espaces de verdure et les liens piétonniers existants requis pour le projet. Le reste du concept détaillé des améliorations de la Tour CN et des commerces devaient être abordés lorsque toutes les parties s'étaient mises d'accord sur le concept et les modalités du projet.



Négociations

En décembre 2007, le conseil d'administration de la SIC n'a pas renouvelé la lettre d'intention au proposant et a mis fin au processus de sélection concurrentiel. Cette décision résulte de l'incapacité des deux parties de s'entendre sur les principales modalités de l'entente avant l'échéance fixée dans la lettre d'intention. La décision n'est pas le résultat de la conjoncture du marché.

La SIC a réalisé beaucoup de travaux sur ce dossier depuis quatre ans, et le proposant en a fait autant depuis un an et demi. Conformément à son mandat, la SIC continue de viser un projet qui optimise la valeur financière et communautaire des terrains de la base de la Tour CN.

2.4.5 Complexe du Palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto (CPCCUT)

Avec l'approbation du plan d'entreprise modifié de la SICL pour la période 2007-2008 à 2011-2012, le 8 février 2008, la SIC a exercé son droit de premier refus et a racheté le bail du Palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto (PCCUT) de PensionFund Realty Limited (PRL).

En rachetant l'intérêt de PRL, la SIC est devenue seul propriétaire de l'installation, ce qui a simplifié le régime de propriété. Si la SIC vendait la totalité de ses intérêts dans le PCCUT (terrains, immeubles et bail du Palais des congrès de la communauté urbaine de Toronto, en plus du parc de stationnement de 1 200 places qui lui appartient déjà) lors d'une opération immobilière courante, elle pourrait en maximiser la valeur. À des fins de planification, le présent plan d'entreprise repose sur l'hypothèse de la vente de ce bien par la SIC durant l'exercice 2009-2010. Cependant, la direction et le conseil de la SIC ont l'intention d'examiner la stratégie dans ce dossier.

2.5 Objectifs et mesures de rendement de la SIC pour l'exercice 2008-2009

Les objectifs, les stratégies et les mesures de rendement de la SIC pour l'exercice 2008-2009 sont décrits à l'annexe C. Bien que les objectifs et les mesures de rendement qui figurent à l'annexe C soient établis pour l'exercice en question, il est entendu que la plupart de ces objectifs seront reconduits dans les prochains exercices du plan stratégique.

2.6 Évaluation des ressources de l'entreprise

2.6.1 Ressources humaines

La SIC continue de bénéficier du savoir-faire d'une solide équipe de spécialistes hautement qualifiés et chevronnés. Après une décennie de réussites, la SIC doit maintenant se pencher sur ses projets d'avenir. Comme beaucoup d'autres organismes, la SIC doit relever le défi et réagir



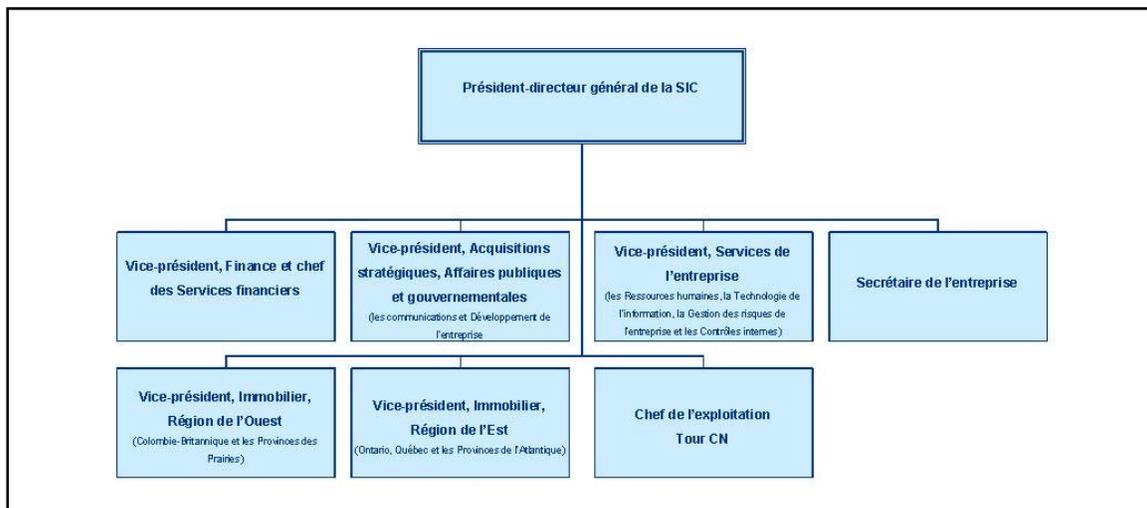
aux enjeux multiples que présentent le vieillissement des employés et à la réduction du réservoir de travailleurs.

L'entreprise continue de pratiquer une approche plus rigoureuse et disciplinée en matière de gestion du personnel, grâce à une stratégie revitalisée et intégrée de gestion des ressources humaines visant à améliorer la gestion du rendement et les pratiques actuelles de perfectionnement professionnel et de planification de la succession. Le défi consistera à explorer de nouveaux moyens novateurs de conserver les connaissances et les compétences des employés de l'entreprise selon des moyens compatibles avec les divers modes de vie des employés. Les besoins en effectifs seront réévalués en tenant compte de la possibilité de fluctuations des possibilités commerciales.

Les évaluations continues des politiques et programmes de ressources humaines de la SIC appuieront également l'engagement de l'entreprise en matière de gouvernance judicieuse et de rendement, tout en assurant la compétitivité et la transparence de l'entreprise sur le marché.

L'illustration 8 présente la structure de la haute direction de la SIC. Chaque membre de l'équipe de direction, à l'exception du président-directeur général, dirige son propre service.

Illustration 8 : Structure organisationnelle de la haute direction de la SIC



La SIC continue de promouvoir un milieu de travail sûr et sécuritaire pour ses employés. En poursuivant ses programmes de formation et de perfectionnement, l'entreprise sera en mesure de maintenir ce milieu sain de façon durable. La SIC continue également de respecter ses engagements au titre de la *Loi sur les langues officielles* et s'efforce de réaffirmer cet engagement dans tous les secteurs possibles du milieu de travail.

2.6.2 Ressources de technologie de l'information

En 2007, le service de technologie de l'information (TI) de la SIC a mis en œuvre les pratiques de gestion informatique ITIL (Information Technology Infrastructure Library). L'équipe du



service TI a donc obtenu la certification ITIL et a mis l'accent sur la prestation des services requis sur le plan commercial, plutôt que sur la perspective technologique. Cet effort a résulté en une réorientation du travail axé sur les activités commerciales, plutôt que sur la culture technologique.

La création d'un comité d'orientation de technologie de l'information (COTT) durant l'année a ajouté un nouvel outil de communication bidirectionnelle pour orienter la stratégie du service. Ainsi, la priorité des projets du TI est établie en fonction de l'ensemble des avantages qu'ils présentent pour l'entreprise.

En collaborant avec les autres services, le TI est passé d'un rôle de soutien à celui de facilitateur. Le TI a également été en mesure de communiquer plus efficacement les frais d'immobilisations liés à certains projets, ce qui a permis de mieux gérer les attentes et de travailler selon des priorités plus réalistes.

Le réseau de la SIC a évolué selon une architecture axée sur le service qui met l'accent sur la stabilité, le rendement et la résilience. La connectivité du réseau, incluant les ordinateurs personnels et les bureaux distants, est à la fine pointe en matière de vitesse, de disponibilité et d'accords sur les niveaux de service. Tous les sites ont bénéficié d'améliorations visant la fine pointe des services, incluant la virtualisation, CITRIX et VMWARE, au cours des huit derniers mois.

L'intégration de services partagés entre la Tour CN et les divisions immobilières est actuellement en cours. L'optimisation des éléments d'actif et du savoir-faire interne de l'entreprise sont des exemples remarquables du potentiel de réduction des frais de l'entreprise.

Durant l'exercice, la migration du système de courrier électroniques vers Microsoft Exchange a facilité la transition de l'entreprise vers un environnement Microsoft, ce qui lui a permis de tirer profit d'une gamme complète de produits Microsoft. Le soutien interne atténué le recours aux conseillers externes et permet de comprimer les coûts.

Dans l'environnement Microsoft de l'entreprise, Office 2007 est en phase pilote et SharePoint Server 2007 remplacera l'intranet actuel de la SIC. SharePoint Server 2007 est une application de serveur intégré qui améliore l'efficacité de l'organisation. Cette application offre une gestion complète du contenu, de même que la capacité de collaborer au sein de l'organisme et de l'équipe, facilitant le partage de l'information entre secteurs pour rehausser les perspectives commerciales. Cette nouvelle application doit entrer en service au début de 2008.

2.6.3 Ressources financières

À l'exception du rachat du bail d'exploitation de la Tour CN, la SIC a jusqu'ici été en mesure de financer ses besoins en capital au moyen des fonds générés à l'interne, au lieu d'obtenir un financement externe. La marge de crédit de l'entreprise auprès d'une importante banque, auparavant de 85 millions de dollars, est passée à 190 millions de dollars, suite à l'approbation du plan d'entreprise modifié de 2007-2008 à 2011-2012, le 7 février 2008. Le 11 mars 2008, lorsque le gouvernement a approuvé le plan d'entreprise modifié 2008-2009 à 2012-2013, la



marge de crédit est passée à 230 millions de dollars. À l'origine, la marge de crédit servait seulement à garantir des lettres de crédit totalisant 25,0 millions de dollars.

Pendant la période visée par le présent plan d'entreprise, on prévoit des acquisitions de l'ordre de 61,0 millions de dollars, en contrepartie desquelles des billets seront émis pour un total de 29,6 millions de dollars, et des dépenses en immobilisations de 545,5 millions de dollars. Plus précisément, il faudra consacrer des sommes importantes aux immobilisations au cours des prochains exercices dans les projets de réaménagement comme ceux des anciennes bases des Forces canadiennes (BFC) Chilliwack, Calgary, et Griesbach.

Dès la troisième année du plan de cinq ans, l'entreprise prévoit que la valeur de ses propriétés atteindra 411,0 millions de dollars, surpassant l'actif de l'entreprise à ses débuts, en 1995. Selon les prévisions, la marge de crédit nécessaire augmentera, pour atteindre 230 millions de dollars au deuxième exercice du plan, avant de revenir à 85 millions de dollars pour le reste de la période du plan quinquennal. La marge inclura une dette bancaire et des lettres de crédit (les lettres de crédit totalisent actuellement 25 millions de dollars).

En outre, des obligations pour la Tour CN totalisant 31,1 millions de dollars sont en circulation au 31 mars 2008. Ces obligations seront entièrement amorties une fois à maturité, en janvier 2014. Durant la période visée par le plan, la SIC versera des paiements de 25,2 millions de dollars du principal, affichant un solde impayé de 5,9 millions de dollars à la fin du plan.

La SIC prévoit rembourser entièrement sa dette bancaire d'ici la fin de la deuxième année du plan. Au terme de la période du plan, elle prévoit disposer d'un solde de trésorerie de 34,8 millions de dollars, et des dettes de 5,9 millions de dollars en ce qui a trait aux obligations de la Tour CN.

**Illustration 9 : Budget d'immobilisations de la SICL pour l'exercice 2008-2009
(dépenses affectées aux propriétés)**

	<i>En millions de dollars</i>
Dépenses affectées aux propriétés par la SICL	106,8
Acquisitions de la SICL	39,7

Illustration 10 : Budget d'exploitation de la SICL pour l'exercice 2008-2009

	<i>En millions de dollars</i>
Revenus de la SICL	180,5
Dépenses de la SICL	163,0
Bénéfice avant impôts de la SICL	17,5



2.6.4 Gestion des risques de l'entreprise et contrôles internes

La SIC continue de mettre l'accent sur les objectifs de gestion des risques de l'entreprise et sur les contrôles internes, et a donc lancé plusieurs programmes, en plus d'améliorer des programmes en place afin de répondre aux besoins de l'entreprise. La gestion de divers risques principaux dans un cadre d'exploitation intégrée est une des principales fonctions de la gestion des risques de l'entreprise (GRE). Les cadres du siège social et des divisions d'exploitation sont de plus en plus conquis par cette approche, qui présente des avantages réels, permet de mieux cerner et évaluer les risques clés qui affectent l'entreprise et qui pourraient nuire à ses objectifs globaux et d'exploitation. La GRE applique une stratégie continue qui est améliorée par l'accumulation de renseignements et de communications utiles. Ainsi, on a déjà dégagé des enjeux comme la planification de la succession, la gestion des compétences et les contrôles de références et judiciaires requis pour les personnes embauchées à la Tour CN, qui ont été mis en œuvre à compter de juillet 2006. La direction juge maintenant que la gestion des risques fait partie des disciplines de gestion, et constitue un outil utile du processus décisionnel commercial et d'exploitation.

Les efforts de la GRE consistent à déceler les principaux risques d'affaires et opérationnels, afin de les évaluer, les atténuer, les gérer, les surveiller et, lorsque raisonnable et efficient, les assurer, surtout pour les cas qui exposent l'entreprise à des dangers graves ou catastrophiques.

La gestion et la surveillance des risques liés aux projets font partie des principaux objectifs de l'entreprise au cours des prochaines années et la GRE devrait englober les risques affectant les principaux projets et la prestation de programmes. Au début de 2007, une étude technique de contrôle des risques a été réalisée à l'ancien projet de la SIC à la BFC Griesbach afin de dégager et d'analyser le potentiel de risques, et de présenter des recommandations sur les contrôles requis pour atténuer ces risques (il s'agissait de la 6^e étude de ce type). Le même genre d'étude technique a été réalisé à la Tour CN, au Palais des congrès du Toronto métropolitain, à l'ancienne BFC Calgary et à Benny Farm, à Montréal. La prochaine étude portera probablement sur l'ancienne BFC Chilliwack. On prévoit la réalisation de ce type d'étude sur un des grands projets de la SIC tous les 18 mois au cours des deux à trois prochaines années.

D'autres initiatives de la gestion des risques et des contrôles internes incluent notamment :

- L'achèvement et l'essai d'un programme complet et intégré d'un plan de continuité des opérations et d'un plan de reprise après sinistre fortement orienté sur les besoins commerciaux immobiliers de la SIC, de même que sur les besoins du secteur de l'accueil et du tourisme à la fin de 2007;
- la mise en service d'un site de remplacement de continuité des affaires pour les actifs TI des divisions immobilières de la SIC à Ottawa, en prévoyant l'ajout du service TI de la Tour à cette installation d'ici le 31 mars 2008;
- une évaluation annuelle réalisée en janvier/février de la couverture d'assurance des propriétés de la SIC, d'assurance d'interruption des affaires/des revenus locatifs et des terrains inoccupés de l'entreprise en ce qui a trait au programme d'assurance



responsabilité et immobilier de l'entreprise, afin de s'assurer que la protection correspond aux besoins de l'entreprise;

- un audit interne des valeurs et interruptions d'activités assurables de nos biens immobiliers est prévu pour la fin de l'exercice, pour s'assurer que les valeurs utilisées sont raisonnablement précises, complètes et correspondent au risque quantifié et signalé aux assureurs de la SIC;
- l'approbation du comité de vérification d'un plan d'audit interne des risques de trois ans le 10 septembre 2007 (pour les exercices 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010) fondée sur les évaluations des risques, les zones à risque élevé, de même que les secteurs qui préoccupent la haute direction et le conseil;
- une évaluation complète des fournisseurs des divisions immobilières de la SIC effectuée en août 2007 et présentée au comité de vérification le 10 septembre 2007, afin de veiller à la cohérence et à l'efficacité des pratiques, de même qu'au respect des politiques et directives en matière de sous-traitance et des délégations de pouvoirs liées; des plans d'action de la direction devraient être terminés d'ici la fin de l'exercice;
- une évaluation externe indépendante du processus et des activités d'audit interne de la SIC (examen de l'assurance de la qualité) est prévu en novembre/décembre 2007, dont les résultats doivent être présentés au comité de vérification du conseil;
- une analyse approfondie des systèmes et pratiques de gestion des risques environnementaux associés aux terrains qui doivent être transférés et aux projets d'aménagement, de concert avec les spécialistes environnementaux de la SIC; et
- le transfert de la responsabilité, cette année, du processus de gestion des dossiers de la SIC, de même que de la surveillance de la conformité, au service de Gestion des risques et des Contrôles internes, combinant cette responsabilité à la planification de la reprise des activités, afin d'accroître l'efficacité opérationnelle.

La première étape de certification des états financiers de la SIC par le PDG et le chef des services financiers a été terminée en 2004. Au cours des deux exercices suivants, l'entreprise surveillera étroitement l'évolution des normes de certification des contrôles financiers se rapportant à la section 404 de la Loi américaine de 2002 (*Sarbanes Oxley Act*, ou SOX) et à la législation similaire du Canada, afin d'évaluer les options de la SIC. D'après les résultats de SOX 404, il y a de fortes chances que les coûts les besoins en ressources soient très élevés.

2.7 Évaluation du rendement de la SIC pour l'exercice 2007-2008

L'annexe D présente le sommaire de l'évaluation des réalisations de la SIC par rapport aux objectifs de l'exercice 2007-2008. La SIC procède régulièrement à des évaluations de rendement et tente de tirer des leçons autant de ses réussites que de ses échecs. Lorsque l'entreprise n'atteint pas ses objectifs poussés, elle étudie les raisons de l'échec et prend des mesures pour atteindre ces objectifs à l'avenir ou pour ramener les attentes à des niveaux plus raisonnables



3 Tableaux financiers

3.1 Société immobilière du Canada CLC limitée

3.1.1 État des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie, de 2007-2008 à 2012-2013

\$ Millions	Actual	YEO						5 Year
	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	Total
REVENUE								
Property sales	72.5	70.6	51.0	362.1	165.4	178.0	194.8	951.3
Cost of properties sold	43.9	42.7	35.4	255.0	111.9	113.5	123.6	639.4
Net property sales revenue	28.6	27.9	15.6	107.1	53.5	64.5	71.2	311.9
Net attractions, food and beverage	29.5	29.2	30.6	31.1	31.8	32.3	33.0	158.8
Property rental	19.7	18.4	30.5	32.6	23.7	24.1	24.8	135.7
Net CN Tower store	2.1	2.1	1.9	1.9	1.9	1.9	1.8	9.4
Net Intercontinental Hotel income	-	-	10.8	11.7	-	-	-	22.5
Interest and other income	4.8	4.1	2.2	1.6	2.5	2.4	3.1	11.8
	84.7	81.7	91.6	186.0	113.4	125.2	133.9	650.1
EXPENSES								
General and administrative	22.1	21.9	22.8	25.0	26.2	27.0	27.8	128.8
Provisions	1.8	12.9	-	-	-	-	-	-
Interest	2.0	1.8	10.8	10.5	1.0	0.8	0.5	23.6
Costs of property rental	14.6	14.9	20.3	21.1	16.6	17.3	18.0	93.3
Other CN Tower expenses	9.3	9.5	10.0	10.3	10.6	11.0	11.3	53.2
Depreciation	5.9	5.9	10.1	10.7	6.6	6.8	6.8	41.0
Capital taxes	0.9	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5
	56.6	67.1	74.1	77.7	61.1	63.0	64.5	340.4
INCOME BEFORE TAXES	28.1	14.6	17.5	108.3	52.3	62.2	69.4	309.7
Income taxes	7.0	3.7	4.4	27.0	13.0	15.6	17.4	77.4
NET INCOME	21.1	10.9	13.1	81.3	39.3	46.6	52.0	232.3
Recovery of cost of properties sold	43.9	42.7	35.4	255.0	111.9	113.5	123.6	639.4
Depreciation	5.9	5.9	10.1	10.7	6.6	6.8	6.8	41.0
Expenditures on properties	(41.2)	(60.5)	(106.8)	(109.6)	(128.0)	(101.7)	(99.4)	(545.5)
Acquisitions	(11.6)	(179.2)	(39.7)	(14.2)	(2.8)	(1.8)	(2.5)	(61.0)
Debt repayment	(4.1)	(4.3)	(4.5)	(4.8)	(5.0)	(5.3)	(5.6)	(25.2)
Vendor mortgages	3.6	(1.0)	0.1	3.2	(0.9)	(15.3)	(22.4)	(35.3)
Government notes issued	11.6	7.3	16.7	6.2	2.8	1.7	2.2	29.6
Change in restricted cash	(0.6)	-	-	-	-	-	-	-
Changes in working capital	5.6	(12.7)	(0.8)	(0.6)	(0.7)	(0.4)	(0.3)	(2.8)
CASH FLOW BEFORE DISTRIBUTIONS	36.0	(178.0)	(76.4)	227.2	23.2	44.1	54.4	272.5
Government notes repayment	0.5	17.7	0.3	4.2	2.5	8.3	19.6	34.9
Dividends	7.3	7.5	-	-	30.1	20.7	35.8	86.6
DISTRIBUTIONS	7.8	25.2	0.3	4.2	32.6	29.0	55.4	121.5
Prior year's accumulated note repayments	156.8	157.3	175.0	175.3	179.5	182.0	190.3	175.0
Prior year's accumulated dividends	145.7	153.0	160.5	160.5	160.5	190.6	211.3	160.5
TOTAL ACCUMULATED DISTRIBUTIONS	310.3	335.5	335.8	340.0	372.6	401.6	457.0	457.0

Note: Fiscal year 2009/10 includes disposal of PRL acquisition at \$209.1 million excluding parking.



Annexes

A Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SICL pour l'exercice 2008-2009

L'objectif et la mesure du rendement de la présente annexe sont établis pour l'exercice budgétaire; (2008-2009); cependant, il est entendu qu'ils pourront être reconduits dans les exercices suivants du plan stratégique.

OBJECTIF GÉNÉRAL 2008-2009	OBJECTIF DE RENDEMENT
Améliorer la gouvernance de l'entreprise	Étudier la création d'une charte formelle pour le conseil d'administration, selon les recommandations des pratiques optimales de gouvernance, puis la mettre en œuvre, le cas échéant.



B Évaluation du rendement de la SICL pour 2007-2008

OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2007-2008	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
Améliorer la gouvernance de l'entreprise	Mettre en œuvre le plan d'action, suivant les recommandations tirées de l'évaluation du conseil, en 2006	Les recommandations étaient de nature mineure, et ont été observées lorsqu'elles ont été jugées nécessaires par le conseil



C Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SIC pour l'exercice 2008-2009

Bien que les objectifs généraux et les objectifs de rendement de la présente annexe soient établis pour l'exercice budgétaire (2008-2009, la plupart de ces objectifs seront reconduits dans les prochains exercices du plan stratégique, comme en font état les tableaux financiers et les autres sections du présent plan

OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2008-2009	OBJECTIFS DE RENDEMENT
Actionnaire / Conseil d'administration	
Exploitation	
Assurer un avantage financier au gouvernement du Canada.	Verser au gouvernement des dividendes totalisant 86,6 millions de dollars pour 2008-2009 à 2012-2013. Verser au gouvernement et à des sociétés d'État, sous forme de paiements forfaitaires et de remboursements d'effets à payer pour des propriétés, 23,0 millions de dollars pour la période de 2008-2009 et de 31,4 millions de dollars pour la période de 2008-2009 à 2012-2013. Verser au gouvernement fédéral et aux provinces respectivement l'impôt sur le revenu totalisant 4,2 millions de dollars et 0,2 million de dollars pour la période de 2008-2009 et 76,4 millions de dollars et 1 million de dollars pour la période de 2008-2009 à 2012-2013.
Affaires / Finance	
Rendement financier	



OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2008-2009	OBJECTIFS DE RENDEMENT
Optimiser la valeur et le rendement financiers.	<p>Réaliser un bénéfice net avant impôts de 17,5 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 309,7 millions de dollars pour la période de 2008-2009 à 2012-2013.</p> <p>Réaliser des revenus de 180,5 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 1,5 milliard de dollars pour la période de 2008-2009 à 2012-2013.</p> <p>Prévoir des dépenses en immobilisations, incluant l'assainissement environnemental, de 106,8 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009 et de 545,5 millions de dollars pour la période de 2008-2009 à 2012-2013.</p>
Développement des affaires	
Réaliser le maximum possible de jalons de projets définis aux niveaux fédéral et municipaux de 2007-2008 (approbations de transferts de propriétés, acquisitions de titres de propriétés, permis d'aménagement, approbations des dessins techniques, approbation de nouveaux zonages, approbations de plans, approbation environnementales et ententes d'aménagement).	Réaliser au moins 70 % des jalons définis aux niveaux fédéral et municipaux de 2008-2009 pour les projets de la SIC.
Relations avec la clientèle	
Continuer d'améliorer la satisfaction de la clientèle pour les locataires et les visiteurs de la Tour CN.	Formuler une cible de satisfaction de la clientèle qui mesure le rendement de la Tour CN par rapport à d'autres attractions locales.
COMMUNAUTÉ / PATRIMOINE	
Création d'un patrimoine	



OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2008-2009	OBJECTIFS DE RENDEMENT
Mettre en œuvre des initiatives patrimoniales	Commémorer le patrimoine des projets de l'entreprise avec des activités comme la construction de monuments, la participation à l'organisation d'événements, et les noms des rues et des parcs.
Mécénat d'entreprise	
Évaluer les possibilités de dons et de parrainages et procéder à une sélection.	Dons de mécénat d'entreprise correspondant à 1 % du bénéfice net avant impôts (ce qui équivaut à 146 000 \$) dans le cadre de la politique sur l'aide philanthropique de l'entreprise.
RESSOURCES HUMAINES	
Milieu de travail	
Maintenir un milieu de travail positif et sécuritaire, et reconnaître et souligner de façon pertinente le travail des employés. Continuer de mettre l'accent sur l'intégration des programmes de la Tour CN	Maintenir le roulement volontaire du personnel à moins de 5 % dans les divisions immobilières Maintenir le roulement volontaire des employés de la Tour CN à moins de 15 %. Accroître l'envergure du programme de santé et de sécurité en évaluant la conformité aux règlements provinciaux dans tout le pays et en corrigeant les lacunes, le cas échéant. Maintenir le programme de succession des divisions immobilières et de la Tour CN, en mettant l'accent sur les possibilités de développement. Accroître les communications et la rétroaction des employés des divisions immobilières et de la Tour CN, par le biais de tables rondes des ressources humaines et de sondages des employés.
INTÉRÊTS MUNICIPAUX / PROVINCIAUX	
Stimulation économique	



OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2008-2009	OBJECTIFS DE RENDEMENT
Promouvoir l'aménagement et la construction des sites en temps opportun, et surveiller les activités en fonction des directives de l'entreprise pour mesurer les bénéfices au-delà des dividendes.	Augmenter le total des dépenses en aménagement stimulées par la SIC et ses partenaires de projets de 84 millions de dollars en 2008-2009 et de 1,05 milliard de dollars pour la période de 2008-2009 à 2012-2013. Augmenter le total des années-personnes d'emploi dans la construction stimulé par la SIC et ses partenaires de projets de 700 en 2008-2009 et de 8 750 pour la période de 2008-2009 à 2012-2013.
Objectifs des politiques sociales	
Dans la mesure du possible, contribuer au développement de logements abordables et à d'autres politiques sociales dans le cadre de chaque projet d'envergure	Augmenter le total d'unités d'habitation neuves ou rénovées créées par la SIC et ses partenaires de projet de 10 unités en 2008-2009 et de 125 unités pour la période de 2008-2009 à 2012-2013.
Développement durable	
Intégrer de solides principes d'aménagement durable à chaque initiative d'aménagement. Recycler ou réutiliser les déchets de démolition ou de construction	Démontrer des approches visant l'aménagement durable dans les projets de l'entreprise. Faire en sorte qu'au moins 75 % des matériaux provenant de la démolition ne soient pas dirigés vers les décharges.



D Évaluation du rendement de la SIC pour l'exercice 2007-2008

OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2007-2008	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
Actionnaire / Conseil d'administration		
Exploitation		
Offrir un avantage financier au gouvernement du Canada	<p>Verser au gouvernement des dividendes de 92,0 \$ millions pour la période de 2007-2008 à 2011-2012</p> <p>Verser au gouvernement et aux sociétés d'État des sommes forfaitaires et des remboursements d'effets à payer de 24,1 \$ millions pour 2007-2008 et de 32,2 \$ millions pour la période de 2007-2008 à 2011-2012</p> <p>Verser au gouvernement 4,6 \$ millions d'impôts sur le revenu pour 2007-2008 et 60,5 \$ millions pour la période de 2007-2008 à 2011-2012.</p>	<p>Dividendes versés au gouvernement totalisant 7,5 \$ millions en 2007-2008.</p> <p>Des distributions de 35,6 \$ million seront versées au gouvernement 171,9 \$ million en acquisitions, moins 154,0 \$ millions tirés de la marge d'exploitation pour l'acquisition des intérêts de PRL, et 17,7 \$ millions en remboursements d'effets à payer).</p> <p>Versement total de 3,5 \$ millions en impôt sur le revenu en 2007-2008, plus 0,2 \$ million aux provinces.</p>
Affaires / Finance		
Rendement financier		



OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2007-2008	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
Optimiser la valeur et le rendement financiers.	<p>Réaliser un bénéfice net avant impôts de 15,9 \$ millions pour l'exercice 2007-2008 et de 204,6 \$ millions pour la période de 2007-2008 à 2011-2012.</p> <p>Réaliser des revenus de 135,6 \$ millions pour l'exercice 2007-2008 et de 1,3 \$ milliard pour la période de 2007-2008 à 2011-2012.</p> <p>Prévoir des dépenses en immobilisations, incluant l'assainissement environnemental, de 86,5 \$ millions pour l'exercice 2007-2008 et de 404,5 \$ millions pour la période de 2007-2008 à 2011-2012.</p>	<p>Bénéfice net avant impôts de 14,6 \$ millions sera réalisé.</p> <p>Revenus de 145,2 \$ millions seront réalisés.</p> <p>Frais d'immobilisations de 60,5 \$ millions seront engagés.</p>
Développement des affaires		
Réaliser le maximum possible de jalons de projets définis aux niveaux fédéral et municipaux de 2006-2007 (approbations de transferts de propriétés, acquisitions de titres de propriétés, permis d'aménagement, approbations des dessins techniques, approbation de nouveaux zonages, approbations de plans, approbation environnementales et	Réaliser au moins 70 % des jalons définis aux niveaux fédéral et municipaux de 2007-2008 pour les projets de la SIC.	On prévoit que la SIC atteindra son objectif de 70 % des jalons définis aux niveaux fédéral et municipaux de 2007-2008.



OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2007-2008	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
ententes d'aménagement).		
Relations avec la clientèle		
Continuer d'améliorer la satisfaction de la clientèle pour les locataires et les visiteurs de la Tour CN.	Cote de satisfaction minimale de la clientèle de 75 % pour les divisions d'exploitation	Selon les résultats de deux séries de recherches trimestrielles, la Tour CN est en voie d'atteindre son objectif.
COMMUNAUTÉ / PATRIMOINE		
Création d'un patrimoine		
Mettre en œuvre des initiatives patrimoniales	Commémorer le patrimoine des projets de l'entreprise.	Collaboration avec l'Association Canadienne des Vétérans des Forces de Paix des Nations Unies (ACVFPNU) à l'occasion du Jour des Casques bleus à Calgary, de même que la commémoration de la bataille de Passchendaele avec le Loyal Edmonton Regiment, au projet Griesbach d'Edmonton.
Mécénat d'entreprise		
Évaluer les possibilités de dons et de parrainages et procéder à une sélection.	Dons de mécénat d'entreprise correspondant au maximum à 1 % du bénéfice net avant impôts (ce qui équivaut à 281 000 \$ en dons et parrainages) dans le cadre de la politique sur l'aide philanthropique de l'entreprise.	En décembre 2007, l'entreprise avait contribué 132 530 \$ à des initiatives de mécénat d'entreprise, incluant une somme de 60 000 \$ pour jumeler les contributions des employés à la campagne Centraide.
RESSOURCES HUMAINES		



OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2007-2008	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
Milieu de travail		
<p>Maintenir un milieu de travail positif et sécuritaire, et reconnaître et souligner de façon pertinente le travail des employés.</p> <p>Continuer de mettre l'accent sur l'intégration des programmes de la Tour CN</p>	<p>Maintenir le roulement volontaire du personnel à moins de 5 % dans les divisions immobilières</p> <p>Maintenir le roulement volontaire des employés de la Tour CN à moins de 15 %.</p> <p>Accroître l'envergure du programme de santé et de sécurité en évaluant la conformité aux règlements provinciaux dans tout le pays et en corrigeant les lacunes, le cas échéant.</p> <p>Maintenir le programme de succession des divisions immobilières et de la Tour CN, en mettant l'accent sur les possibilités de développement.</p> <p>Accroître les communications et la rétroaction des employés de la Tour CN, par le biais de tables rondes des ressources humaines et de sondages des employés</p>	<p>On prévoit que le roulement volontaire des employés des divisions immobilières atteindra 4,4 %.</p> <p>On prévoit que le roulement volontaire des employés de la division de la Tour CN atteindra 25,5 %.</p> <p>Les programmes de santé et de sécurité ont été améliorés pour s'assurer qu'ils correspondent aux processus de planification de la continuité des affaires.</p> <p>Le processus de planification de la succession est en cours dans toutes les divisions d'exploitation; un programme de formation à la direction a été lancé, en plus d'autres programmes de perfectionnement.</p> <p>Des tables rondes des ressources humaines sont prévues en 2007-2008 pour améliorer les communications avec les employés.</p>
INTÉRÊTS MUNICIPAUX / PROVINCIAUX		
Stimulation économique		



OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2007-2008	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
<p>Promouvoir l'aménagement et la construction des sites en temps opportun, et surveiller les activités en fonction des directives de l'entreprise pour mesurer les bénéfices au-delà des dividendes</p>	<p>Augmenter le total des dépenses en aménagement stimulées par la SIC et ses partenaires de projets de 84 \$ millions en 2007-2008 et de 1,05 \$ milliard pour la période de 2007-2008 à 2010-2011.</p> <p>Augmenter le total des années-personnes d'emploi dans la construction stimulé par la SIC et ses partenaires de projets de 700 en 2007-2008 et de 8 750 pour la période de 2007-2008 à 2011-2012.</p>	<p>Total accru de 600 \$ millions, grâce à la construction d'unités d'habitation et d'installations industrielles et commerciales (l'important écart positif par rapport aux prévisions est surtout lié à la révision à la hausse des prévisions du projet de la SIC à Calgary).</p> <p>Total accru de 4 900 années-personnes pour 2007-2008 (l'important écart positif par rapport aux prévisions est surtout lié à la révision à la hausse des prévisions du projet de la SIC à Calgary)</p>
Objectifs des politiques sociales		
<p>Dans la mesure du possible, contribuer au développement de logements abordables et à d'autres politiques sociales dans le cadre de chaque projet d'envergure</p>	<p>Augmenter le nombre d'unités d'habitation subventionnée créées par la SIC et ses partenaires de projet de 10 unités en 2007-2008 et de 125 unités pour la période de 2007-2008 à 2011-2012.</p>	<p>On ne prévoit pas de hausse du nombre d'unités d'habitation subventionnée stimulées par la SIC par rapport au total cumulé de 512 unités en 2007-2008.</p>
Développement durable		



OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2007-2008	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
<p>Intégrer de solides principes d'aménagement durable à chaque initiative d'aménagement.</p> <p>Recycler ou réutiliser les déchets de démolition ou de construction</p>	<p>Démontrer des approches innovatrices d'aménagement durable aux projets de l'entreprise.</p> <p>Éviter qu'au moins 75 % des matériaux (selon leur poids) provenant de projets de l'entreprise ne soient acheminés vers les décharges</p>	<p>Les projets Village at Griesbach à Edmonton, de la Caserne Currie à Calgary et de Garrison Crossing à Chilliwack font partie d'un projet pilote visant l'application élargie du programme de certification <i>Leadership in Energy and Environmental Design</i> (LEED) à des quartiers entiers, plutôt qu'à des immeubles seulement.</p> <p>Proportion de 95 % réalisée lors de la démolition de 64 immeubles à Garrison Crossing (Chilliwack); proportion de 84 % de la démolition réalisée au projet de la Caserne Currie (Calgary); proportion de plus de 75 % réalisée lors de la démolition de deux immeubles, de plusieurs rues et de l'infrastructure connexe au projet Village at Griesbach (Edmonton).</p>