



Société immobilière du Canada  
Canada Lands Company

**DE 2020/21 À 2024/25**

# RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE ET DES BUDGETS D'EXPLOITATION



# Contenu

<b>1. Sommaire</b>	3
<b>2. Aperçu</b>	4
2.1 À propos de la Société immobilière du Canada limitée	4
2.2 Rôle d'intérêt public	5
2.3. Principales activités et principaux programmes	5
<b>3. Contexte opérationnel</b>	7
3.1 Contexte externe	7
<b>4. Priorités</b>	10
4.1 Principaux objectifs et activités pour la période de référence	10
4.2 Aperçu des risques	11
4.3 Aperçu des résultats attendus et des indices de rendement	12
<b>5. Aperçu financier</b>	14
5.1 Résultats attendus pour 2019/20 et pour la période de référence de 2020/21 à 2024/25	14
<b>6. Annexe 1 : Structure de la gouvernance d'entreprise</b>	17
<b>7. Annexe 2 : Résultats et engagement</b>	23
<b>8. Annexe 3 : Attestation du chef des services financiers</b>	24
<b>9. Annexe 4 : Résultats financiers comprenant les budgets d'exploitation et d'immobilisations</b>	25
9.1 Faits saillants des budgets d'exploitation et d'immobilisations	26
9.2 Tableau récapitulatif du bénéfice net pour le gouvernement du Canada de 2020/21 à 2024/25	34
9.3 Explication de la politique de dividendes de la SICL et des bénéfices non répartis	35
9.4 États financiers et budgets	36
<b>10. Annexe 5 : Priorités et orientation du gouvernement</b>	39

# 1. Sommaire

**Les prévisions financières élaborées par la Société pour ce plan d'entreprise ont été faites à l'automne 2019. Ces prévisions seront considérablement affectées soit par les pertes de revenus et les coûts supplémentaires résultant des interventions requises pour se conformer aux mesures municipales, provinciales et fédérales, soit par les interventions jugées nécessaires par la Société pour faire face à la pandémie de COVID-19.**

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

Alors que la SICL entame sa 25<sup>e</sup> année d'exploitation réussie, la Société envisage de nombreuses possibilités dans ses divisions d'aménagement immobilier et attractions tout en continuant de répondre aux objectifs du gouvernement et aux aspirations des municipalités canadiennes.

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

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

Les objectifs généraux de la SICL au cours de la période de référence (à savoir du 1<sup>er</sup> avril 2020 au 31 mars 2025) sont les suivants :

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

La SICL continue d'être un important exploitant canadien d'aménagements immobiliers et d'attractions de classe mondiale. Au cours de la période de référence, la Société prévoit que le solide rendement financier se maintiendra. La SICL demeure financièrement responsable et fonctionne avec efficience.

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

- générer 1,7 milliard de dollars de revenus grâce à ses divisions Immobilier et Attractions;
- enregistrer un bénéfice avant impôts de près de 400 millions de dollars;
- reverser plus de 880 millions de dollars à son actionnaire, dont 500 millions de dollars en dividendes;
- investir plus de 500 millions de dollars dans les économies locales grâce à des dépenses en aménagement immobilier et les biens touristiques.

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

# 2. Aperçu

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

### Mandat

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

### Mission

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

### Vision

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

### Structure d'entreprise de la SICL

- La SICL possède trois filiales :
  - la SIC (qui exerce ses activités partout au Canada);
  - PDP (qui exerce ses activités à Toronto);
  - la SVPM (qui exerce ses activités à Montréal).
- La SICL compte deux divisions d'exploitation :
  - Immobilier
  - Attractions
- La division Immobilier comprend quatre régions :
  - la Colombie-Britannique (« C.-B. ») et l'Ontario;
  - l'Ouest;
  - la région de la Capitale-Nationale (« RCN ») et l'Atlantique;
  - le Québec.

- La division Attractions comprend :
  - le Vieux-Port;
  - le Centre des sciences de Montréal;
  - le Parc Downsview;
  - la Tour CN.

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

## 2.2 RÔLE D'INTÉRÊT PUBLIC

La surveillance de la SICL, société d'État fédérale commerciale autonome, est assurée par un conseil d'administration composé de sept administrateurs indépendants et d'un président nommé par l'actionnaire. Le conseil d'administration est chargé de recommander le plan d'entreprise et le rapport annuel et d'approuver le plan stratégique et les états financiers de la Société. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les activités et l'exploitation de la SICL, veuillez consulter le rapport annuel 2018/19 de la Société ou son site Web à l'adresse [fr.clc.ca](http://fr.clc.ca).

## 2.3 PRINCIPALES ACTIVITÉS ET PRINCIPAUX PROGRAMMES

### Aménagement immobilier

La SICL est l'un des principaux promoteurs immobiliers au pays. Par l'entremise de sa filiale immobilière, la Société immobilière du Canada CLC limitée (la « SIC »), elle transforme d'anciennes propriétés du gouvernement du Canada et les réintègre dans les collectivités locales.

### Utilisations provisoires

La SIC cherche à utiliser ses propriétés de façon provisoire avant le processus de réaménagement, en s'assurant, dans la mesure du possible, que certaines propriétés demeurent actives à court terme.

### Logement abordable

La SIC cherche à allouer 10 % des unités résidentielles prévues à des logements abordables. En travaillant avec les municipalités locales et les parties prenantes dans certains cas, la Société dépasse cet objectif. La SIC est partenaire de l'Initiative des terrains fédéraux (« ITF ») et fait partie de la Stratégie nationale sur le logement (« SCHL »), dirigée par la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Depuis sa création en 1995, la SICL a facilité l'offre de plus de 1 900 logements abordables dans tout le pays.

## Aires d'agrément des collectivités

La Société investit dans la création de parcs, de sentiers piétonniers, de pistes cyclables et d'installations de loisirs, intégrant des caractéristiques de durabilité et des paysages agréables qui dépassent souvent les exigences municipales.

## Attractions

La SICL détient, investit et gère des attractions de renommée mondiale telles que la Tour CN et le Parc Downsview à Toronto, ainsi que le Vieux-Port et le Centre des sciences de Montréal.

## Divertissement

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

## Loisirs

Le Parc Downsview offre une grande variété d'activités récréatives, éducatives et sportives. Son centre Hangar Sport and Events, d'une superficie de 45 000 mètres carrés, comprend plusieurs terrains de jeu intérieurs et extérieurs, ainsi que des ligues de football européen et des locations d'installations pour des dizaines de milliers d'utilisateurs par an. Le site abrite également un stade à quatre patinoires qui offre du temps de glace aux ligues et aux particuliers de la collectivité.

## Situation financière

La gestion financière de la SICL est axée sur les activités de planification, d'acquisition et de contrôle des ressources financières de la SICL, en vue de prendre des décisions financières optimales pour la SICL. La stratégie financière de la SICL consiste à exercer ses activités en faisant preuve d'une grande responsabilité financière par l'intermédiaire de ses diverses divisions commerciales partout au pays afin d'optimiser, et non de maximiser, le flux de trésorerie et le bénéfice en vue du réinvestissement et du rendement pour les intervenants de la Société, à court et à long terme. La Société équilibre à la fois ses rendements financiers et non financiers, qui peuvent ne pas produire le rendement financier maximal, mais visent plutôt à maximiser la contribution globale à ses intervenants. La SICL produit un bénéfice annuel et n'a pas besoin de crédits parlementaires; elle finance parallèlement le déficit de fonctionnement et les besoins en capital de la Société du Vieux-Port de Montréal inc., du Centre des Sciences et du Parc Downsview. La SICL gère ses niveaux d'endettement externe dans le cadre de sa stratégie financière, en ayant recours à des facilités de crédit lorsque cela est approprié et prudent, tout en continuant à rembourser la dette externe dont elle a hérité en novembre 2012 dans le cadre de la fusion fonctionnelle avec Parc Downsview Park Inc. La politique de la SICL en matière de bénéfices non répartis et la justification du niveau du dividende sont présentées à l'annexe 9.3.

# 3. Contexte opérationnel

## 3.1 CONTEXTE EXTERNE

**Les prévisions financières élaborées par la Société pour ce plan d'entreprise ont été faites à l'automne 2019 et seront considérablement affectées soit par les pertes de revenus et les coûts supplémentaires résultant des interventions requises pour se conformer aux mesures municipales, provinciales et fédérales, soit par les interventions jugées nécessaires par la Société en réponse à la pandémie de COVID-19.**

### Climat macroéconomique général

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

La croissance du produit intérieur brut (« PIB ») réel du Canada devrait ralentir en 2019 pour s'établir à 1,3 %, mais devrait augmenter en 2020 et 2021 et passer respectivement à 1,9 % et à 2 %<sup>1</sup>. Dans le même rapport, la Banque du Canada prévoit une fluctuation de l'indice des prix à la consommation (IPC) étroite autour de 2 % à court terme, prédisant précisément une hausse de 1,8 % en 2019 et de 1,9 % en 2020.

Un certain nombre de risques et de possibilités importants pourraient avoir une incidence sur l'économie canadienne à l'avenir. Il existe une possibilité de hausse associée à la croissance plus forte du PIB aux États-Unis, qui pourrait profiter aux investissements et aux exportations du Canada. Les risques de baisse importants comprennent le resserrement des conditions financières mondiales, qui pourrait entraîner une hausse des taux d'intérêt, et une croissance plus faible et les conflits commerciaux en Chine, qui pourraient faire baisser la demande mondiale et les prix des produits de base, nuisant ainsi aux investissements et au commerce canadiens. Un accroissement de la consommation et une augmentation de l'endettement des ménages au Canada pourraient constituer une possibilité de hausse ou un risque de baisse. Une confiance des consommateurs plus forte et une croissance accrue de la main-d'œuvre pourraient conduire à une consommation plus forte, entraînant une croissance économique plus élevée, mais inversement une augmentation de la dette des ménages.

Selon plusieurs prévisions, le taux de chômage du Canada devrait augmenter légèrement au cours du reste de l'année par rapport à son taux actuel de 5,7 % pour s'établir à environ 5,9 % d'ici la fin de 2019. D'après la plupart des prévisions, le taux continuera d'augmenter en 2020 à 6 % et continuera de s'accroître de manière constante au cours des prochaines années de 1 % par année, et atteindrait un taux de 6,5 % en 2024.

Les taux d'intérêt au Canada sont demeurés stables au cours des 12 derniers mois, après une période de 18 mois pendant laquelle la Banque du Canada avait relevé son taux d'intérêt de référence pour le faire passer de 0,5 % à 1,75 %. Selon la plupart des prévisions, la Banque du Canada diminuera son taux d'intérêt de 25 points de base avant la fin de 2019 et maintiendra le taux d'intérêt à 1,50 % en 2020. Or, les avis sont partagés concernant 2021 et quant à la direction que prendra le taux de la Banque du Canada. Compte non tenu des prévisions des conjoncturistes, il semble y avoir une opinion assez répandue voulant que toute fluctuation du taux soit subtile, et non forte.

<sup>1</sup> Selon le dernier Rapport sur la politique monétaire de la Banque du Canada – juillet 2019

La hausse des taux d'intérêt se traduit par une augmentation du coût des prêts hypothécaires. Les taux d'intérêt accrus ont une incidence sur le montant du revenu disponible que les ménages peuvent dépenser pour les articles discrétionnaires tels que le divertissement, les repas et les attractions.

## Immobilier

De par sa nature, l'immobilier comporte généralement des risques et chaque bien immobilier est exposé à des risques selon ses caractéristiques et son emplacement. Certains frais, dont l'impôt foncier, les charges d'entretien et d'assurance et les autres charges connexes, doivent être engagés sans égard à la conjoncture de la région où se trouve le bien immobilier, mais le moment des autres dépenses importantes est discrétionnaire, et la SICL les relie étroitement au programme des ventes projetées.

Dans la dernière version publiée<sup>1</sup> de son Évaluation du marché de l'habitation trimestrielle pour l'automne 2019, la SCHL continue de signaler un niveau de vulnérabilité modéré en ce qui concerne le logement à l'échelle nationale. Cela dit, la SCHL a noté que le déséquilibre entre les prix du logement et les fondamentaux du marché de l'habitation s'est rétréci, indiquant que les prix du logement ont continué de s'ajuster à la baisse, permettant aux revenus de rattraper leur retard.

La SCHL relève qu'il existe encore des disparités entre les régions. Les marchés de l'habitation de Toronto, Hamilton et Victoria affichent toujours un degré de vulnérabilité global élevé, la surchauffe, l'accélération des prix et la surévaluation restant des risques importants. Cependant, l'activité récente laisse à penser que ces trois marchés montrent des signes d'atténuation.

Le degré de vulnérabilité du marché de l'habitation de Vancouver est passé de modéré à élevé à l'automne 2019 en raison de la baisse des prix des maisons dans certains segments de revente. Vancouver rejoint Edmonton, Calgary, Saskatoon, Regina et Winnipeg avec une vulnérabilité modérée, principalement liée à des préoccupations de surconstruction.

Les marchés de l'habitation d'Ottawa, de Montréal, de Québec, d'Halifax, de Moncton et de St. John's sont considérés comme peu vulnérables, bien que la SCHL ait relevé des préoccupations à Montréal et à Moncton au sujet de la surchauffe du marché, et à St. John's, des préoccupations de surconstruction.

Comme mentionné ci-dessus, les taux hypothécaires devraient demeurer relativement faibles dans un avenir prévisible.

Dans sa dernière Perspective du marché de l'habitation<sup>2</sup>, la SCHL prévoyait une fourchette de mises en chantier de 193 700 à 204 500 en 2019 et de 189 300 à 201 300 en 2020. Ces projets sont légèrement inférieurs à ceux des deux dernières années, mais plus conformes à la tendance de la dernière décennie.

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

## Attractions

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

<sup>1</sup> Évaluation du marché de l'habitation de la SCHL – Canada. Date de publication : Troisième trimestre 2019

<sup>2</sup> Perspective du marché de l'habitation de la SCHL – Canada. Date de publication : Automne 2018

Les visiteurs provenant de l'extérieur du marché local constituent la majorité des visiteurs de la Tour CN. Un nombre important de visiteurs au Vieux-Port et à la Tour CN proviennent des États-Unis (É.-U.). Dans son rapport Tourisme en bref de juillet 2019, Destination Canada (« DC ») a signalé que, depuis le début de l'année, les arrivées de visiteurs au Canada pour un séjour d'une nuit en provenance des dix marchés de Destination Canada ont augmenté de 3,5 % par rapport à l'année précédente, les É.-U. et les neuf autres marchés ayant respectivement connu des hausses de 2,8 % et de 6 %. Sur le plan historique, les touristes américains voyagent moins lors des années électorales, ce sera vraisemblablement le cas en 2020.

Les taux de change peuvent avoir une incidence sur le nombre de touristes internationaux que le Canada, les marchés locaux et les attractions de la Société peuvent attirer. Le plus grand marché international de la Tour CN et du Vieux-Port reste les États-Unis. Le taux continue d'osciller autour de 1,00 \$ US = 1,33 \$ CA. Les analystes sont partagés quant à savoir s'ils prévoient que le dollar canadien se raffermira ou s'affaiblira par rapport au dollar américain au cours des 12 prochains mois, mais la plupart d'entre eux prédisent que le taux de change demeurera essentiellement constant pendant cette période. Dans l'ensemble, un dollar canadien dévalué par rapport aux autres devises, notamment le dollar américain, a une répercussion favorable sur les recettes de la Tour CN et de la SVPM en raison du pouvoir d'achat accru des touristes américains. En outre, un dollar canadien dévalué peut également dissuader les visiteurs locaux de voyager à l'étranger, choisissant plutôt des « vacances chez soi ». Inversement, une valeur élevée du dollar canadien est susceptible d'avoir une incidence contraire sur les résultats de la Tour CN.

Plus de 80 % de la clientèle du Vieux-Port provient de son marché local. Pour continuer à attirer des visiteurs, le Vieux-Port, y compris le Centre des sciences de Montréal, a besoin de continuer à investir dans ses attractions et expositions actuelles et de s'associer à diverses organisations, tout en élaborant de nouvelles attractions et expositions, afin de renouveler les services qu'il offre aux visiteurs. Au sein du marché local, on s'attend à ce que la concurrence augmente en raison de la réouverture du Biodôme et d'une nouvelle patinoire publique au centre-ville.

Pour le marché extérieur, le marché du Québec semble fort. Dans le rapport Tourisme en bref de juillet 2019 de DC, on indique que le nombre d'arrivées pour un séjour d'une nuit au Québec d'une année sur l'autre a augmenté de 6,9 %, principalement en raison du volume des arrivées autres que par voiture en provenance des États-Unis et des résidents d'autres pays.

L'incidence des accords commerciaux, en particulier l'Accord Canada-États-Unis-Mexique, est difficile à déterminer, mais la Société ne s'attend pas à ce qu'ils aient des répercussions importantes sur ses activités.

# 4. Priorités

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

En 2020, la Société célèbre ses 25 ans d'existence et sa croissance progressive, sa rentabilité et sa valeur pour les Canadiens. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les activités et le rendement de la Société, veuillez consulter son rapport annuel 2018/19 et son rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise sur son site Web [fr.clc.ca](http://fr.clc.ca).

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des priorités, veuillez consulter l'annexe 2.

### 4.1.1 OBJECTIFS ET STRATÉGIES

Les objectifs clés de la Société pour la période de référence faciliteront le succès continu des divisions commerciales de la SICL tout en lui permettant de gérer les risques et les incertitudes.

- 1) Poursuivre le programme de la SICL qui vise à redonner aux anciennes propriétés du gouvernement du Canada un usage productif au profit des collectivités canadiennes. Les résultats essentiels seront de nouvelles sources d'activités économiques dans les municipalités, telles que les travaux de construction, les aménagements d'usage collectif, les espaces verts et le logement, à la fois commerciaux et abordables, où les résidents peuvent vivre, travailler et se détendre.
- 2) Poursuivre ses partenariats avec les peuples autochtones, notamment par l'entremise d'une coentreprise existante avec trois Premières Nations pour aménager des terres dans la région de Vancouver, dont les bandes de Musqueam, Squamish et Tsleil-Waututh, à Winnipeg avec les Premières Nations signataires du Traité n° 1, à Ottawa avec les Algonquins de l'Ontario et à Halifax avec la Première Nation de Millbrook. Les résultats essentiels de ces partenariats comprennent la restitution de leur usage productif à d'importants sites, la participation des collectivités autochtones au réaménagement de ces sites par le biais de possibilités économiques pour la commémoration et le renforcement des capacités. La SICL atteindra ces résultats en menant à bien ses processus de planification et d'aménagement dans chaque collectivité.
- 3) Continuer de travailler avec Services publics et Approvisionnement Canada (« SPAC ») sur ses projets de collaboration en matière d'hébergement dans la région de la Capitale-Nationale et à Toronto. Les résultats essentiels comprennent l'augmentation du potentiel de ces sites et de leurs usages, tout en aidant le gouvernement dans ses efforts de rationalisation et en créant de nouveaux quartiers qui incluent des emplois, des espaces verts, des aires d'agrément et de nouveaux logements. L'objectif sera atteint en travaillant avec le secteur privé pour mettre en œuvre le plan municipal approuvé créé par la Société.
- 4) Élargir les services offerts par la SICL au gouvernement du Canada. Le résultat de cette initiative sera une plus grande efficacité et des innovations apportées au gouvernement grâce à l'expertise de la SICL dans la gestion des biens immobiliers et des attractions. Ces résultats seront atteints en établissant des relations de collaboration étroites avec les responsables ministériels des biens immobiliers, en utilisant les projets en cours comme validation de principe pour les travaux futurs et en déterminant les nouveaux projets qui pourraient être réalisés.

5) Augmenter la valeur des attractions; améliorer l'intégrité et la sécurité de ces actifs. Le résultat essentiel sera l'offre d'expériences client exceptionnelles et innovantes. L'objectif sera atteint en maximisant l'efficacité opérationnelle ainsi que les contributions communautaires, financières et non financières.

## 4.2 APERÇU DES RISQUES

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

Les résultats financiers de la Société sont affectés par la performance de ses activités, de même que par divers facteurs externes qui influent sur les secteurs particuliers, y compris la pandémie de COVID-19 en cours, les secteurs particuliers et les régions où elle exerce ses activités, en plus de facteurs macroéconomiques comme la croissance économique, l'inflation, les taux d'intérêt, le taux de change, les exigences et initiatives réglementaires, et les litiges et réclamations qui découlent du cours normal des activités.

Les risques financiers sont les suivants :

- **Les risques liés aux forces dynamiques du marché dans le domaine des biens immobiliers et des attractions** comprennent le risque de répercussions dues à des facteurs liés aux conditions macroéconomiques qui ont une incidence sur la viabilité financière des projets.
- **Les risques liés aux acquisitions immobilières** sont définis comme le risque d'incertitude concernant le déroulement ou la rapidité des acquisitions de biens auprès du gouvernement fédéral ou l'incapacité d'obtenir de nouveaux biens immobiliers excédentaires des gardiens de façon opportune.
- **Les risques liés à l'offre de produits (Attractions)** comprennent le risque de non-satisfaction des attentes des clients concernant l'environnement, le service, le soutien et l'expérience en vue d'assurer la fidélité de la clientèle à long terme, ainsi que l'incapacité de proposer de nouveaux produits et services pour saisir les occasions qui se présentent sur le marché.
- **Les risques liés à l'offre de produits (Immobilier)** comprennent le risque de ne pas proposer de nouveaux produits et services pour répondre aux possibilités du marché et de ne pas vendre.

La Société fait également face à des risques non financiers qui, s'ils ne sont pas gérés efficacement, pourraient avoir une incidence importante sur la capacité de fonctionnement de la Société. Ces défis comprennent la pandémie de COVID-19 en cours, les dangers et la sécurité physique, la cybersécurité, la gestion des talents, la communication et la réputation. Ces risques sont les suivants :

- **Les risques liés aux dangers et à la sécurité** comprennent les menaces de perturbation des activités en raison de catastrophes naturelles ou de maladies graves, ainsi qu'en raison de l'action de militants, d'attentats terroristes ou d'autres actes malveillants.
- **Les risques liés à la gouvernance** ont trait à l'incapacité de présenter une vision et une orientation claires pour la Société.
- **Les risques liés à la gestion des talents** comprennent le risque que les employés ou la direction n'adoptent pas les changements d'entreprise qui sont mis en œuvre par les acquisitions, le remaniement des objectifs commerciaux, la restructuration, etc.

- **Les risques liés aux communications** comprennent l'incapacité d'anticiper et de gérer les changements dans l'information souhaitée par les intervenants et la manière dont ils veulent qu'elle leur soit communiquée, et communications avec le public inefficaces, intermittentes et peu transparentes, qui ne permettent pas de créer un climat de bonne volonté.

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

## Gestion du risque

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

Le conseil d'administration a globalement la responsabilité de la gouvernance du risque et supervise la gestion de l'identification des principaux risques auxquels la Société fait face et la mise en œuvre des processus d'évaluation des risques appropriés pour gérer ces risques. La direction est responsable de la détermination et de l'évaluation des risques, de la définition des contrôles et des actions pour réduire les risques au minimum, tout en se concentrant sur les objectifs opérationnels de la Société.

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

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

## 4.3 APERÇU DES RÉSULTATS ATTENDUS ET DES INDICÉS DE RENDEMENT

Depuis sa création, la SICL a réussi pendant 25 ans à générer près de 1 milliard de dollars en contributions financières à son actionnaire. Au cours de la période de référence, la Société poursuivra sa trajectoire de croissance financière et de rentabilité grâce à un certain nombre de possibilités et d'activités.

La SICL utilise des références et des comparateurs pour se mesurer aux marchés dans lesquels elle est active, tels que les études de marché, les audits internes et les tableaux de bord de gestion financière, pour surveiller en permanence ses opérations, toutes supervisées par son conseil d'administration.

Les stratégies et les résultats continueront de s'harmoniser avec le mandat et les objectifs commerciaux de la SICL.

Résultat	Mesure
Soutien aux projets d'aménagement et d'infrastructure à l'échelle locale en collaboration avec les municipalités et d'autres intervenants locaux	Dollars investis et approbations municipales obtenues
Mobilisation des collectivités locales tout au long des processus de planification et d'aménagement	Nombre de projets comportant des programmes de mobilisation
Possibilités de partenariat avec les collectivités autochtones tout au long des processus de planification et d'aménagement (lorsqu'elles sont invitées à participer)	Nombre de projets
Gestion efficace et efficiente de l'aliénation des biens immobiliers fédéraux et obtention de solides résultats financiers et non financiers	Produits réalisés
Projets d'aménagement durables sur le plan environnemental et conformes aux pratiques exemplaires de l'industrie	Nombre de projets d'aménagement actifs qui respectent ou dépassent les normes de gestion environnementale
Offres de services de haute qualité aux touristes canadiens et internationaux à la Tour CN et au Vieux-Port de Montréal/Centre des sciences de Montréal	Cote de TripAdvisor et nombre de nouveaux programmes et expositions

En 2019/20, la Société a réalisé ou fait progresser plusieurs de ses initiatives clés, incluant des investissements dans ses projets immobiliers à Edmonton, Calgary et Ottawa, et a également enregistré de solides bénéfices, comme cela est décrit à la section 5. La Société a aussi achevé des programmes clés de consultation à Ottawa et à Halifax. La division des Attractions a également atteint des objectifs clés, incluant une nouvelle exposition permanente au Centre des sciences de Montréal et une expérience de vente au détail renouvelée pour les visiteurs de la Tour CN.

# 5. Aperçu financier

## 5.1 RÉSULTATS ATTENDUS POUR 2019/20 ET POUR LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE DE 2020/21 À 2024/25

**Les prévisions financières élaborées par la Société pour ce plan d'entreprise ont été faites à l'automne 2019 et seront considérablement affectées soit par les pertes de revenus et les coûts supplémentaires résultant des interventions requises pour se conformer aux mesures municipales, provinciales et fédérales, soit par les interventions jugées nécessaires par la Société pour faire face à la pandémie de COVID-19.**

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

La stratégie financière de la SICL consiste à exercer ses activités en faisant preuve d'une grande responsabilité financière par l'intermédiaire de ses diverses divisions commerciales partout au pays afin d'optimiser, et non de maximiser, le flux de trésorerie et le bénéfice en vue du réinvestissement et du rendement pour les intervenants de la Société, à court et à long terme.

La SICL produit un bénéfice annuel et n'a pas besoin de crédits parlementaires; elle finance parallèlement le déficit de fonctionnement et les besoins en capital de la SVPM. La SICL gère ses niveaux d'endettement externe dans le cadre de sa stratégie financière, en ayant recours à des facilités de crédit lorsque cela est approprié et prudent, tout en continuant à rembourser la dette externe dont elle a hérité en novembre 2012 dans le cadre de la fusion fonctionnelle avec PDP. La politique de la SICL en matière de bénéfices non répartis et la justification du niveau du dividende sont présentées à la section 9.3.

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

Le plan financier reflète la meilleure estimation de la Société à l'égard des résultats attendus au cours de la période de référence. Comme c'est le cas de tout plan financier quinquennal, en particulier un plan qui prévoit des ventes immobilières sur de nombreux marchés au Canada, il y a naturellement un degré important d'incertitude. La Société atténue les risques liés à son plan financier en pratiquant une saine gestion financière grâce à un éventail de techniques différentes.

**Vous trouverez ci-dessous un résumé des résultats attendus pour 2019/20 et pour la période de référence de 2020/21 à 2024/25. De plus amples détails sont inclus dans la section 9.1.2.**

## **Produits**

La Société a prévu des produits de 490 millions de dollars en 2019/20 et de 1,7 milliard de dollars au cours de la période de référence. Les produits projetés de la Société fluctuent d'une année à l'autre, principalement en raison de ses ventes immobilières. Les projets d'aménagement immobilier et les ventes ont un cycle de vie beaucoup plus long que celui de la division opérationnelle des Attractions de la Société. Les ventes immobilières dépendent de nombreux facteurs, notamment l'obtention des approbations municipales, qui détermineront le moment où les produits pourront être mis sur le marché.

Alors que les ventes immobilières varient considérablement d'une année à l'autre, le rendement financier de la division opérationnelle des Attractions est plus constant. On prévoyait que les produits tirés des Attractions en 2019/20 s'élèveraient à 136,9 millions de dollars et atteindraient 154,6 millions de dollars en 2024/25. Cela représente une croissance annuelle moyenne de 2,2 %, soit 3 millions de dollars.

## **Rentabilité**

Le bénéfice net avant impôts prévu pour 2019/20 s'élevait à 240 millions de dollars. Au cours de la période de référence, la Société prévoit un bénéfice net de 394 millions de dollars. Le bénéfice annuel consolidé variera considérablement en raison des fluctuations des ventes immobilières, comme susmentionné. La marge bénéficiaire d'exploitation<sup>1</sup> se chiffrera en moyenne à 37 % au cours de la période de référence. Elle variera d'une année à l'autre au cours de la période de référence, principalement en raison des projets immobiliers particuliers vendus.

## **Frais généraux et administratifs**

Les frais généraux et administratifs comprennent à la fois les coûts d'exploitation indirects de ses attractions et les frais généraux de l'entreprise. Les frais généraux et administratifs totaux prévus pour 2019/20 atteignaient 38,6 millions de dollars, soit 7,9 % du total des produits.

Au cours de la période de référence, les frais généraux et administratifs devraient s'élever à 206,3 millions de dollars, soit 12,1 % du total des produits. Au cours de la période de référence, les frais généraux et administratifs devraient augmenter de 1,6 % par an. Cette augmentation est principalement due à l'augmentation des frais de personnel. Les frais généraux de l'entreprise au cours de la période de référence représenteront environ 45 % des frais généraux et administratifs totaux, soit 5,5 % du total des produits.

## **Investissement en capital**

L'investissement en capital de la Société comprend les dépenses immobilières, qui incluent les frais d'aménagement des terrains et ses investissements dans des propriétés détenues à plus long terme et l'investissement dans ses attractions.

En 2019/20, la Société prévoyait des dépenses en immobilisations totales de 113,5 millions de dollars. Au cours de la période de référence, la Société prévoit d'investir 502,4 millions de dollars, dont 414,4 millions de dollars dans l'immobilier et 88 millions de dollars dans ses attractions.

<sup>1</sup> Marge bénéficiaire d'exploitation = total du bénéfice net avant les impôts, les intérêts et les autres dépenses, la perte de valeur/dépréciation, les coûts antérieurs à l'acquisition ainsi que les radiations et les frais généraux et administratifs divisé par le total des produits.

Le tableau 9.4.3 de l'annexe 4 donne de plus amples renseignements sur le budget des immobilisations de la Société. Le montant des investissements annuels variera en fonction du stade de développement des projets de la Société. La Société est très soucieuse de s'assurer que les investissements, en particulier les investissements dans l'aménagement immobilier, sont effectués au moment opportun et étroitement alignés sur la stratégie de vente et le calendrier d'un projet.

## **Emprunts**

Les emprunts de la Société, qui comprennent des emprunts en espèces et des lettres de crédit, devraient s'élever à 66,7 millions de dollars et rester bien en deçà des 200 millions de dollars auxquels elle a accès grâce à ses facilités de crédit.

Au cours de la période de référence, les emprunts annuels moyens seront de 93,9 millions de dollars, atteignant un sommet en 2024/25 à 111,5 millions de dollars. L'augmentation au cours de la période de référence est principalement attribuable à la hausse des dépenses d'aménagement immobilier, les rendements financiers devant être réalisés au cours des années subséquentes au plan.

## **Gestion du capital**

La politique de gestion du capital et des bénéfices non répartis de la Société est présentée à la section 9.3 de l'annexe 4.

La Société projette ses versements de dividendes en fonction des liquidités prévues et de ses besoins en liquidités au cours des années subséquentes. La Société prévoit des dividendes de 500 millions de dollars au cours de la période de référence, soit une moyenne de 100 millions de dollars par année. Les dividendes devraient continuer d'être déclarés chaque année, à la discrétion du conseil d'administration de la Société. Les versements des dividendes réels pourraient différer sensiblement de ceux qui sont projetés, en fonction du rendement financier de la Société.

La Société prévoit un rendement moyen des capitaux propres de 24 % au cours de la période de référence, tout en faisant preuve d'une gestion budgétaire prudente et responsable en maintenant un ratio d'endettement moyen de 63 % et des soldes de trésorerie suffisants pour financer les investissements en capital et les opérations.

# 6. Annexe 1 : Structure de la gouvernance d'entreprise

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

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

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

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

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

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

La SICL évolue dans les marchés concurrentiels et parfois instables de l'immobilier et du tourisme. De ce fait, elle est directement touchée par l'imprévisibilité de ces secteurs et par les diverses tendances macroéconomiques. Malgré l'incertitude qui entoure l'économie mondiale et le marché de l'immobilier canadien, la Société, depuis sa création en 1995, a remboursé au cadre financier près de 632 millions de dollars en dividendes et en paiements d'acquisitions de biens.

## Conseils d'administration de la SICL

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

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

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

### **Jocelyne Houle, présidente**

Mme Houle a mené une longue carrière dans le secteur public. De plus, elle est propriétaire de la Bijouterie Houle à Buckingham depuis 1981. Elle est active dans sa communauté et au sein de plusieurs organisations.

### **Victoria Bradbury**

Mme Bradbury est comptable agréée avec le titre de « fellow » en Angleterre et au Pays de Galles, comptable professionnelle agréée au Canada, conseillère en gestion agréée et membre de l'Institut des administrateurs de sociétés.

### **John Campbell**

M. Campbell est directeur de Renovo Advisory Services ltée, vice-président de Artscape et membre du conseil d'administration du Canadian Urban Institute.

### **Margaret MacDonald**

Mme MacDonald est une ancienne sous-ministre de la Nouvelle-Écosse, ayant occupé les postes de sous-ministre des Finances et du Conseil du Trésor, Travail et Développement de la main-d'œuvre, Immigration et Affaires intergouvernementales.

### **Kaye Melliship**

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

### **Daniel Shindleman**

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

### **Toni Varone**

M. Varone est le président du Varone Group Inc. Il a servi la communauté à de nombreux titres et continue d'être un membre actif du conseil d'administration de la Villa Charities Foundation.

## SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE – CONSEIL D'ADMINISTRATION

Nom	Fonction	Date de décret	Durée	Date d'échéance	Province natale
Jocelyne Houle	Présidente	10/04/14 (administratrice)	4 ans	18/06/21	Québec
		06/06/18 (reconduite dans ses fonctions)	2 ans (reconduction)		
		19/06/19 (nommée présidente)	2 ans (en tant que présidente)		
Victoria Bradbury	Administratrice	22/06/18	2 ans	21/06/20	Alberta
John Campbell	Administrateur	06/06/18	2 ans	05/06/20	Ontario
Margaret MacDonald	Administratrice	19/06/19	4 ans	18/06/23	Nouvelle-Écosse
Kaye Melliship	Administratrice	06/06/18	4 ans	05/06/22	Colombie-Britannique
Toni Varone	Administrateur	06/06/18	4 ans	05/06/22	Ontario
Daniel Shindleman	Administrateur	06/06/18	4 ans	05/06/22	Manitoba

## PRÉSENCES AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2019

Membre du conseil	Réunions du conseil et des comités	Téléconférences du conseil et des comités
Jocelyne Houle	4/4	5/5
Victoria Bradbury	4/4	4/4
John Campbell	4/4	4/4
Kaye Melliship	3/4	4/4
Daniel Shindleman	4/4	4/4
Toni Varone	4/4	4/4
Poste à combler	S.O.	S.O.

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

Nom	Fonction	Date de décret	Durée	Date d'échéance	Province natale
John McBain	Président-directeur général	1 <sup>er</sup> novembre 2018, en vigueur le 3 mars 2014	5 ans	09/02/20	Ontario
		18 mois (renouvellement) 1 <sup>er</sup> novembre 2018, en vigueur le 3 mars 2019			

## **Comités du conseil et leurs fonctions**

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

### **Comité de gouvernance**

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

### **Comité des ressources humaines**

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

### **Comité d'audit et des risques**

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

### **Comité immobilier**

Le comité immobilier reçoit des rapports et examine les dépenses prévues et les demandes d'autorisation de la direction concernant les activités d'acquisition, d'aménagement et de vente des biens immobiliers de la Société. Le comité offre également des services de consultation, de supervision et d'orientation stratégique concernant les activités de la division Immobilier de la Société.

### **Comité des attractions touristiques**

Le comité des attractions touristiques reçoit des rapports et examine les dépenses prévues et les demandes d'autorisations de la direction concernant les activités des attractions touristiques de la Société. Le comité offre également des services de consultation, de supervision et d'orientation stratégique concernant les activités de la division Attractions de la Société.

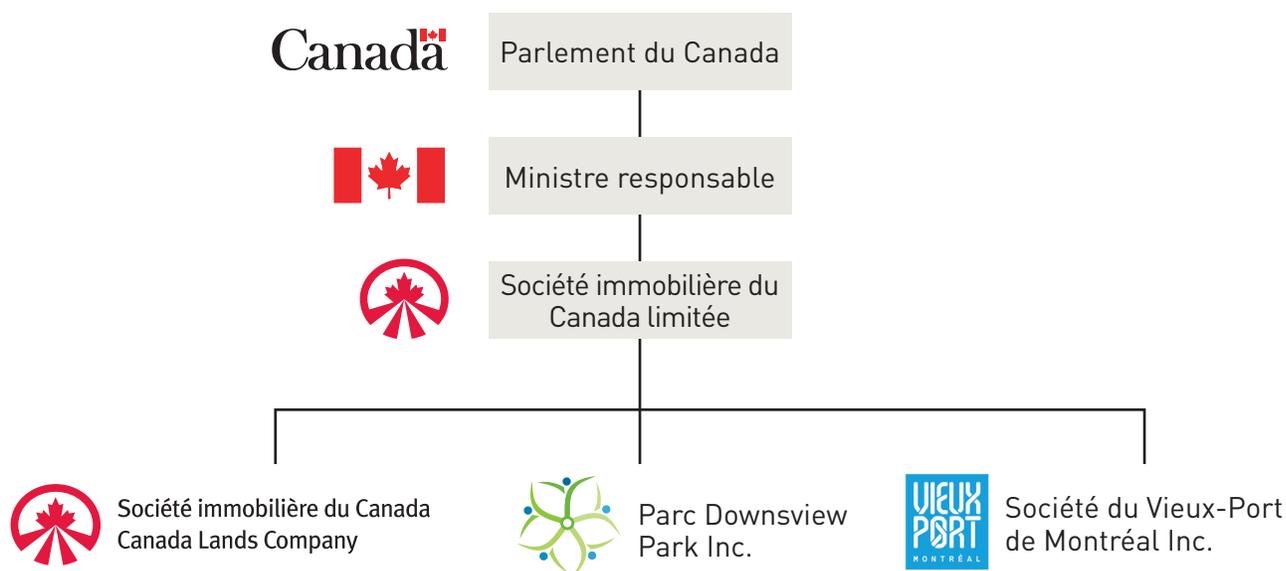
### **Accords de gestion**

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

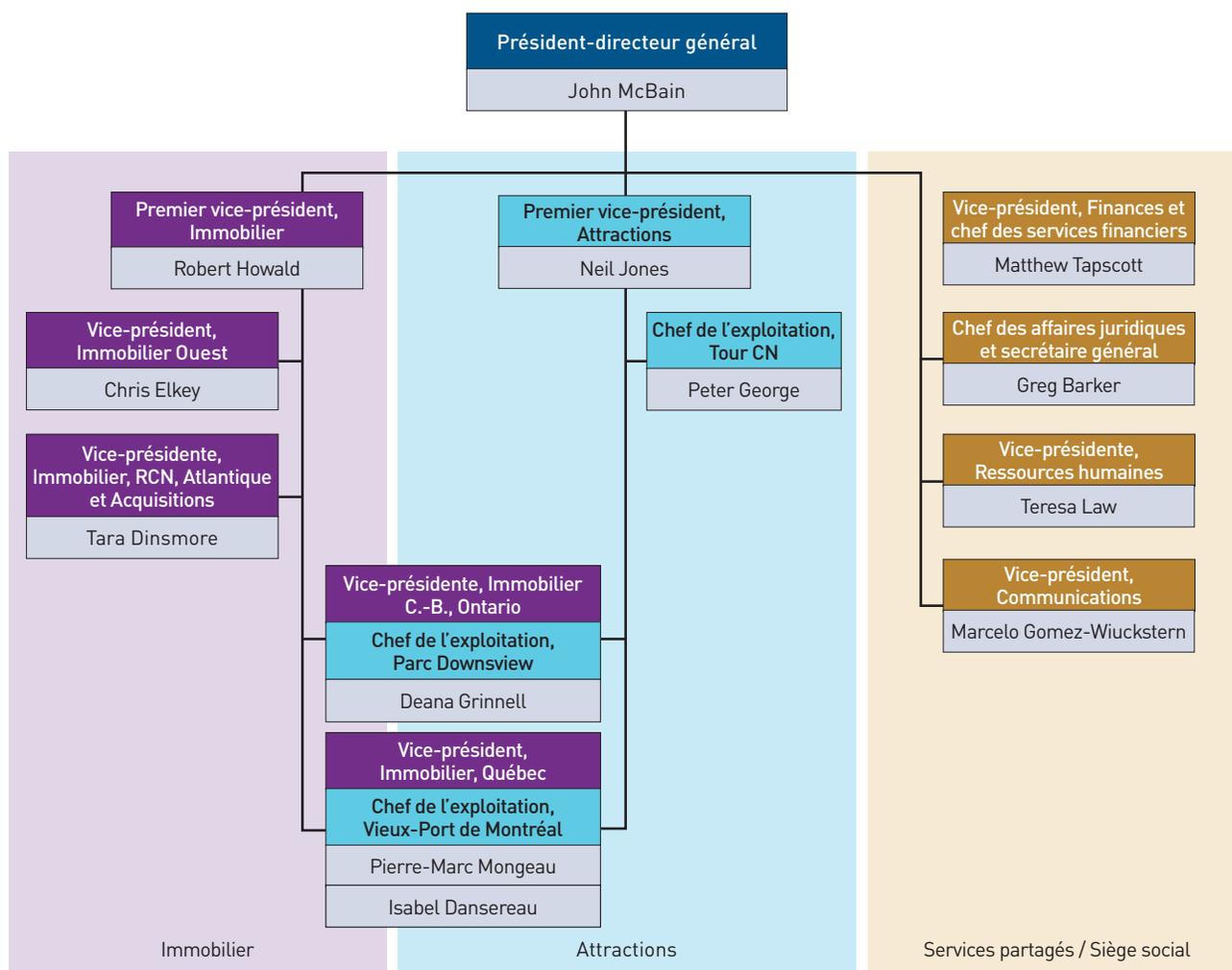
### **Assemblées publiques annuelles**

À titre de société d'État fédérale, la SICL est tenue, en conformité avec les pratiques exemplaires et la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de prévoir chaque année une tribune dans le cadre de laquelle le grand public peut formuler des commentaires et nouer un dialogue avec les membres de la direction et du conseil d'administration de la SICL sur les questions qui touchent directement aux activités de cette dernière. La prochaine assemblée publique annuelle est prévue à l'automne 2020.

**FIGURE 1 : STRUCTURE D'ENTREPRISE ET FILIALES DE LA SICL**



**FIGURE 2 : STRUCTURE DE LA HAUTE DIRECTION DE LA SICL**



L'équipe de la haute direction est formée d'un président-directeur général et de dirigeants, comme indiqué à la figure 2. Ce groupe est responsable de toutes les activités commerciales et de tous les résultats, de l'établissement des priorités d'entreprise ainsi que de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'entreprise et stratégiques de la Société, conformément au mandat de la SICL et sous la surveillance du conseil d'administration.

Le mandat du président-directeur général actuel se termine en septembre 2020. Un processus de recrutement, géré par le Conseil privé, est en cours. Le conseil d'administration et la direction de la SICL prendront les mesures appropriées si le poste devenait vacant, afin d'atténuer les risques potentiels et de veiller à ce qu'un plan d'intégration et de transition robuste soit élaboré et mis en œuvre.

# 7. Annexe 2 : Résultats et engagement

Je, soussigné, John McBain, en tant que président-directeur général de la Société immobilière du Canada limitée, suis redevable devant le conseil d'administration de la Société immobilière du Canada limitée.

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

Document original signé par :

**JOHN McBAIN**  
**Président-directeur général**  
**Société immobilière du Canada limitée**

27 novembre 2019<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Les prévisions financières élaborées par la Société pour ce plan d'entreprise ont été faites à l'automne 2019 et seront considérablement affectées soit par les pertes de revenus et les coûts supplémentaires résultant des interventions requises pour se conformer aux mesures municipales, provinciales et fédérales, soit par les interventions jugées nécessaires par la Société pour faire face à la pandémie de COVID-19

# 8. Annexe 3 :

## Attestation du chef des services financiers

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

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

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

Document original signé par :

**MATTHEW TAPSCOTT**  
**Vice-président, Finances et chef des services financiers**  
**Société immobilière du Canada limitée**

27 novembre 2019<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Les prévisions financières élaborées par la Société pour ce plan d'entreprise ont été faites à l'automne 2019 et seront considérablement affectées soit par les pertes de revenus et les coûts supplémentaires résultant des interventions requises pour se conformer aux mesures municipales, provinciales et fédérales, soit par les interventions jugées nécessaires par la Société pour faire face à la pandémie de COVID-19

# 9. Annexe 4 : Résultats financiers comprenant les budgets d'exploitation et d'immobilisations

**Les prévisions financières élaborées par la Société pour ce plan d'entreprise ont été faites à l'automne 2019 et seront considérablement affectées soit par les pertes de revenus et les coûts supplémentaires résultant des interventions requises pour se conformer aux mesures municipales, provinciales et fédérales, soit par les interventions jugées nécessaires par la Société pour faire face à la pandémie de COVID-19.**

Les budgets d'exploitation et d'immobilisations de la Société, représentés dans les états financiers ci-joints de la SICL à la section 9.4 de la présente annexe, présentent les produits, les charges, les bénéfices, les flux de trésorerie et les investissements en capital que la Société prévoit de réaliser au cours de la période de référence.

Le tableau à la section 9.1.1 résume les résultats prévus des principaux indices de rendement pour 2019/20 par rapport au budget, ainsi que les faits saillants financiers pendant la période de référence.

## 9.1 FAITS SAILLANTS DES BUDGETS D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATIONS

### 9.1.1 RENSEIGNEMENTS FINANCIERS IMPORTANTS

<i>(en millions de dollars canadiens, sauf la marge de bénéfice)</i>	<i>Pour l'exercice se terminant le 31 mars</i>		<i>Pour la période de référence<sup>2</sup></i>
	<i>Prévisions pour 2020</i>	<i>Budget pour 2020<sup>1</sup></i>	
Produit total	492,6 \$	290,4 \$	1 700,4 \$
Total du bénéfice d'exploitation <sup>3</sup>	291,5 \$	89,7 \$	629,7 \$
Ratio total de la marge d'exploitation <sup>3</sup>	59,2 %	30,9 %	37,0 %
Total du bénéfice net avant impôts	181,7 \$	43,4 \$	393,9 \$
Acquisitions	9,4 \$	42,3 \$	113,6 \$
Investissements	113,5 \$	127,7 \$	502,4 \$
Liquidités provenant des activités d'exploitation	155,0 \$	(64,8 \$)	334,6 \$
Total des facilités de crédit disponibles	133,3 \$	116,6 \$	88,5 \$
Dividendes au gouvernement du Canada	30,0 \$	30,0 \$	500,0 \$
Paiements d'avance <sup>4</sup>	6,8 \$	16,8 \$	52,9 \$
Total des actifs	1 065,3 \$	1 202,4 \$	991,9 \$

1 Les chiffres budgétaires représentent les montants inclus dans le plan d'entreprise de 2019/20 à 2023/24 de la SICL.

2 Le montant du total des facilités de crédit disponibles et le montant du total de l'actif indiqués correspondent aux soldes projetés au 31 mars 2025.

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

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

## 9.1.2 APERÇU DU BUDGET

### Produits

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

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

### GRAPHIQUE 1

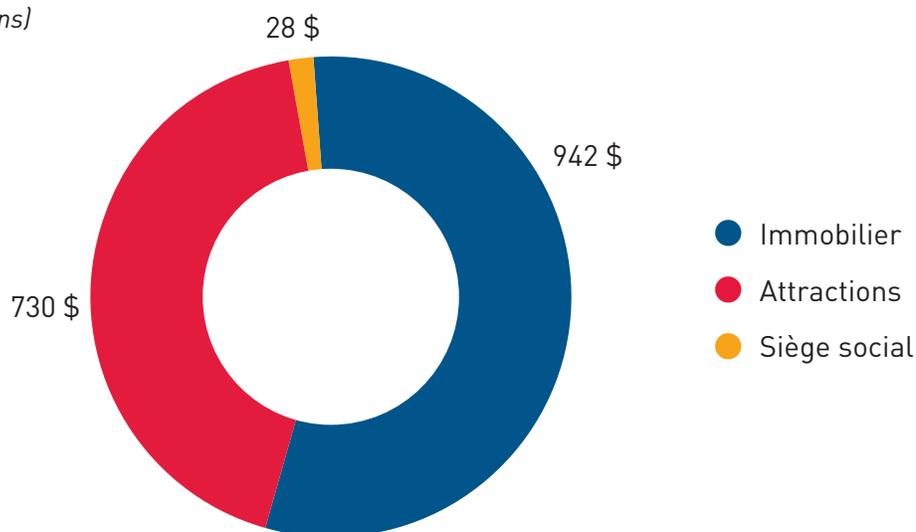
Postes de présentation de l'information financière	Divisions opérationnelles		
	Immobilier	Attractions	Siège social
Ventes immobilières et aménagement	X		
Attractions, aliments, boissons et autres activités d'accueil		X	
Activités de location	X	X	
Intérêts et autres produits divers			X

La Société prévoyait de générer des produits de près de 500 millions de dollars en 2019/20, soit environ 200 millions de dollars de plus que le budget de 2019/20. Les principaux moteurs de l'écart positif par rapport au budget sont deux ventes immobilières importantes de biens uniques qui ont largement dépassé les attentes de la Société. Voir la section 9.4.4 pour consulter les détails des ventes.

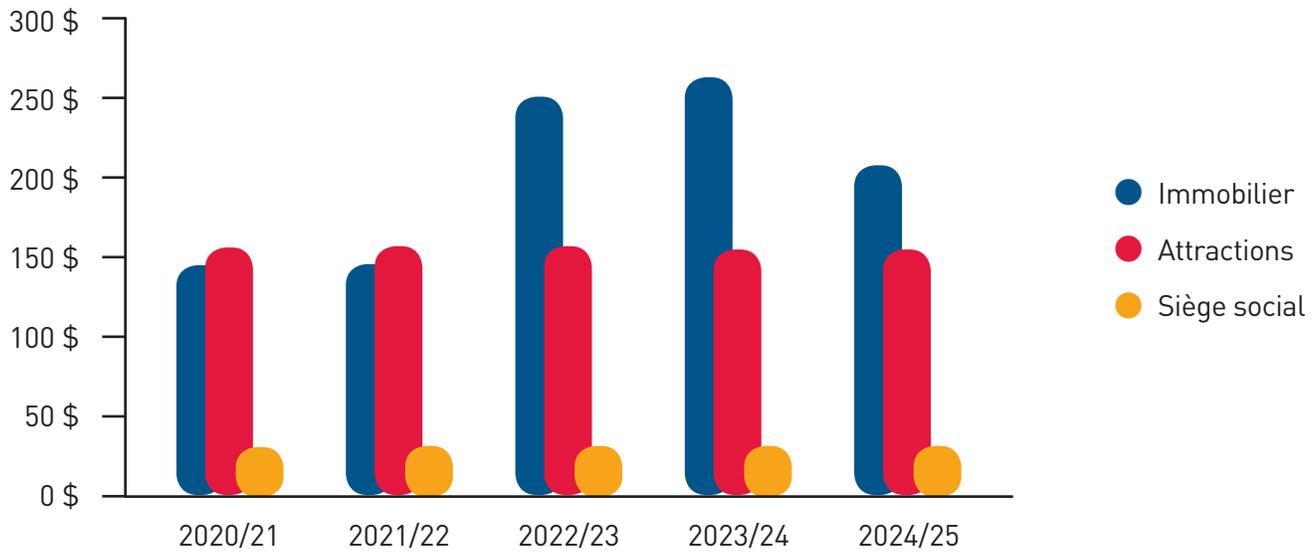
La Société s'attend à générer des produits consolidés de 1 700 millions de dollars au cours de la période de référence, soit une moyenne de 340 millions de dollars par année. Les produits ne sont pas constants d'une année à l'autre. Les fluctuations importantes des produits consolidés annuels au cours de la période de référence s'expliquent principalement par le calendrier des projets d'aménagement et des ventes de biens immobiliers. On ne prévoit pas d'écarts annuels importants dans les produits tirés des activités liées aux attractions touristiques de la Société au cours de la période de référence.

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

### GRAPHIQUE 2 (en millions)



**GRAPHIQUE 3** (en millions)

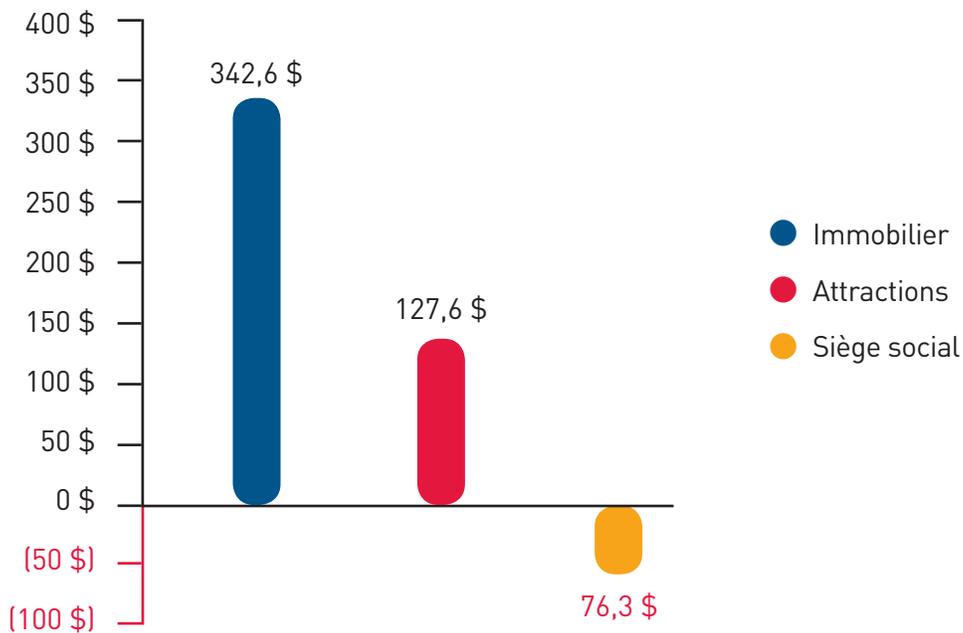


## Rentabilité

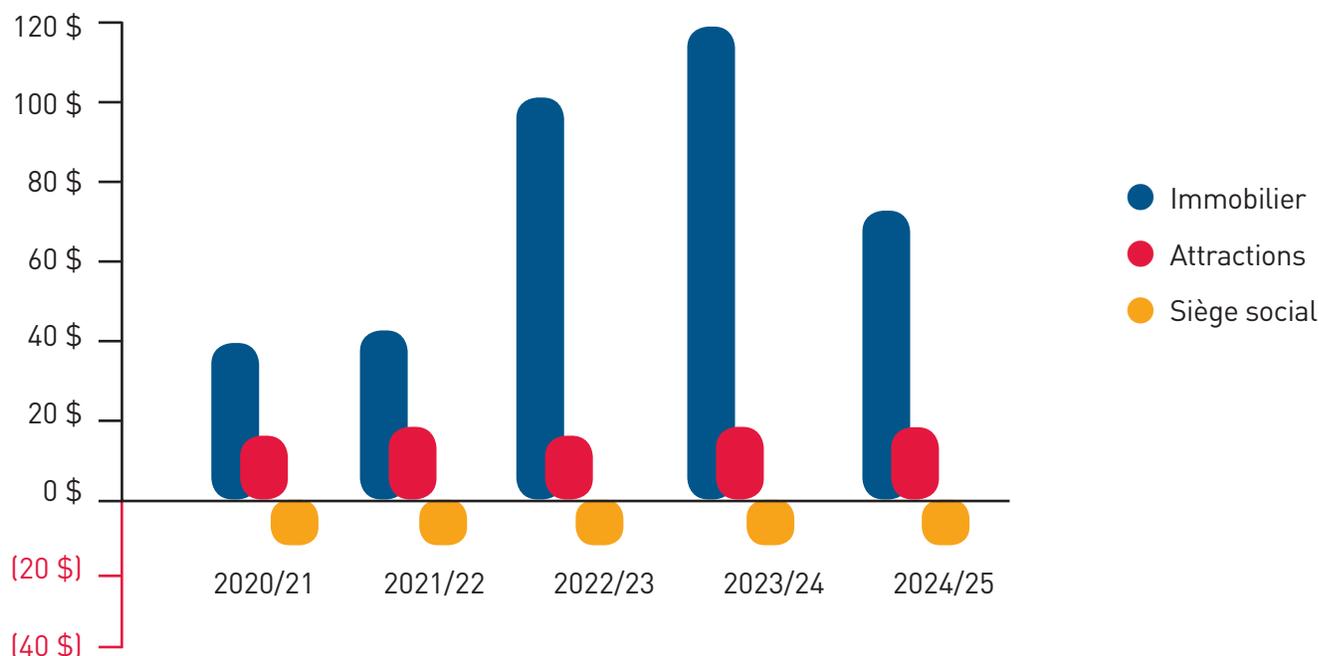
Le bénéfice net avant impôts (BNAI) consolidé pour la période de référence s'élevé à 393 millions de dollars, soit une moyenne de 79 millions de dollars par année. À l'instar des produits, la rentabilité fluctue chaque année et est principalement attribuable aux ventes immobilières.

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

**GRAPHIQUE 4** (en millions)



**GRAPHIQUE 5** (en millions)



En raison des produits favorables susmentionnés pour 2019/20, la Société prévoit un BNAI de 180,4 millions de dollars, de près de 140 millions de dollars supérieur au budget.

Au cours de la période de référence, la Société prévoit de générer un bénéfice d'exploitation de 629,7 millions de dollars, soit une moyenne de plus de 125 millions de dollars par année.

Au cours de cette même période, la marge bénéficiaire d'exploitation représentera 37 % du total des produits. Annuellement pendant la période de référence, la marge d'exploitation variera en fonction principalement des ventes immobilières et du portefeuille de produits, mais ne devrait pas dépasser 32 % au cours d'une année donnée.

## Frais généraux et administratifs

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

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

## TABLEAU 1 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FRAIS GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS

*Pour l'exercice se terminant le 31 mars (en millions, sauf les pourcentages)*

	Prévisions pour 2020	Plan pour 2021	Plan pour 2022	Plan pour 2023	Plan pour 2024	Plan pour 2025	Total pour la période de référence
Frais généraux et administratifs d'exploitation	21,6 \$	21,1 \$	22,9 \$	22,5 \$	22,9 \$	23,0 \$	112,4 \$
Frais généraux et administratifs de l'entreprise	17,0 \$	18,2 \$	18,4 \$	18,8 \$	19,1 \$	19,4 \$	93,9 \$
<b>Total des frais généraux et administratifs</b>	<b>38,6 \$</b>	<b>39,3 \$</b>	<b>41,3 \$</b>	<b>41,3 \$</b>	<b>42,0 \$</b>	<b>42,4 \$</b>	<b>206,3 \$</b>
Frais généraux et administratifs d'entreprise sous forme de pourcentage du total des frais généraux et administratifs	44,0 %	46,3 %	44,6 %	45,5 %	45,5 %	45,8 %	45,5 %
Total des frais généraux et administratifs sous forme de pourcentage du total des produits	7,9 %	14,1 %	14,8 %	10,8 %	10,5 %	11,8 %	12,1 %
<b>Frais généraux et administratifs de l'entreprise sous forme de pourcentage du total des produits</b>	<b>3,5 %</b>	<b>6,5 %</b>	<b>6,6 %</b>	<b>4,9 %</b>	<b>4,8 %</b>	<b>5,4 %</b>	<b>5,5 %</b>

La Société prévoyait un total des frais généraux et administratifs pour 2019/20 de 38,6 millions de dollars, ce qui était légèrement supérieur aux 34,1 millions de dollars prévus au budget. Cette augmentation s'expliquait principalement par des coûts additionnels élevés engagés pour appuyer les produits supplémentaires générés par la Société.

Au cours de la période de référence, le total des frais généraux et administratifs devrait s'élever à 206,3 millions de dollars. Les frais généraux et administratifs indirects d'exploitation devraient représenter 55 % du total des frais généraux et d'administration, soit 112,4 millions de dollars, le reste étant des frais généraux et administratifs de l'entreprise.

Au cours de la période de référence, le total des frais généraux et administratifs sous forme de pourcentage du total des produits devrait s'élever à 12,1 %. En 2020/21, ce pourcentage devrait passer à 14,1 %, et il devrait diminuer de 16 % d'ici à 2024/25.

## Investissement en capital

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

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

En 2019/20, la Société prévoyait des investissements en capital de 113,5 millions de dollars, ce qui était légèrement inférieur aux 127,7 millions de dollars prévus au budget. La baisse des investissements en capital s'expliquait principalement par le moment de la réception des approbations de la planification relative aux biens immobiliers.

Pour la période de référence, la Société prévoit d'investir 502 millions de dollars en capital, dont 414 millions de dollars dans les biens immobiliers et 88 millions de dollars dans les attractions. Voir la section 9.4.5 pour consulter les détails par année et par type.

## Liquidités

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

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

Au cours de la période de référence, la Société prévoit des paiements de près de 900 millions de dollars à son actionnaire. Voir la section 9.2, « Tableau récapitulatif du résultat net pour le gouvernement du Canada de 2020/21 à 2024/25 ».

## 9.1.3 APERÇU DES HYPOTHÈSES, SENSIBILITÉS ET INCERTITUDES CLÉS

**Les prévisions financières élaborées par la Société pour ce plan d'entreprise ont été faites à l'automne 2019 et seront considérablement affectées soit par les pertes de revenus et les coûts supplémentaires résultant des interventions requises pour se conformer aux mesures municipales, provinciales et fédérales, soit par les interventions jugées nécessaires par la Société pour faire face à la pandémie de COVID-19.**

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

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

La Société a inclus les principales hypothèses, sensibilités et incertitudes ci-dessous.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Comme il est indiqué dans l'état consolidé de la situation financière de la SICL, les effets à payer à court terme se chiffrent à 184,0 millions de dollars, les effets à payer à long terme à 237,2 millions de dollars, et les crédateurs et autres charges à payer comprennent des dettes de participation envers les gardiens de biens précédents d'environ 78 millions de dollars relativement à des biens immobiliers vendus.

## 9.1.4 PRINCIPALES HYPOTHÈSES

### Conditions macroéconomiques

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

### Immobilier

- Hypothèses relatives au marché : Le plan d'entreprise et les budgets supposent que la demande sur les marchés immobiliers demeurera relativement stable et conforme aux conditions actuelles du marché au cours de la période de référence. Le plan d'entreprise ne cherche pas à prévoir des gains ou des pertes d'importance sur le plan des conditions du marché dans les régions où la Société possède des biens.
- Hypothèses liées aux acquisitions immobilières : Au cours de la période de référence, la Société prévoit des ventes de près de 50 millions de dollars et un BNAI de 10 millions de dollars concernant des biens immobiliers dont elle n'est pas encore la propriétaire, mais qu'elle prévoit acquérir.
- Hypothèse relative au Plan secondaire du secteur Downsview : La Société a présumé que le Plan secondaire du secteur Downsview approuvé actuel, qui comprend les terrains de Downsview, resterait en vigueur en dépit du fait que Bombardier, un propriétaire foncier adjacent, a vendu ses 370 acres (150 hectares) de terrain à l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (« OIRPSP ») et qu'il est prévu qu'un nouveau processus relatif au Plan secondaire du secteur Downsview soit lancé.

### Attractions

- Les niveaux de tourisme, en particulier à Montréal et à Toronto, resteront constants par rapport aux niveaux actuels, et les taux de change resteront stables, en particulier entre le Canada et les États-Unis.
- Le plan ne comprend aucun coût important lié à la revitalisation de la SVPM et de la Pointe-du-Moulin dans le cadre des consultations du public et de l'exercice d'élaboration du plan directeur jusqu'à ce jour. L'issue du processus, le financement requis et l'identité du bailleur de fonds pourraient avoir une incidence sur la capacité de la SVPM à exécuter le plan.

### Liquidités

- Moment du remboursement des billets à ordre et de la participation aux bénéficiaires : la Société doit environ 500 millions de dollars<sup>1</sup> aux gardiens de biens précédents sous la forme de remboursements de billets à ordre et de dettes de participation relatives à des biens immobiliers vendus au 31 mars 2019. Sur ces obligations de trésorerie, environ 250 millions de dollars<sup>2</sup> sont à court terme et payables à vue. Les gardiens précédents ont le droit de reporter le règlement de ces obligations. Étant donné l'ampleur du passif, les reports par les gardiens pourraient avoir une incidence importante sur les projections de trésorerie de la Société, ainsi que sur les soldes de trésorerie et la position en passif à la fin de l'exercice. La Société avait supposé que plus de 250 millions de dollars de remboursements<sup>3</sup> seraient effectués en 2019/20.

1 Comme il est indiqué dans l'état consolidé de la situation financière de la SICL, les effets à payer à court terme se chiffrent à 184,0 millions de dollars, les effets à payer à long terme à 237,2 millions de dollars, et les créanciers et autres charges à payer comprennent des dettes de participation envers les gardiens de biens précédents d'environ 78 millions de dollars relativement à des biens immobiliers vendus.

2 Comme il est indiqué dans l'état consolidé de la situation financière de la SICL, les effets à payer à court terme au 31 mars 2019 se chiffrent à 184 millions de dollars, et les créanciers et autres charges à payer comprennent des dettes de participation envers les gardiens de biens précédents d'environ 78 millions de dollars relativement à des biens immobiliers vendus. Ces éléments de passif devraient être remboursés en 2019/20.

3 Comme il est indiqué dans l'état consolidé des flux de trésorerie de la CLCL, la Société prévoit d'effectuer des remboursements de 253,1 millions de dollars en 2019/20.

## Autre

- On suppose que les frais généraux et administratifs augmentent de 2 % par année au cours de la période de référence, ce qui correspond aux augmentations de l'IPC projetées dans le Rapport sur la politique monétaire de juillet 2019 de la Banque du Canada.
- Les marchés du travail dans lesquels la Société exerce ses activités, particulièrement à Toronto et à Montréal, où se déroulent les opérations des attractions importantes, seront équilibrés et permettront à la Société d'embaucher des personnes compétentes et qualifiées aux taux courants du marché.

## 9.1.5 SENSIBILITÉS ET INCERTITUDES

### Immobilier

- Currie, Calgary et Village at Griesbach, Edmonton : Dans la conjoncture difficile de l'Alberta, la Société prévoit des ventes immobilières et des bénéfices importants pendant la période de référence issus de ces projets. Pour chaque tranche de 10 millions de dollars de variation des ventes par rapport aux prévisions, le BNAI variera de 3 millions de dollars.
- Wateridge Village/Village des Riverains, Ottawa : Le marché immobilier d'Ottawa est actuellement considéré comme stable, mais la Société a réalisé des ventes importantes pendant la période de référence. Pour chaque tranche de 10 millions de dollars de variation des ventes par rapport aux prévisions, le BNAI variera de 3 millions de dollars.
- Comme il a été mentionné ci-dessus, il est prévu qu'un nouveau processus relatif au Plan secondaire du secteur Downsview soit lancé. La durée et l'échéancier du processus sont difficiles à déterminer, mais il n'est pas déraisonnable de s'attendre à ce qu'il prenne jusqu'à cinq ans. PDP est enthousiaste à l'idée de participer au processus d'élaboration du nouveau plan secondaire. Un nouveau plan intégré à l'échelle de la région de Downsview devrait permettre une meilleure utilisation des terrains, plus optimale pour la collectivité et la municipalité. Par conséquent, PDP a supposé que les approbations du plan d'aménagement pour les quartiers Chesswood, Sheppard et Allen seront retardées par rapport aux plans d'entreprise antérieurs, de sorte que certaines ventes de blocs dans ces quartiers seront différées au-delà de la période de référence.

## 9.2 TABLEAU RÉCAPITULATIF DU BÉNÉFICE NET POUR LE GOUVERNEMENT DU CANADA DE 2020/21 À 2024/25

Les prévisions financières élaborées par la Société pour ce plan d'entreprise ont été faites à l'automne 2019 et seront considérablement affectées soit par les pertes de revenus et les coûts supplémentaires résultant des interventions requises pour se conformer aux mesures municipales, provinciales et fédérales, soit par les interventions jugées nécessaires par la Société pour faire face à la pandémie de COVID-19.

La Société procure des avantages financiers au gouvernement du Canada de diverses façons. Comme l'illustrent le graphique et le tableau ci-dessous, la contribution de la Société s'élèvera à près de 900 millions de dollars, soit une moyenne de 180 millions de dollars par année, sur la période de référence.

**TABLEAU 2 : BÉNÉFICE NET POUR LE GOUVERNEMENT DU CANADA**

<i>En millions de dollars</i>	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	Total
Acquisitions <sup>1</sup>	–	22	6	–	25	<b>53</b>
Remboursement de billets à ordre	10	10	7	24	20	<b>71</b>
Impôts sur le résultat versés	67	16	33	32	22	<b>170</b>
Dividendes au gouvernement du Canada <sup>2</sup>	100	50	150	100	100	<b>500</b>
Soutien financier récurrent accordé à la SVPM <sup>3</sup>	20	16	16	18	18	<b>88</b>
<b>Total</b>	<b>197</b>	<b>114</b>	<b>212</b>	<b>174</b>	<b>185</b>	<b>882</b>

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

**TABLEAU 3 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INVESTISSEMENTS DE 2020/21 À 2024/25 PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL**

<i>En millions de dollars</i>	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	Total
Immobilier	82	69	77	99	82	<b>414</b>
Attractions	22	16	13	15	22	<b>88</b>
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>114</b>	<b>104</b>	<b>502</b>

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

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

3 Comprend respectivement 10,3 millions de dollars et 1,0 million de dollars en trésorerie et équivalents de trésorerie disponibles en 2020/21 et en 2021/22.

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

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

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

La SICL continue à financer le déficit de fonctionnement annuel et les besoins en capital de la SVPM à raison de 20 millions de dollars environ par année. Avant la fusion fonctionnelle de novembre 2012, ces insuffisances de fonds, qui s'élevaient à l'époque à environ 24 millions de dollars par année, étaient entièrement subventionnées par le gouvernement fédéral. La Société continue également de financer les besoins de fonctionnement et les besoins en capital du Parc Downsview, qui compte 291 acres d'espaces verts actifs et passifs, à raison d'environ 2 millions de dollars par année.

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

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

## 9.4 ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

### 9.4.1 ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL DE LA SICL

Pour l'exercice se terminant le 31 mars

<i>En millions de dollars</i>	Réel pour 2019	Budget pour 2020	Prévisions pour 2020	Plan pour 2021	Plan pour 2022	Plan pour 2023	Plan pour 2024	Plan pour 2025	Total pour la période de référence
<b>PRODUITS</b>									
Ventes immobilières	58,5	116,8	309,0	101,1	99,0	196,5	213,5	168,5	778,6
Attractions, aliments, boissons et autres activités d'accueil	114,8	113,6	116,0	118,0	121,1	125,0	128,7	132,7	625,5
Activités de location	46,6	49,0	50,2	47,2	47,0	48,8	46,9	47,1	237,0
Gain réalisé sur la vente de biens immobiliers	34,8	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts et autres produits divers	14,6	11,0	15,7	13,4	11,2	12,3	11,3	11,1	59,3
	269,3	290,4	490,9	279,7	278,3	382,6	400,4	359,4	1 700,4
<b>DÉPENSES</b>									
Coût des ventes immobilières	45,4	83,3	85,1	74,6	71,4	103,6	109,5	115,8	474,9
Attractions, aliments, boissons et autres produits d'accueil	73,9	75,2	74,2	77,8	79,3	81,8	83,2	85,7	407,8
Charges opérationnelles de location	38,0	42,2	41,8	38,9	38,0	38,1	36,8	36,2	188,0
Frais généraux et administratifs	30,5	34,1	38,6	39,3	41,3	41,3	42,0	42,4	206,3
Intérêts et autres frais de financement	5,8	6,0	5,3	4,9	3,1	1,4	1,2	1,0	11,6
Perte de valeur des dépenses en immobilisations	1,3	6,2	5,4	7,9	1,3	2,9	3,3	2,5	17,9
	194,9	247,0	250,4	243,4	234,4	269,1	276,0	283,6	1 306,5
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>74,4</b>	<b>43,4</b>	<b>240,5</b>	<b>36,3</b>	<b>43,9</b>	<b>113,5</b>	<b>124,4</b>	<b>75,8</b>	<b>393,9</b>
Impôts payés	19,4	10,9	60,1	9,1	11,0	28,3	31,1	19,0	98,5
<b>BÉNÉFICE NET</b>	<b>55,0</b>	<b>32,5</b>	<b>180,4</b>	<b>27,2</b>	<b>32,9</b>	<b>85,2</b>	<b>93,3</b>	<b>56,8</b>	<b>295,4</b>

## 9.4.2 ÉTAT CONSOLIDÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA SICL

Au 31 mars

<i>En millions de dollars</i>	Réel pour 2019	Budget pour 2020	Prévisions pour 2020	Plan pour 2021	Plan pour 2022	Plan pour 2023	Plan pour 2024	Plan pour 2025
<b>ACTIF</b>								
<b>Actifs non courants</b>								
Immeubles de placement	29,7	37,5	31,5	34,7	36,4	36,8	39,3	49,0
Stocks	318,1	360,3	322,6	329,8	360,4	345,6	326,3	354,0
Immobilisations corporelles	142,5	150,5	142,7	143,1	140,2	132,2	124,5	116,5
Créances clients et autres actifs	9,3	23,5	16,8	20,4	21,8	18,0	18,8	19,6
Créances à long terme	58,2	58,2	59,9	61,5	62,7	58,1	59,0	59,7
Impôts différés	99,3	105,6	104,3	108,5	113,0	117,8	118,3	121,9
	657,1	735,6	677,8	698,0	734,6	708,5	686,2	720,6
<b>Actifs courants</b>								
Stocks	68,2	84,1	74,6	71,4	103,6	109,5	115,8	75,0
Trésorerie	456,3	215,2	415,0	284,9	244,8	228,3	192,5	162,2
Créances clients et autres actifs	40,4	28,5	34,7	31,2	38,3	36,0	33,6	33,6
Tranche courante de la créance à long terme	0,3	1,9	0,3	0,2	0,4	0,5	0,5	0,5
Charge d'impôts recouvrable à court terme	20,3	-	-	-	-	-	-	-
	585,6	329,7	524,6	387,7	387,1	374,3	342,4	271,3
	<b>1 242,7</b>	<b>1 065,3</b>	<b>1 202,4</b>	<b>1 085,7</b>	<b>1 121,7</b>	<b>1 082,8</b>	<b>1 028,6</b>	<b>991,9</b>
<b>PASSIF</b>								
<b>Passifs non courants</b>								
Effets à payer	237,2	260,1	245,7	241,9	289,5	283,5	267,7	259,6
Provisions	0,5	0,8	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Impôts différés	8,5	11,9	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
Dépôts et autres	5,2	2,4	2,0	2,5	2,5	2,6	2,8	2,8
	251,4	275,2	256,3	253,0	300,6	294,7	279,1	271,0
<b>Passifs courants</b>								
Facilités de crédit	15,1	50,1	37,1	51,4	56,4	68,4	37,2	58,0
Effets à payer	184,0	9,3	10,0	10,2	7,3	23,8	19,8	10,0
Loyers reçus d'avance et dépôts	7,9	4,3	6,2	6,2	6,4	6,4	6,2	6,2
Produits différés	6,1	4,6	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0	8,0
Créditeurs	113,0	33,7	18,9	15,9	15,8	15,6	15,6	15,7
Provision pour contestation des PERI	17,3	20,6	20,6	24,0	27,4	30,9	34,4	37,9
Provisions	9,3	2,8	2,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Impôts à payer	-	-	54,1	-	-	-	-	-
	352,7	125,4	157,0	116,2	121,8	153,6	121,7	136,3
<b>CAPITAUX PROPRES</b>								
Surplus d'apport	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1
Résultats non distribués	607,3	663,3	787,7	815,0	847,9	933,1	1 026,4	1 083,2
Dividendes accumulés	(153,7)	(183,7)	(183,7)	(283,7)	(333,7)	(483,7)	(583,7)	(683,7)
<b>Capitaux propres nets</b>	638,6	664,7	789,0	716,4	699,3	634,5	627,8	584,6
	<b>1 242,7</b>	<b>1 065,3</b>	<b>1 202,4</b>	<b>1 085,7</b>	<b>1 121,7</b>	<b>1 082,8</b>	<b>1 028,6</b>	<b>991,9</b>

## 9.4.3 ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE DE LA SICL

Pour l'exercice se terminant le 31 mars

<i>En millions de dollars</i>	Réel pour 2019	Budget pour 2020	Prévisions pour 2020	Plan pour 2021	Plan pour 2022	Plan pour 2023	Plan pour 2024	Plan pour 2025
<b>Activités d'exploitation</b>								
Bénéfice net	55,0	32,6	180,4	27,3	33,0	85,1	93,3	56,9
Impôts sur le résultat versés	(22,3)	(16,9)	(11,0)	(67,4)	(15,5)	(33,1)	(31,6)	(22,5)
Participation aux bénéfices payée	-	(78,2)	(78,2)	-	-	-	-	-
Dépréciation	12,8	13,7	12,8	15,7	16,9	18,1	18,1	19,5
Coût des ventes immobilières	45,4	83,3	85,1	74,6	71,4	103,6	109,5	115,8
Dépenses en immobilisations pour les stocks de biens immobiliers	(44,5)	(95,9)	(92,8)	(81,7)	(68,2)	(77,3)	(98,6)	(79,0)
Acquisitions	-	(42,3)	(9,4)	(0,5)	(68,7)	(19,4)	0,0	(25,0)
Dépréciations et pertes de valeur	1,3	6,2	5,4	7,9	1,3	2,9	3,3	2,5
Recouvrement des dépenses affectées aux propriétés	2,2	2,9	6,7	4,7	3,2	4,8	6,5	1,7
Recouvrement des dépenses affectées aux propriétés – coentreprises	0,2	-	-	-	-	4,3	-	-
Créances à long terme	(1,8)	(8,2)	(9,3)	(5,2)	(2,7)	8,4	(1,7)	(1,5)
Provision pour les PERI	3,4	3,3	3,3	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5
Effets à payer – intérêts théoriques	6,6	6,8	6,8	6,4	8,2	4,3	4,0	1,9
Charge d'impôts sur le résultat	19,4	10,9	60,1	9,1	11,0	28,3	31,1	19,0
Variation des actifs/passifs courants	(4,5)	17,0	(5,0)	(1,5)	(7,8)	(4,8)	(2,0)	(0,4)
<b>Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'exploitation</b>	<b>73,2</b>	<b>(64,8)</b>	<b>155,0</b>	<b>(7,2)</b>	<b>(14,6)</b>	<b>128,7</b>	<b>135,4</b>	<b>92,3</b>
<b>Activités de financement</b>								
Changement des facilités de crédit	(26,4)	22,2	22,0	14,3	5,0	12,1	(31,2)	20,8
Acquisitions de billets à ordre	-	25,5	2,6	-	46,7	13,5	-	-
Remboursement de billets à ordre	(13,5)	(170,5)	(174,9)	(10,0)	(10,2)	(7,3)	(23,8)	(19,8)
Dividendes	(10,0)	(30,0)	(30,0)	(100,0)	(50,0)	(150,0)	(100,0)	(100,0)
<b>Liquidités affectées aux activités de financement</b>	<b>(49,9)</b>	<b>(152,8)</b>	<b>(180,3)</b>	<b>(95,7)</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(131,7)</b>	<b>(155,0)</b>	<b>(99,0)</b>
<b>Activités d'investissement</b>								
Dépenses en immobilisations pour les immeubles de placement	(2,4)	(5,9)	(2,2)	(3,2)	(1,6)	(0,3)	(2,0)	(9,7)
Dépenses en immobilisations pour les immobilisations corporelles	(13,4)	(25,9)	(18,5)	(24,1)	(15,4)	(13,2)	(14,2)	(14,0)
<b>Liquidités affectées aux activités d'investissement</b>	<b>(15,8)</b>	<b>(31,8)</b>	<b>(20,7)</b>	<b>(27,3)</b>	<b>(17,0)</b>	<b>(13,5)</b>	<b>(16,2)</b>	<b>(23,7)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>7,4</b>	<b>(249,4)</b>	<b>(46,0)</b>	<b>(130,2)</b>	<b>(40,1)</b>	<b>(16,5)</b>	<b>(35,8)</b>	<b>(30,4)</b>
Trésorerie, au début de l'exercice	453,5	464,5	461,0	415,0	284,9	244,8	228,3	192,5
<b>TRÉSORERIE, À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>460,9</b>	<b>215,1</b>	<b>415,0</b>	<b>284,8</b>	<b>244,8</b>	<b>228,3</b>	<b>192,5</b>	<b>162,2</b>
Solde des prêts, au début de l'exercice	41,5	27,9	15,1	37,1	51,4	56,4	68,5	37,2
Variation du solde	(26,4)	22,2	22,0	14,3	5,0	12,1	(31,2)	20,8
<b>Solde des prêts, à la fin de l'exercice</b>	<b>15,1</b>	<b>50,1</b>	<b>37,1</b>	<b>51,4</b>	<b>56,4</b>	<b>68,5</b>	<b>37,3</b>	<b>58,0</b>
Lettres de crédit requises	37,1	33,3	29,6	27,7	29,2	41,5	45,9	53,5
Total des emprunts à même les facilités de crédit	52,2	83,4	66,7	79,1	85,6	110,0	83,2	111,5
Trésorerie totale disponible	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0
<b>Crédit disponible</b>	<b>147,8</b>	<b>116,6</b>	<b>133,3</b>	<b>120,9</b>	<b>114,4</b>	<b>90,0</b>	<b>116,8</b>	<b>88,5</b>

# 10. Annexe 5 : Priorités et orientation du gouvernement

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

- **Investissements dans l'infrastructure pour assurer la création d'emplois et la prospérité pour la classe moyenne** : La SICL investit dans l'infrastructure locale dans le cadre de ses projets d'aménagement. Au cours de la période de référence, elle prévoit d'investir 414 millions de dollars dans l'infrastructure immobilière. Les projets d'aménagement de la SICL stimulent l'économie locale et offrent des possibilités d'emploi. Les résultats sont mesurés en fonction de la capacité d'effectuer les principaux investissements dans les délais et conformément aux budgets prévus.
- **Gestion efficace des finances, des ressources et des biens du Canada** : La création de valeur de la SICL assure la réintégration efficace et efficiente des anciens biens gouvernementaux dans les collectivités locales. Des indicateurs financiers clés, comme les ventes de propriétés et les dividendes, sont utilisés pour mesurer les résultats. Au cours de la période de référence, la Société visera à acquérir pour 53 millions de dollars de biens excédentaires, à générer plus de 778 millions de dollars en ventes de terrains et à investir plus de 414 millions de dollars dans des projets et des dépenses en immobilisations, tout en retournant 500 millions de dollars en dividendes à l'État.
- **Échanges ouverts et transparents avec les Canadiens** : La Société consulte activement les collectivités locales et les intervenants au moyen de divers forums (p. ex., ateliers, sites Web, journées portes ouvertes, comités consultatifs) au cours de la création des plans d'aménagement, ce qui contribue aux objectifs d'ouverture et de transparence du gouvernement. L'un des objectifs au cours de la période de référence consiste à entreprendre ou à achever les consultations publiques concernant certaines propriétés, notamment à Vancouver, à Winnipeg, à Toronto, à Ottawa et à Montréal. Les résultats sont mesurés par l'achèvement en temps opportun des activités de consultation et par l'établissement de relations de travail efficaces avec les municipalités.
- **Excellence du service pour les Canadiens** : La SICL exploite quatre attractions canadiennes importantes : la Tour CN, le Vieux-Port, le Centre des sciences de Montréal et le Parc Downsview. Au cours de la période de référence, la Société continuera d'apporter des améliorations locatives à ces sites et d'améliorer leur accessibilité. Les principaux indices de rendement au cours de la période de référence comprennent des produits de 730 millions de dollars et 9 millions de visiteurs à ces attractions. Afin de continuer à offrir un service à la clientèle supérieur pendant les mois d'été chargés, la Société prévoit d'embaucher plus de 375 employés saisonniers en 2020/21.

- **Un environnement plus propre et plus durable** : La SICL contribue à la durabilité de l'environnement au Canada en intégrant des espaces verts dans ses projets et en veillant à ce que tous les projets d'aménagement comportent des attributs environnementaux novateurs (objectif de 100 % sur la période de planification).
- **Possibilités de logement abordable** : La Société poursuit avec les municipalités son travail d'intégration de logements abordables dans ses projets d'aménagement, y compris ses efforts dans le cadre de la Stratégie nationale sur le logement. Jusqu'à ce jour, la SICL a facilité la mise en œuvre de 1 900 logements abordables environ, et continuera d'étudier de futures intégrations lorsque les projets à venir deviendront actifs. L'un des principaux indices de rendement de ces efforts est le pourcentage consacré aux logements abordables dans les plans d'aménagement (objectif de 10 % pour la période de référence).
- La Société est déterminée à promouvoir un **milieu de travail sain**. Le service des ressources humaines continue à soutenir des programmes qui appuient le renforcement d'un milieu de travail sain et respectueux axé sur les programmes de santé mentale et de bien-être. La stratégie comprend des séances de formation et d'information afin de promouvoir le mieux-être et la santé mentale au travail.
- La Société demeure engagée envers la **diversité, l'équité en matière d'emploi et l'accessibilité**. Les stratégies à cet effet comprennent une analyse continue des lacunes afin de comprendre l'état actuel de la base d'employés de la Société et la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion.
- L'analyse comparative entre les sexes plus est toujours inscrite dans l'ordre des priorités de la SICL, afin d'harmoniser nos efforts en soutien aux initiatives du gouvernement. L'approche stratégique consiste toujours à s'assurer que tous les cadres supérieurs et dirigeants des ressources humaines suivent la formation en ligne et connaissent parfaitement l'application de l'outil analytique utilisé à l'interne. En outre, les Ressources humaines ont réalisé une analyse de suivi de la rémunération par sexe pour les postes non syndiqués à temps plein dans l'ensemble de la SICL, comparant les résultats de l'analyse précédente, y compris les données corrigées et non corrigées. Les données démontrent qu'il y a eu un changement positif dans l'écart de rémunération médiane entre les hommes et les femmes, soit environ 10 % par rapport aux résultats de 2018 (11 %). Cette analyse sera utilisée dans les stratégies de recrutement en 2020/21 et par la suite.



Société immobilière du Canada  
Canada Lands Company

**Pour en savoir plus :** [fr.clc.ca](http://fr.clc.ca)  
[info@clc.ca](mailto:info@clc.ca)

Canada<sup>TM</sup>