

2018-2019 à 2022-2023

**BANQUE DE L'INFRASTRUCTURE DU
CANADA** 

PLAN D'ENTREPRISE RÉSUMÉ | BUDGET DE FONCTIONNEMENT RÉSUMÉ |
BUDGET D'INVESTISSEMENT RÉSUMÉ

Table des matières

RÉSUMÉ.....	3
PROFIL D'ENTREPRISE	4
Mission et vision	4
Mandat et autorités.....	5
Gouvernance et responsabilités	5
ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....	7
Contexte.....	7
Rapport sur les progrès réalisés et l'orientation future	10
Jalons.....	10
Progrès	11
Regard vers l'avenir	11
OBJECTIFS STRATÉGIQUES, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS.....	13
Objectifs stratégiques	13
Consultation.....	15
Investissement	17
Données et renseignements	21
La filière nationale de projets	22
Résultats et rendement	22
Gestion des risques pour la Société d'État	25
SURVOL FINANCIER.....	26
États financiers pro forma (non vérifiés)	26
ANNEXE: STRUCTURE DE GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE.....	29

RÉSUMÉ

La Banque de l'infrastructure du Canada (BIC) est un nouvel outil de financement novateur qui aide à bâtir plus d'infrastructures dont la population canadienne a besoin en optimisant les fonds publics. En tant que société d'État, la BIC a pour objectif de s'appuyer sur le soutien du public pour mobiliser le secteur privé et l'investissement institutionnel afin de créer des projets d'infrastructure générant des revenus et servant l'intérêt du public, ainsi que de faire avancer un nouveau modèle de partenariat au Canada, lorsqu'il y a lieu, en vue de transformer la façon dont l'infrastructure est planifiée, financée et réalisée.

Depuis que la *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada* a établi la Société d'État le 22 juin 2017, d'importants progrès ont été réalisés au cours des premiers mois de son existence, y compris la réalisation des activités de démarrage indiquées dans le plan d'entreprise approuvé en juillet 2017. Sous la direction de la présidente et première dirigeante par intérim, avec le soutien du conseil d'administration nommé en novembre, des progrès rapides ont été réalisés pour démarrer les activités avant la fin de 2017, et la Société d'État a continué de développer sa productivité et sa capacité pour établir une base à long terme.

Le présent Plan d'entreprise résumé de 2018-2019 à 2022-2023 (le Plan) mise sur les progrès réalisés et prépare la Société d'État à la prochaine étape de son évolution. La planification en vue de l'année à venir et au-delà s'aligne sur les priorités et l'orientation du gouvernement pour la nouvelle société d'État dans l'énoncé des priorités et des responsabilités reçu du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités en décembre 2017.

À l'avenir, la Société d'État continuera de développer ses capacités et d'accroître sa productivité à un rythme accéléré, mais gérable, ainsi que de recruter et d'accueillir de nouveaux employés possédant les compétences et l'expérience spécialisées nécessaires pour exécuter des activités novatrices, en particulier la prestation de conseils, l'organisation de projets et l'attraction d'investissements, ainsi que la création d'un centre d'expertise pour appuyer les gouvernements grâce à des mécanismes décisionnels fondés sur des éléments probants en vue de tirer profit de ce nouveau modèle de partenariat.

Plus précisément, les trois secteurs d'activité de la Société d'État (services consultatifs, investissements et données et renseignements) sont expliqués dans le Plan et seront soutenus par une plateforme de services intégrés. Le secteur des services consultatifs aidera les gouvernements à évaluer la pertinence de projets potentiels et fera connaître et valoir les secteurs qui pourraient bénéficier de modèles de financement novateurs. Le secteur des investissements organisera les propositions, fera preuve de diligence raisonnable, gèrera le transfert des risques, négociera des ententes et appuiera la réalisation de projets lorsqu'il y a lieu. Le secteur des données et des renseignements produira des rapports sur les données pertinentes en vue d'améliorer l'analyse et d'éclairer le processus décisionnel.

Le Plan décrit le processus selon lequel la BIC étudiera les investissements potentiels, notamment la façon dont elle s'assurera de l'harmonisation avec les priorités gouvernementales, pour déterminer l'ordre de priorité des projets en vue d'un investissement potentiel. Il décrit également le rôle du processus relatif au Plan d'entreprise dans l'examen de l'intérêt public des projets potentiels et dans l'autorisation à exécuter les projets de façon indépendante, ainsi qu'à faire des investissements.

Le Plan comprend un aperçu financier, qui décrit les plans d'immobilisations et d'investissement de la Société d'État ainsi que les états financiers pour les cinq prochaines années. De 2018-2019 à 2022-2023, la Société d'État cherchera à stimuler les investissements chaque année, de même que ses activités

relatives à l'engagement, aux services consultatifs et à l'expansion de son centre d'expertise. Le Plan tient également compte du préavis nécessaire pour élaborer de gros projets d'infrastructure complexes et pour prendre des décisions d'investissement. Dans l'ensemble, le Plan présente la promesse d'un nouvel outil novateur pour favoriser les partenariats avec les gouvernements travaillant avec le secteur privé afin de bâtir l'infrastructure dont le Canada a besoin pour se développer et prospérer.

PROFIL D'ENTREPRISE

Mission et vision

La mission de la Banque de l'infrastructure du Canada (BIC ou Société d'État) est de travailler en collaboration avec des partenaires d'investissement provinciaux, territoriaux, municipaux, fédéraux, autochtones et du secteur privé pour transformer la façon dont l'infrastructure est planifiée, financée et mise en place au Canada :

- en mobilisant les partenaires du secteur privé à un stade précoce du processus de planification et de conception;
- en faisant progresser les modèles commerciaux basés sur les revenus, le cas échéant;
- en étudiant des méthodes nouvelles et novatrices de financement et de réalisation des projets.

Le financement novateur offert par l'entremise de la BIC fournit un outil facultatif pour les commanditaires du gouvernement dans le but d'élargir la portée du soutien gouvernemental visant l'infrastructure publique et de faire progresser les modèles où les usagers ou les bénéficiaires contribuent au financement du projet lorsqu'il est logique de le faire.

La vision de la BIC est d'optimiser les fonds publics en faisant affluer et en mobilisant des investissements privés et institutionnels pour libérer des ressources gouvernementales pour d'autres priorités en matière d'infrastructure, et en adoptant un nouveau modèle de partenariats pour bâtir l'infrastructure publique. Au moyen de son rôle consultatif, la BIC deviendra un centre d'expertise pour les partenaires du gouvernement en ce qui concerne les projets d'infrastructure générant des revenus dans lesquels les investisseurs du secteur privé font des investissements importants (p. ex., frais, droits de péage, tarifs, saisie du soulèvement de la valeur foncière, etc.).

La BIC établira également une filière nationale quinquennale publique tournée vers l'avenir pour les projets potentiels qui sont viables sur le plan financier et fera la promotion de ces occasions d'investissement afin d'inciter le marché à bâtir plus d'infrastructures dont les Canadiens ont besoin.

Mandat et autorités

La *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada* (Loi sur la BIC) définit comme suit le mandat de la Société d'État :

La Banque a pour mission de faire des investissements et de chercher à attirer des investissements d'investisseurs du secteur privé et d'investisseurs institutionnels dans des projets d'infrastructures situés au Canada ou en partie au Canada qui généreront des recettes et qui seront dans l'intérêt public, par exemple en soutenant des conditions favorables à la croissance économique ou en contribuant à la viabilité de l'infrastructure au Canada.

La BIC utilisera une large gamme d'instruments financiers (prêts, investissements en actions et, au besoin, garanties de prêts) pour fournir un soutien fédéral aux projets qui inciteront l'investissement privé où il n'y aurait pas d'investissement autrement. La Société d'État décidera de l'utilisation des différents types d'instruments financiers en fonction des caractéristiques uniques de chaque transaction. Le modèle de la BIC vise à mobiliser des investissements privés et institutionnels et à en tirer profit ainsi qu'à relier les rendements financiers à l'usage et au risque en matière de recettes des projets d'infrastructure. Pour faire affluer des investissements privés et institutionnels vers des projets, un soutien pourrait être fourni à des taux inférieurs à ceux du marché ou sur une base subordonnée.

Le Parlement a autorisé 35 milliards de dollars sur 11 ans, au besoin, et les pouvoirs requis pour participer à des opérations complexes en matière d'infrastructure de façons nouvelles et novatrices.

Gouvernance et responsabilités

La Société d'État est assujettie aux dispositions de la Loi sur la BIC et aux lois et politiques fédérales qui s'appliquent aux sociétés d'État, y compris la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur les conflits d'intérêts*, le *Code canadien du travail* et le *Programme fédéral de l'image de marque*. En tant que société d'État, la BIC est assujettie à la partie X de la LGFP.

La Société d'État est régie par un conseil d'administration indépendant dont les membres ont été nommés par le gouverneur en conseil sur les conseils du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités. Les administrateurs possèdent un mélange équilibré de compétences professionnelles, d'expertise en matière d'infrastructure et d'expérience en matière d'investissement et ils sont le reflet de la diversité des genres ainsi que de la diversité linguistique, culturelle et régionale. La structure de gouvernance organisationnelle de la BIC figure en annexe. Sous la direction de sa première dirigeante, la Société d'État recrutera des employés hautement qualifiés possédant l'expertise nécessaire pour atteindre ses objectifs stratégiques.

En tant que société d'État fédérale, la BIC agit de façon indépendante du gouvernement pour exécuter son mandat. Cette indépendance assure que les opérations sont exécutées avec la discipline et les niveaux élevés d'expertise du secteur privé. Même si elle est indépendante au niveau de son fonctionnement, la BIC doit rendre des comptes au gouvernement et aux Canadiens. La BIC rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités (le ministre désigné).

Le gouvernement a transmis ses priorités d'investissement de haut niveau initiales pour la Société dans une lettre d'annoncé des priorités et des responsabilités envoyée à la présidente par le ministre en 2017. La lettre a été publiée le 13 avril 2018 et se trouve sur le site Web de la BIC.

Étant donné que la BIC est une société d'État non mandataire, sauf s'il s'agit de fournir des conseils et des services au gouvernement du Canada et de s'acquitter de ses fonctions liées aux données, ses obligations ne sont habituellement pas garanties par le gouvernement.

Les états financiers de la Société d'État sont vérifiés en fin d'exercice par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et un vérificateur externe du secteur privé. Le BVG entreprendra aussi un examen spécial de 10 ans pour s'assurer que les systèmes et les pratiques de la Société d'État offrent une garantie raisonnable que les actifs sont protégés, que les ressources sont gérées de façon rentable et efficiente et que les opérations se déroulent efficacement.

Pour s'assurer que la Société d'État s'acquitter de son mandat et qu'elle respecte les priorités du gouvernement, le Parlement passera en revue ses dispositions législatives et ses opérations tous les cinq ans.

TRANSPARENCE ET REDDITION DE COMPTES

En faisant ouvertement des comptes rendus au sujet de ses activités et opérations, la Société d'État sera réceptive et transparente pour ce qui est de ses responsabilités envers le ministre désigné, le gouvernement, les parlementaires et le public canadien. Ce processus de reddition de comptes ouvert et transparent respectera la confidentialité des renseignements délicats du point de vue des affaires obtenus de partenaires, comme l'exige la Loi sur la BIC.

Les plans d'investissement pour des projets potentiels seront approuvés au moyen du processus du plan d'entreprise annuel, le principal outil pour présenter des comptes rendus à l'actionnaire. Le plan d'entreprise est un instrument clé pour veiller à ce que les activités de la Société d'État cadrent avec les priorités du gouvernement, qu'elles soient dans l'intérêt du public et qu'elles respectent le plan financier et le plan d'immobilisations. Le plan est également le mécanisme selon lequel la BIC obtient des mandats d'investissement pour des projets potentiels.

Chaque année, le résumé du plan d'entreprise et le rapport annuel de la Société d'État sont présentés au Parlement et publiés. Les états financiers trimestriels de la BIC sont également publiés.

La Société d'État publiera des renseignements pertinents sur son site Web pour tenir le public au courant de ses opérations et de ses activités.

ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

Contexte

Le fait de comprendre l'environnement dans lequel la BIC fonctionnera aide à éclairer les objectifs stratégiques et les opérations de la Société d'État. La Société d'État a effectué une analyse de l'environnement pour tenir compte des forces, des possibilités, des risques et des défis qu'elle s'attend à rencontrer au cours des cinq prochaines années.

Déficit en matière d'infrastructure

Le Canada se trouve à un point important pour entreprendre des investissements majeurs dans l'infrastructure. Selon la Chambre de commerce canadienne, le Canada doit faire face à un déficit en matière d'infrastructure de 570 milliards de dollars, mais les estimations sont variables et peuvent atteindre 1 billion de dollars (Conseil consultatif en matière de croissance économique, 2016).

Investissement accru

Pour répondre à ces besoins en matière d'infrastructure, le gouvernement fédéral a lancé le plan *Investir dans le Canada*, qui fournit plus de 180 milliards de dollars sur 12 ans. Si la suppression du déficit en matière d'infrastructure devait reposer uniquement sur les finances publiques, le poids sur les contribuables en serait insupportable. La levée de capitaux privés permettra la mise sur pied de plus de projets que les fonds publics le permettraient à eux seuls. En augmentant la participation des investisseurs privés et institutionnels, plus de fonds de contribution du

POURQUOI DES INVESTISSEMENTS PRIVÉS DANS L'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE?

SOUTIEN DURABLE DU PUBLIC

Si l'élimination du déficit en matière d'infrastructure nationale devait reposer uniquement sur les finances publiques, le poids sur les contribuables en serait insupportable. La levée de capitaux privés pour financer l'infrastructure permettra la mise sur pied de plus de projets que les fonds publics le permettraient à eux seuls. Bien des investisseurs intérieurs et internationaux souhaitent accroître leur participation à l'infrastructure pour gérer leur portefeuille à long terme. En augmentant la participation des investisseurs privés et institutionnels, les gouvernements pourront allouer une plus grande part des investissements dans l'infrastructure à d'autres projets, y compris ceux qui peuvent difficilement attirer des investisseurs privés et qui continueront de jouir de l'appui des modèles traditionnels.

UNE AUTRE SOLUTION

La BIC est une autre solution ou un autre outil à la disposition des gouvernements pour financer leurs projets d'infrastructure. Contrairement au modèle PPP du Canada, axé sur la disponibilité, où les gouvernements remboursent le coût des capitaux du secteur privé grâce à des contrats fondés sur le rendement pour la construction et le fonctionnement, la BIC comprend le financement grâce aux revenus directement liés à l'utilisation de l'infrastructure, ce qui réduit la pression exercée sur les gouvernements. Elle permet aux gouvernements de s'associer avec des intervenants du secteur privé en investissant dans l'infrastructure et en gérant cette dernière ensemble, ainsi qu'en multipliant les projets d'infrastructure, lorsqu'il y a lieu.

HARMONISATION DES MESURES INCITATIVES

Ce nouveau modèle est une approche novatrice dont les avantages vont au-delà d'un financement alternatif, permettant une efficacité économique accrue. Il est axé sur le transfert des risques aux parties les plus à même de les gérer ainsi que sur l'établissement de partenariats qui répondent aux besoins en matière d'infrastructure avec des solutions nouvelles et novatrices. Les investissements sur mesure exploiteront la capacité du secteur privé à utiliser de façon plus efficace les ressources financières, par exemple la planification et l'établissement des infrastructures qui conviennent, tout en répondant aux attentes en matière de service des Canadiens. Lorsque les risques et les mesures incitatives des investisseurs, constructeurs et exploitants d'infrastructure sont harmonisés, un plus grand nombre de projets d'infrastructure de qualité sont réalisés, et ce, avec une plus grande discipline commerciale pour assurer des décisions de planification rigoureuses.

AUGMENTATION DE L'EFFICACITÉ ET DE L'INNOVATION

Le modèle de la BIC encouragera une augmentation de l'efficacité et de l'innovation en répondant aux besoins en matière d'infrastructure, et ce, en faisant participer le secteur privé à un stade plus précoce, soit au moment de l'établissement de la portée du projet pour les besoins d'un secteur de compétence. Le fait de mettre en danger l'argent des investisseurs pousse à la créativité en matière de planification et de conception de projets répondant aux besoins des usagers, et se traduit par une meilleure capacité d'étudier de façon précoce la meilleure façon de gérer un projet d'infrastructure pour l'ensemble de son cycle de vie. Les nouveaux modèles de financement permettent également l'établissement de prix de l'utilisation de l'infrastructure par les personnes qui en bénéficient le plus, en vue d'une gestion efficace de la demande à l'égard de certaines catégories d'infrastructure.

STIMULATION DES INVESTISSEMENTS

Le modèle de la BIC vise à mobiliser des investissements privés et institutionnels, tant à l'échelle nationale qu'internationale, et à en tirer profit ainsi qu'à relier les rendements financiers à l'usage et au risque en matière de recettes des projets d'infrastructure. Il constitue également un mécanisme pour offrir du soutien fédéral aux projets qui génèrent des revenus qui pourraient servir à financer l'actif, mais où les revenus sont insuffisants pour attirer des investissements privés sans soutien public. Pour faire affluer des investissements privés et institutionnels, un soutien fédéral pourrait être fourni à des taux du marché inférieurs ou sur une base subordonnée.

gouvernement peuvent être dirigés vers les projets qui peuvent uniquement être financés au moyen de sources publiques.

Mobilisation des investisseurs

Bien des investisseurs privés et institutionnels cherchent à investir des capitaux dans des actifs qui offrent des revenus relativement prévisibles à long terme. L'infrastructure est une classe d'actif qui peut fournir ces caractéristiques de rendement aux investisseurs qui sont prêts à absorber le risque. D'après les estimations du Conseil consultatif en matière de croissance économique, les fonds de pension publics et privés détiennent actuellement 170 milliards de dollars américains en fonds d'infrastructure à l'échelle mondiale, et il est possible d'augmenter ce niveau d'investissement.

Planification : Participation plus précoce du secteur privé

Les investisseurs privés font partie d'un consortium plus vaste de promoteurs, d'exploitants et d'autres entrepreneurs qui s'unissent pour répondre à une demande du secteur public concernant la conception, la construction, le financement, le fonctionnement et l'entretien d'une infrastructure en particulier. La participation précoce du secteur privé à certains projets peut améliorer la diligence raisonnable lors de la phase d'établissement de la portée et de structuration du projet ainsi que du rajustement des capitaux. Les investisseurs privés joueront un rôle dans la sélection, au moyen d'un processus concurrentiel, d'entreprises de construction, d'exploitants et d'autres parties, ce qui entraînera des modèles et des structures de projets novateurs. Les investisseurs privés manifesteront également un vif intérêt pour l'innovation dans la mesure où ils partageront les revenus et les risques liés à la demande. En participant au processus de planification et d'approvisionnement, les investisseurs privés seront en mesure d'utiliser leur innovation et leur expertise pour déterminer et élaborer les solutions optimales aux problèmes d'infrastructure.

Le modèle de la BIC par rapport aux partenariats public-privé

Jusqu'à présent, le Canada a fait participer le secteur privé à la construction des infrastructures publiques, que ce soit en étant chargé de la conception et de la construction dans un modèle d'approvisionnement traditionnel, ou tout au long du cycle de vie dans les partenariats public privé (PPP) axés sur la disponibilité. Au cours des dernières années, le Canada a établi un marché mature et stable des PPP axés sur la disponibilité, une approche fondée sur le rendement dans laquelle le secteur privé obtient un contrat du secteur public pour assumer la responsabilité non seulement des risques et du financement, mais également de la conception intégrée, de la construction ainsi que du fonctionnement et de l'entretien à long terme. Les PPP permettent de répondre à la demande du Canada en matière d'investissements dans les infrastructures en mettant à profit les capitaux et l'expertise du secteur privé, mais sont habituellement payés par le secteur public grâce aux recettes fiscales générales.

DOTATION EN CAPITAUX PAR RAPPORT AU FINANCEMENT

Le financement fait référence à l'argent emprunté pour les coûts initiaux de la construction de l'infrastructure publique, tandis que la dotation en capitaux concerne les sources utilisées pour rembourser cet emprunt initial et payer les frais de fonctionnement et d'entretien de l'infrastructure après sa construction.

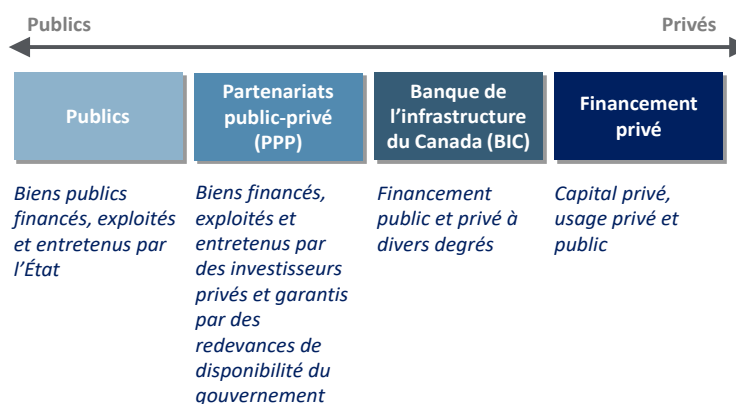
Plutôt que de compter seulement sur les recettes fiscales pour doter en capitaux l'infrastructure publique, le modèle de la BIC exige qu'au moins une partie des capitaux proviennent de recettes directement liées à l'utilisation de l'infrastructure, en transférant la dotation en capitaux de l'assiette fiscale à ceux qui utilisent l'infrastructure et en profitent. La nouvelle approche offerte par la BIC fera la promotion d'un nouveau modèle de financement pour aider à financer l'infrastructure publique.

Le modèle de la BIC fera progresser la participation du secteur privé en lui permettant d'investir directement dans des projets d'infrastructure où le modèle de financement comprend des recettes découlant du projet. Dans le cadre de ce mécanisme, le secteur privé assume une partie importante des risques associés à la demande et aux recettes pour le projet, lesquels sont directement liés aux revenus. Comme le décrit l'Énoncé des priorités et des responsabilités, la BIC évaluera les projets en s'appuyant sur les mérites particuliers de chaque projet et s'efforcera d'être ouverte aux projets d'un bout à l'autre du pays; toutefois, étant donné l'intérêt accordé aux projets qui génèrent des revenus, le modèle de la BIC ne convient peut-être pas à tous les projets.

Incitatifs : transfert des risques

L'approche de la BIC du financement des projets qui génèrent des recettes représentera une évolution en matière de transfert des risques, comme l'indique la figure 1. Le transfert d'une partie ou de la totalité des risques liés aux recettes et des risques connexes associés à la demande au secteur privé, en plus des risques relatifs à la construction et à l'exploitation, encourage les investisseurs privés à s'assurer que les projets sont planifiés, élaborés, exécutés et gérés de manière efficace.

FIGURE 1 : CHAMPS D'ACTIVITÉS PUBLICS ET PRIVÉS



Occasion de répondre aux besoins du marché

Le déficit infrastructurel et la capacité limitée de financer l'infrastructure publique au moyen des recettes fiscales à elles seules crée une demande chez les gouvernements partenaires pour obtenir de nouveaux outils et de nouvelles façons de s'associer avec le gouvernement fédéral et des investisseurs privés pour faire bâtir plus d'infrastructures, y compris les projets d'infrastructure de transformation, afin de veiller à ce que la population canadienne ait accès à une infrastructure efficiente de haute qualité compte tenu des contraintes financières actuelles. Le modèle de la BIC est un outil facultatif qui créera de nouvelles possibilités pour ces partenariats, surtout compte tenu du montant des capitaux à long terme, comme les fonds de pension et les autres gestionnaires d'actifs, en recherchant des investissements stables et des possibilités de partenariats.

La BIC s'associera avec tous les ordres de gouvernement et tirera profit des capitaux et de l'expertise du secteur privé pour bâtir plus de nouvelles infrastructures publiques d'une manière financièrement réalisables grâce au transfert efficace des risques au secteur privé pendant le cycle de vie d'un actif. Les projets qui bénéficient du soutien de la BIC nécessiteront dans l'ensemble moins de financement public qu'il ne leur en faudrait en temps normal pour bâtir les actifs grâce au soutien complet du gouvernement et au programme fédéral de partage des coûts.

Le financement de gros actifs au moyen de modèles axés sur les recettes est la principale façon d’attirer des capitaux et des investisseurs prêts à prendre des risques, ce qui constitue en soi un incitatif pour veiller à ce que ces risques ne se concrétisent pas en redoublant de prudence en matière de planification, de conception et de fonctionnement. Cependant, l’introduction d’un nouveau modèle ou d’une nouvelle approche de la prestation de l’infrastructure publique nécessite un examen et un apprentissage tant par les participants du secteur privé que public. La BIC a entrepris l’analyse de l’environnement suivante pour faciliter l’élaboration de sa stratégie pour la période de planification de 2018-2019.

Rapport sur les progrès réalisés et l’orientation future

Jalons

2016

Automne	Le 1 ^{er} novembre 2016 – Dans l’énoncé économique de l’automne, on a annoncé l’intention d’établir la BIC
----------------	---

2017

Hiver	Le bureau de transition de la BIC a ouvert à Infrastructure Canada Dans le budget de 2017, on a annoncé la mise en œuvre accélérée de la BIC et l’ajout du rôle de données à ses fonctions
--------------	---

Printemps	La proposition de loi habilitante a été déposée devant le Parlement Le processus relatif aux postes de leadership de la BIC a été lancé L’emplacement du siège social a été annoncé La sanction royale de la Loi sur la Banque de l’infrastructure du Canada a été reçue le 22 juin 2017
------------------	---

Été	Le ministre responsable a été nommé (décret) La présidente a été nommée (décret) Le siège social a été désigné (décret) Le 31 juillet 2017 – Le plan d’entreprise inaugural a été approuvé
------------	---

Automne	La BIC a ouvert ses bureaux Le résumé du plan d’entreprise a été déposé devant le Parlement Les membres du conseil d’administration ont été nommés (décret) La lettre d’énoncé ministériel des priorités et des responsabilités a été reçue Le 14 décembre 2017 – Le chef des investissements par intérim a été nommé Le site Web de la Banque de l’infrastructure du Canada a été lancé
----------------	---

2018

Hiver	Les règlements administratifs et les politiques d'entreprise ont été acceptés
Printemps	Nomination de la dirigeante principale des finances (DPF) et agente administrative principale (AAP) Nomination d'un premier dirigeant (décret)

Progrès

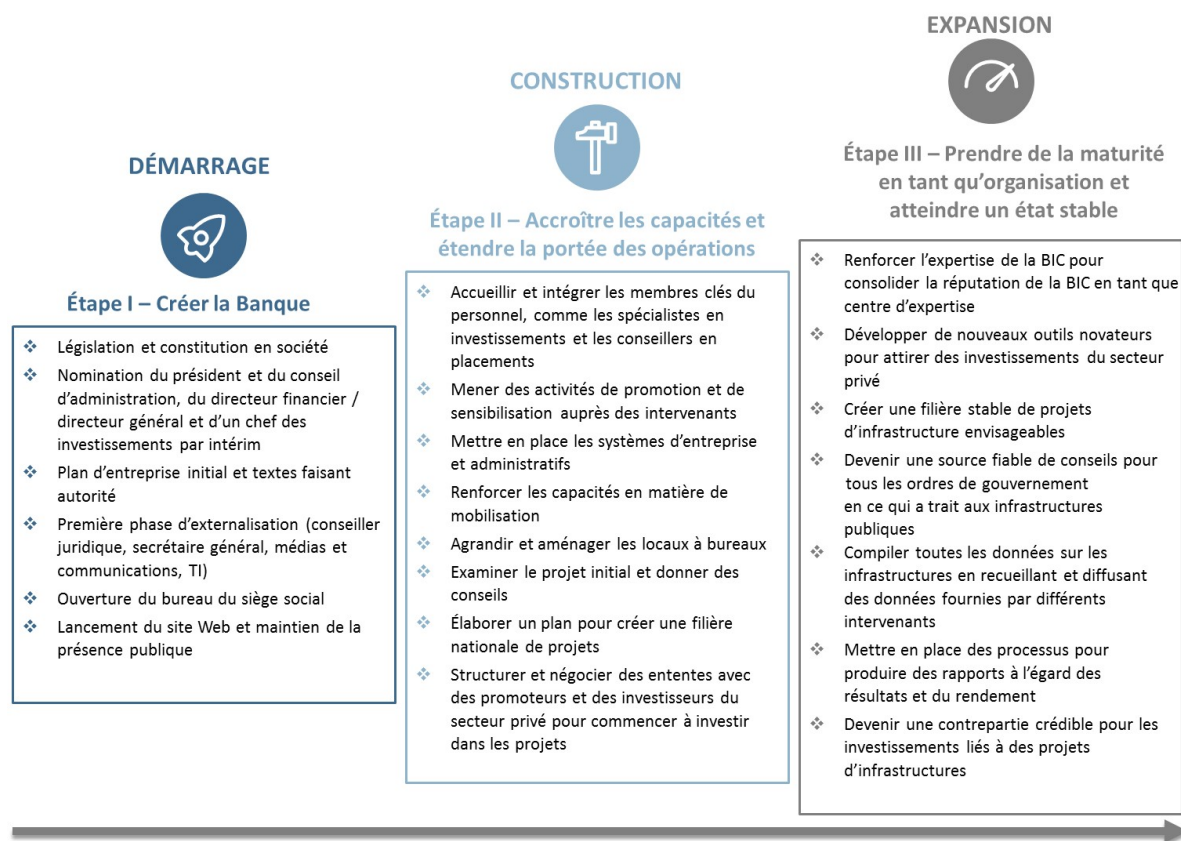
La Société d'État a réalisé des progrès considérables en ce qui concerne l'exécution des étapes prévues dans le plan d'entreprise inaugural, lequel a été approuvé le 31 juillet 2017. L'accent a été placé sur la mise en place des mécanismes de gouvernance de la Société, en commençant par les structures du conseil d'administration à la suite de la nomination des membres de ce dernier, la création des capacités nécessaires aux services généraux, ainsi que la mise au point des stratégies initiales concernant l'examen des investissements potentiels dans l'infrastructure.

Regard vers l'avenir

Compte tenu de la nomination des membres du conseil d'administration et du chef des investissements par intérim en décembre 2017, la Société d'État est entrée en activité et a terminé l'étape de démarrage. Au début de 2018, la Société d'État a commencé à préparer l'étape II de sa stratégie de mise en œuvre, comme l'indique la figure 2. Elle a accru sa capacité en mettant en place des systèmes essentiels et en accueillant des employés pour doter des postes importants; elle compte actuellement 17 employés et membres du personnel contractuel, y compris les embauches à venir. En 2018-2019, l'un des principaux objectifs sera d'obtenir des résultats pour ses secteurs d'activité, y compris ses activités d'investissement, comme l'analyse approfondie de projets individuels et d'investissements potentiels, au besoin, certains ayant été commencés avant la fin de l'exercice 2017-2018.

En plus de mettre l'accent sur des projets en particulier, la Société d'État établira les structures et méthodologies appropriées pour toutes les étapes du processus d'investissement, de la création à l'exécution, comme le décrivent plus en détail les autres sections du présent Plan d'entreprise. De même, la Société d'État prendra des mesures en 2018-2019 afin de continuer d'établir son secteur d'activité des services de consultation et celui des données et des renseignements, en poursuivant son engagement envers des intervenants importants sur la scène nationale et internationale, au besoin. À mesure que la Société d'État arrivera à maturité vers la fin de 2018-2019 et en 2019-2020, elle se stabilisera et sera en mesure de peaufiner ses approches grâce aux leçons retenues au fil du temps.

FIGURE 2 : ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE



La Société d'État reconnaît les défis qu'elle devra relever pour trouver les compétences spécialisées dont elle a besoin pour réaliser des projets très complexes. Par conséquent, elle est en train d'élaborer une stratégie complète en matière de ressources humaines (RH) et de dotation, en vue d'acquérir la combinaison idéale de compétences et d'expertise technique. La Société d'État fournira plus de détails au gouvernement sur sa stratégie de RH et de dotation au cours de l'exercice 2018-2019. La stratégie de dotation permettra à la Société d'État d'obtenir les compétences essentielles dont elle aura besoin, en temps voulu et à un coût raisonnable. La capacité de la Société d'État de répondre aux propositions et de mener à bien toutes ses activités, y compris celles relevant de son rôle consultatif, dépendra des capacités internes, lesquelles auront besoin de temps pour se développer pleinement.

La Société d'État a relevé des postes essentiels à l'exécution de ses activités prévues. En 2018-2019, elle élargira son complément d'effectif (y compris des contractuels). On prévoit augmenter à 42 le nombre d'employés d'ici la fin de l'exercice 2018-2019, ce qui inclut le premier dirigeant.

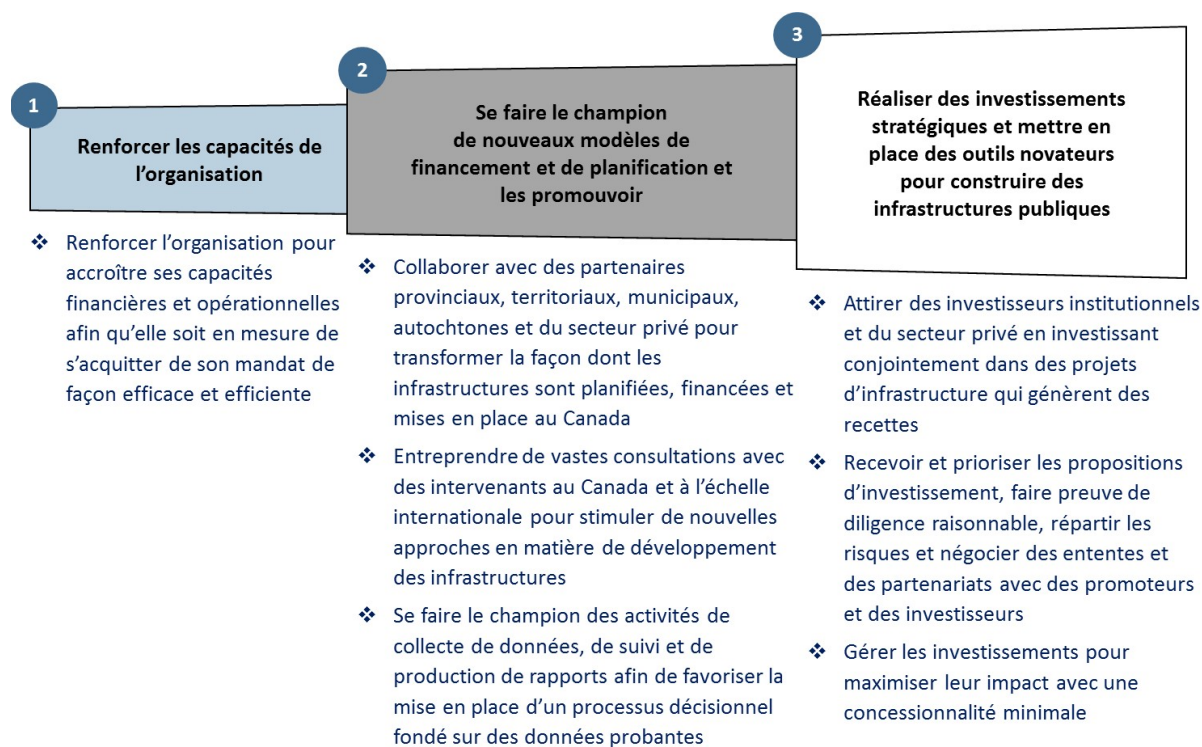
OBJECTIFS STRATÉGIQUES, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

La Société d'État a établi ses priorités stratégiques pour la période de planification quinquennale ainsi que les activités qu'elle entreprendra pour gérer ces priorités au début de son exploitation. Des détails concernant les objectifs stratégiques de la Société d'État et ses activités figurent dans la section suivante.

Objectifs stratégiques

Il existe une occasion unique d'améliorer considérablement le soutien fédéral de l'infrastructure, en tirant profit des capitaux privés, et en débloquant des fonds publics pour bâtir plus d'infrastructures dont la population canadienne a besoin. C'est dans ce contexte, compte tenu des possibilités et des difficultés cernées dans l'analyse de l'environnement, que les objectifs stratégiques de la Société d'État ont été établis. Les objectifs de la BIC sont axés sur trois domaines principaux : le renforcement des capacités de l'organisation, la défense et la promotion de nouveaux modèles de financement et de planification, ainsi que la réalisation d'investissements stratégiques et la mise en place d'outils novateurs pour construire des infrastructures publiques. La figure 3 présente les activités précises que la Société d'État entreprendra afin d'atteindre ces objectifs stratégiques.

FIGURE 3 : OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET ACTIVITÉS DE SOUTIEN

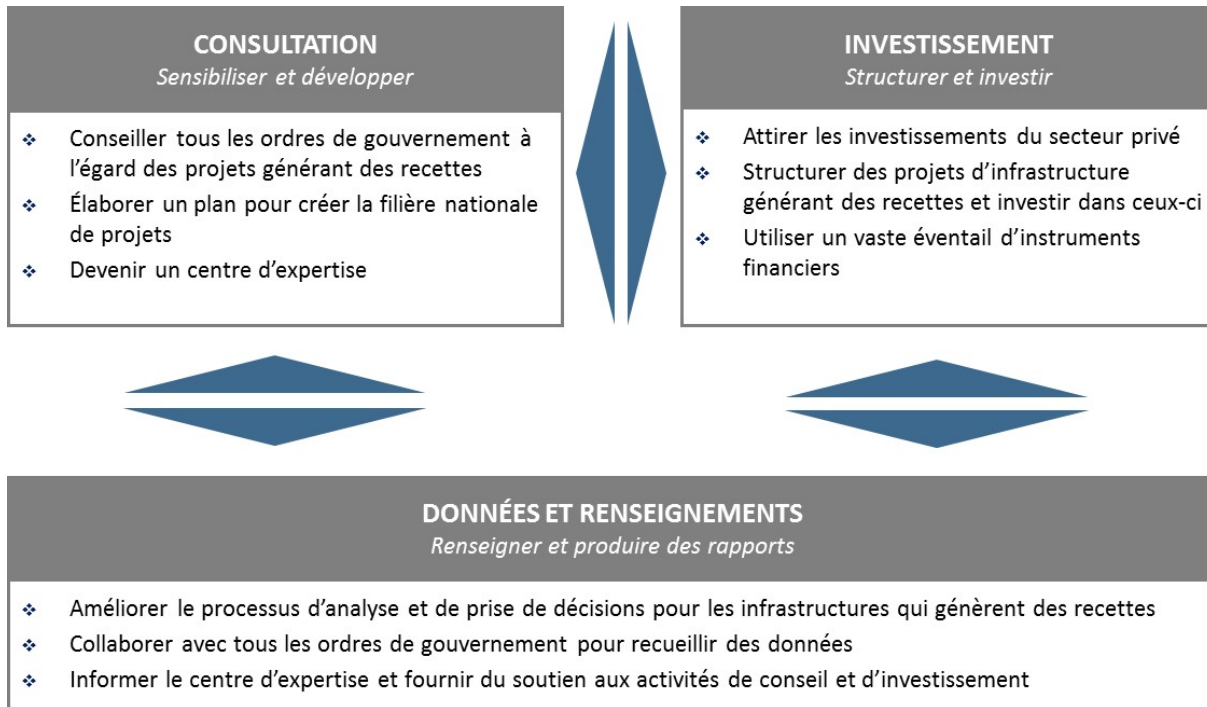


Les activités et les objectifs stratégiques seront réalisés grâce aux trois secteurs d'activités. Chacun des trois secteurs d'activité a ses propres fonctions.

Les trois secteurs d'activité se renforcent mutuellement et la collaboration entre les secteurs d'activité sera par conséquent requise pour atteindre les objectifs stratégiques. Par exemple, le secteur d'activité des services consultatifs et celui des données et des renseignements collaboreront afin de fournir un aperçu des projets potentiels aux fins d'investissements ainsi que les connaissances pour appuyer la prise de décisions judicieuses

par la Société d'État et les promoteurs. En même temps, le secteur d'activité des investissements fournira une expérience précieuse en matière d'analyse, de financement et d'approvisionnement liés aux infrastructures, ce qui permettra d'appuyer les deux autres secteurs d'activité. Cette collaboration favorisera l'émergence d'idées et de nouvelles approches pour le développement et le financement de projets, ce qui façonnera le marché pour les investissements privés dans l'infrastructure publique et stimulera l'innovation. La figure 4 présente un aperçu des trois secteurs d'activité de la BIC et de leurs corrélations.

FIGURE 4 : SOMMAIRE DES SECTEURS D'ACTIVITÉ



Malgré les importantes corrélations entre les secteurs d'activité, des mesures seront également prises pour veiller à séparer certaines fonctions pour éviter les partis pris internes dans les décisions de la Société d'État (p. ex., les tâches concernant la prestation de services de consultation et de développement de projets, ainsi que les tâches relatives aux décisions d'investissement dans des projets).

D'autres renseignements concernant chacun de ces secteurs d'activité figurent dans les trois prochaines sections du document, y compris le renforcement des capacités de chaque secteur d'activité au cours de la période de cinq ans du Plan d'entreprise. Le secteur d'activité des services de consultation est décrit en premier, compte tenu de son importance pour aider les promoteurs à présenter des projets à la BIC en vue d'un investissement potentiel, suivi du secteur d'activité des investissements, et enfin, du secteur des données et des renseignements.

Consultation

Le secteur d'activité de la consultation de la Société d'État vise à :

- Fournir des conseils sur les projets qui génèrent des recettes à tous les ordres de gouvernement;
- Créer un plan pour l'élaboration de la filière prospective nationale de projets pour les cinq prochaines années;
- Agir à titre de centre d'expertise pour les projets d'infrastructure comprenant des investissements importants du secteur privé.

Le secteur d'activité de la consultation se concentre sur la mobilisation des intervenants et l'établissement de relations avec ceux-ci, y compris les représentants des divers ordres de gouvernement, les investisseurs du secteur privé, les investisseurs institutionnels, les groupes autochtones et d'autres.

Plus précisément, le rôle consultatif de la Société d'État représente une fonction importante afin de mieux faire connaître le modèle de la BIC et son application aux projets potentiels. Lorsqu'il sera judicieux de le faire, le secteur d'activité appuiera le développement des projets en aidant à réaliser l'évaluation préliminaire des structures financières et de la viabilité financière des projets potentiels. Il se concentrera sur les projets générant des revenus qui feraient autrement l'objet d'un partage des coûts et où les revenus pourraient être insuffisants pour attirer des investissements privés sans le soutien de la BIC.

Le soutien consultatif sera généralement offert au cours des premières étapes de l'élaboration des projets, sans préjudice, afin d'aider les promoteurs ou les commanditaires à déterminer si un projet peut être pris en compte par la BIC aux fins d'investissement ou si un autre modèle de réalisation conviendrait mieux. La BIC entretiendra un dialogue avec les commanditaires du gouvernement au sujet de l'ampleur et de la nature de l'aide gouvernementale offerte au projet, en tenant compte du partage des coûts et des revenus prévus.

Étant donné que la Société d'État représente un nouvel outil novateur, elle a d'abord mis l'accent sur les activités de sensibilisation et de communication. Elle interagit avec divers représentants des provinces, des territoires, des gouvernements autochtones et des municipalités afin d'accroître la sensibilisation et d'agir en tant que catalyseur pour que les commanditaires de projets commencent à prendre en compte les projets potentiels.

La Société d'État peaufinera ses offres de services consultatifs au cours de 2018-2019 et présentera un plan détaillé au gouvernement du Canada dans le prochain plan d'entreprise concernant la façon dont elle continuera de fournir des conseils à tous les ordres de gouvernement sur l'évaluation de la pertinence des projets pour les modèles qui génèrent des recettes et les structures financières des projets potentiels. Elle élaborera également un mécanisme permettant aux gouvernements et à d'autres partenaires potentiels de demander des services de consultation et de sensibilisation à la BIC, ainsi qu'un mécanisme officiel pour présenter des propositions de projet.

La fonction principale du rôle consultatif consiste à travailler avec des promoteurs potentiels afin d'analyser si un projet proposé pourrait convenir au modèle de la BIC. Il pourrait s'agir entre autres de discuter des mesures que le promoteur aurait à prendre pour avoir un projet bancable – comme la détermination des exigences pour l'élaboration d'une analyse de rentabilisation et de scénarios possibles concernant la génération de recettes. Cette mobilisation des promoteurs potentiels continuera d'être effectuée de façon à maintenir les coûts d'élaboration des projets engagés par la Société d'État à un niveau raisonnable à ce stade précoce du processus de projet.

À mesure que la capacité augmentera, la BIC continuera d'établir des relations avec des partenaires d'investissement potentiels du secteur public et du secteur privé, ainsi qu'avec d'autres personnes comme des organismes d'approvisionnement, des experts-conseils et des experts en la matière. Cela comprendra l'élaboration et la gestion d'un programme de sensibilisation afin de mieux faire connaître le rôle de la BIC à ses intervenants, ainsi que d'expliquer les services disponibles et les critères d'investissement.

Le secteur d'activité de la consultation aura plusieurs rôles importants :

- Création du centre d'expertise;
- Interaction et collaboration avec les promoteurs;
- Développement du marché de l'infrastructure;
- Reddition de comptes et transparence envers le public;
- Prestation de conseils à tous les ordres de gouvernement.

Investissement

Le secteur d'activité des investissements vise à :

- Attirer des investissements du secteur privé et d'investisseurs institutionnels;
- Structurer des projets d'infrastructure générant des recettes et investir dans ceux-ci;
- Utiliser un vaste éventail d'instruments financiers pour l'infrastructure publique.

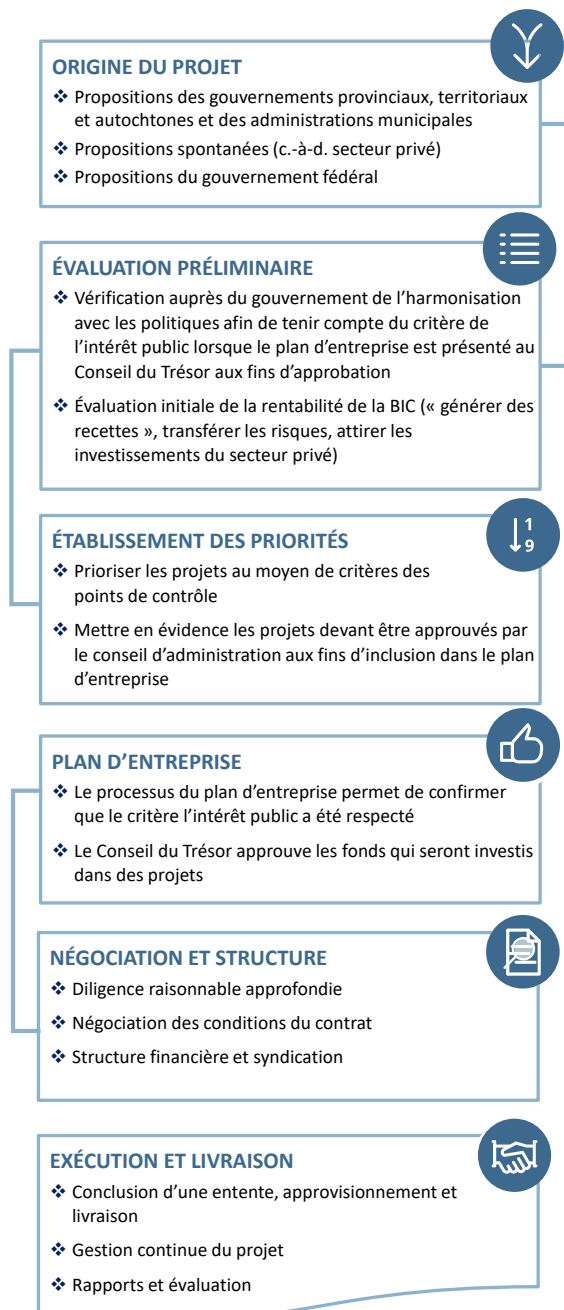
La fonction d'investissement bénéficie du travail de développement direct décrit dans le secteur d'activité de la consultation. Le rôle d'investissement sera de structurer, de négocier et d'exécuter des transactions complexes d'investissement dans l'infrastructure. Les investissements se feront de concert avec le secteur privé et des investisseurs institutionnels, de même qu'avec d'autres commanditaires publics, le cas échéant, dans des projets qui n'auraient pas été réalisables autrement et qui nécessiteraient du soutien public pour aller de l'avant.

Pour maximiser le plus possible l'utilisation des fonds publics et pour s'assurer que les risques, récompenses et coûts d'un projet seront répartis de façon appropriée entre les parties, la BIC élaborera des mécanismes de marché pour stimuler la concurrence pour les investissements, et pour assurer que la tension concurrentielle est présente dans la négociation et la structuration de tous les projets qui bénéficient de l'aide de la BIC. L'accent est mis sur l'investissement du secteur privé, et la BIC ne procédera pas à des investissements qui font concurrence au capital du secteur privé quand la capacité d'investissement existe déjà.

Pendant la période de planification de 2018-2019, la BIC peaufinera ses processus et ses méthodologies d'examen des projets potentiels. À mesure que ses efforts se poursuivent pour jouer un rôle dans des propositions de projets précises, la BIC définira le type et le niveau d'information requis à chaque étape, ce qui favorise l'élaboration d'un processus complet pour les partenaires publics et privés. En 2018-2019, des mesures seront prises pour continuer de démontrer la valeur du modèle de la BIC.

Le processus par lequel les projets sont examinés tient compte de différents critères aux étapes appropriées. Comme on peut le voir à la figure 5, ce processus d'évolution des projets comprend les phases clés suivantes : origine du projet; évaluation préliminaire; établissement des priorités; plan d'entreprise; négociation et organisation; et exécution et livraison.

FIGURE 5 : PROCESSUS D'ÉVOLUTION DES PROJETS



Origine du projet

La BIC aura un rôle actif et précoce dans l'analyse de propositions de projets avec les promoteurs grâce à sa fonction de consultation. Cet engagement précoce assurera que les avantages de l'innovation du secteur privé et de la diligence raisonnable de tous les éléments du cycle de vie d'un projet peuvent être examinés.

Les propositions de projets cherchant à obtenir du soutien de la BIC proviendront de trois sources générales :

- (i) gouvernements provinciaux, territoriaux, municipaux et autochtones;
- (ii) propositions spontanées (c.-à-d. du secteur privé);
- (iii) gouvernement fédéral.

Comme le décrit l'Énoncé des priorités et des responsabilités du Ministre, les projets doivent être dans l'intérêt du public et orientés par les objectifs stratégiques en matière d'infrastructure fédérale, comme le stipulent le plan Investir au Canada et le Cadre pancanadien sur la croissance propre et les changements climatiques. Par conséquent, les projets proposés à la BIC seront fondés sur les critères pour les projets appuyés dans le cadre d'un programme, d'un plan ou d'une priorité stratégique en place du gouvernement du Canada, ainsi que sur les pratiques fédérales connexes pour tenir compte des impacts climatiques et des avantages pour la collectivité.

Les projets appropriés pour considération par la BIC devraient être harmonisés avec les priorités stratégiques du gouvernement du Canada, à savoir, dans les secteurs des transports en commun, du commerce et transport et de l'infrastructure verte. On tentera également de déterminer si les projets sont généralement admissibles au partage des coûts dans le cadre des programmes de soutien de l'infrastructure fédérale et si des projets et des plans potentiels sont appropriés pour le nouveau partenariat privé et le modèle de financement fondé sur les recettes.

Pour exploiter pleinement l'innovation du secteur privé, la Société d'État est ouverte à recevoir les propositions de projets spontanées du secteur privé, même si ces projets risquent de mobiliser à la fois le secteur privé et les commanditaires du gouvernement.

Compte tenu des caractéristiques uniques des propositions spontanées, en 2018-2019, la Société d'État élaborera un processus préliminaire pour la réception des propositions, le développement des projets et les décisions concernant les investissements. Ce processus permettra de s'assurer que ces propositions sont soumises aux tensions concurrentielles pour faire en sorte que le rendement ajusté au risque qu'en retirent les investisseurs soit adéquat et reflète la juste valeur du marché.

Évaluation préliminaire

La Société d'État a établi les exigences de soumission préliminaire pour les projets éventuels. Elle évaluera et cernera en vue d'un examen approfondi les projets qui répondent aux exigences de la Loi sur la BIC; plus précisément, elle déterminera si un projet a le potentiel d'être viable financièrement (c.-à-d. qu'il doit générer des recettes ou attirer des investissements privés) et s'il est dans l'intérêt public. La Société d'État collaborera avec les gouvernements pour déterminer précocement si un projet a le potentiel d'être réputé être dans l'intérêt du public. La BIC déterminera aussi si les projets sont de nouvelles infrastructures ou des infrastructures avec de nouveaux éléments et s'efforcera principalement de repérer les grands projets éventuels et les possibilités d'investissement. Ce processus reposera sur les priorités du gouvernement du Canada en matière d'infrastructure.

La Société d'État évaluera également la mesure dans laquelle les projets attirent le capital du secteur privé, s'il existe un risque en matière de recettes approprié transféré au secteur privé et si le bien est structuré en tant que modèle de partenariat en copropriété avec un commanditaire du gouvernement en plus du secteur privé.

Établissement des priorités

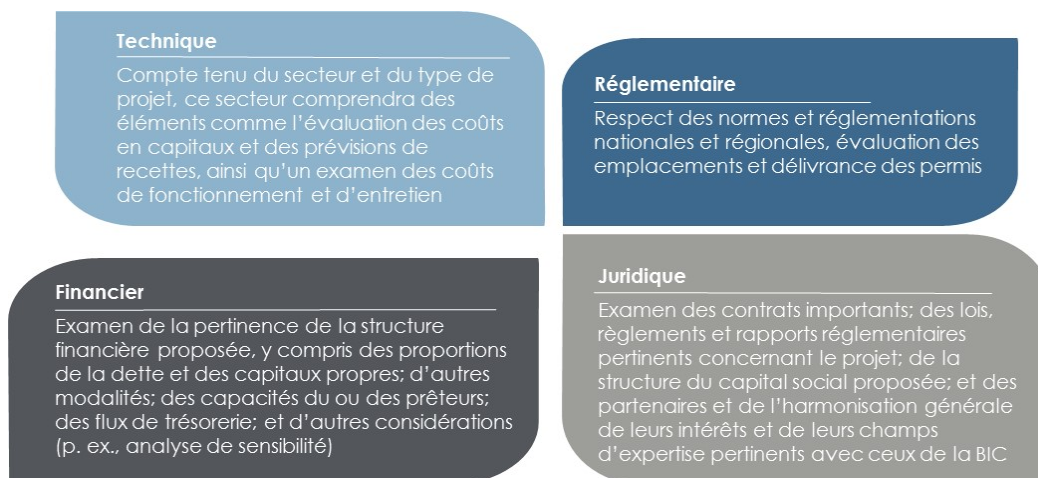
La Société d'État établit l'ordre de priorité des projets de façon indépendante afin d'engager des ressources pour un examen supplémentaire fondé sur ses propres processus et sur ses critères d'évaluation initiale des projets. L'examen et l'analyse fournissent une présélection initiale pour classer les projets par ordre de priorité sur une liste pour une évaluation plus poussée.

La Société d'État cerne les problèmes précoces concernant les détails financiers d'un projet qui pourraient nécessiter un examen approfondi. Dans cette analyse, la BIC tient compte du financement estimé et des sources de financement, du potentiel de génération de recettes, de l'intérêt des investisseurs et de la viabilité financière.

Négociation et structure

Après l'approbation du Plan d'entreprise, la Société d'État réalisera, dans le cadre de la phase de négociation et d'organisation, une évaluation approfondie, et elle négociera de façon indépendante une entente de clôture financière avec d'autres contreparties. En 2018-2019, une méthodologie sera élaborée pour réaliser une évaluation détaillée des projets et des partenaires d'investissement avant la décision d'investir, notamment en examinant les risques associés à la construction, aux activités et aux recettes. Cela optimisera la capacité de prendre des décisions judicieuses et éclairées en matière d'investissement. L'évaluation détaillée des projets sera axée sur les facteurs indiqués à la figure 6.

FIGURE 6 : SECTEURS INCLUS DANS L'ÉVALUATION DÉTAILLÉE



En travaillant en collaboration avec des gouvernements partenaires, la BIC structurera des projets de façon à ce que les risques, le rendement et les coûts des projets soient partagés de façon appropriée entre les parties. La BIC travaillera également avec les partenaires pour procéder à une modélisation financière et à une analyse pour évaluer le niveau d'investissement requis. La BIC négociera avec ses contreparties pour s'assurer que les fonds publics vont aussi loin que possible et que la Société d'État et le public sont protégés en cas de stress financier lié au projet.

Pour organiser un marché avec des partenaires, la Société d'État a un vaste éventail d'instruments financiers à sa disposition, y compris des prêts, des placements en actions, des instruments hybrides et, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, des garanties de prêts. L'outil financier précis utilisé dépendra de ce qui convient le mieux pour un projet donné. Compte tenu de son modèle de partenariat, la BIC ne devrait pas être actionnaire majoritaire dans les projets dans lesquels elle investit.

Comme décrit dans l'Énoncé des priorités et des responsabilités, les investissements de la BIC, sous forme de dette, de fonds propres ou d'autres outils novateurs, peuvent être sur une base subordonnée (p. ex., à des taux inférieurs à ceux du marché ou subordonnés) afin d'attirer des investissements du secteur privé pour des projets qui n'auraient autrement pas été réalisables. Toute concession offerte sera le minimum nécessaire pour rendre le projet viable.

En s'appuyant sur l'évaluation détaillée et les résultats des négociations et de l'organisation, le conseil d'administration de la BIC approuve les investissements dans les projets particuliers.

Exécution et livraison

La Société d'État travaillera avec des organismes d'approvisionnement, des commanditaires publics, des institutions financières, des conseillers externes et des partenaires privés au moment d'aller de l'avant avec le processus d'approvisionnement des projets. Elle s'efforcera de comprendre les diverses approches d'approvisionnement adoptées par ces organismes ainsi que les critères d'évaluation et méthodologies qu'ils emploient et élaborera des processus d'approvisionnement qui tiennent compte de ces approches.

Une fois que tous les partenaires auront obtenu leurs approbations respectives, les documents de projets seront parachevés et signés. Les processus de la BIC concernant les délais pour ces approbations et la disponibilité des fonds pour la clôture financière seront comparables à ceux de ses partenaires du secteur privé. Selon son rôle dans le projet, la BIC pourrait surveiller la construction, le fonctionnement et l'entretien du projet en plus de mobiliser des partenaires pour évaluer le rendement en gestion de projets tout au long du cycle de vie du projet.

La Société d'État peut choisir d'avoir des représentants sur certains conseils d'administration quand elle possède une part significative des actions. Tous les projets feront l'objet d'activités de rapport et d'évaluation continues afin d'assurer l'imputabilité et de recueillir des données sur le rendement des projets et les résultats des investissements.

Données et renseignements

Le troisième secteur d'activité des données et des renseignements se concentrera sur ce qui suit :

- Améliorer l'analyse et le processus de prise de décisions sur les investissements concernant les projets qui mobilisent des partenaires du secteur privé et des actifs d'infrastructure générant des recettes;
- Collaborer avec tous les ordres de gouvernement pour recueillir des données;
- Informer le centre d'expertise et soutenir les activités de consultation et d'investissement.

En 2018-2019, la Société d'État commencera à collaborer avec Infrastructure Canada, Statistique Canada, les gouvernements provinciaux et territoriaux et les administrations municipales pour faciliter la collecte et la diffusion de données sur les infrastructures générant des recettes et sur les infrastructures qui ont ou qui pourraient avoir, une participation du secteur privé.

Dans le secteur d'activité des données et des renseignements, la Société d'État se concentre sur l'évaluation du marché des projets d'infrastructure actuels générant des recettes partout au Canada et sur l'acquisition de connaissances pour soutenir ses rôles de consultation et d'investissement et trouver des projets pour inclusion dans la filière nationale de projets. De plus, elle évalue les données qui sont actuellement recueillies partout au Canada pour aider à cerner les lacunes dans les données et commencera à travailler avec des partenaires afin d'élaborer une stratégie pour combler ces lacunes. Les principaux rôles du secteur d'activité des données et des renseignements sont de collaborer avec des partenaires pour recueillir et compiler des données, pour fournir des conseils et des directives sur les besoins de données et pour produire des rapports sur les paramètres de données et donner des renseignements à ce sujet.

Au fil du temps, avec l'augmentation de la capacité de données, la Société d'État collaborera avec les partenaires pour trouver de nouvelles sources de données sur les infrastructures générant des recettes et améliorer les sources de données existantes pour qu'elles soient plus claires, plus utiles et plus faciles à intégrer aux décisions en matière d'investissements. Pour tenir le public et les intervenants informés de l'état changeant de l'infrastructure du Canada, les activités liées aux données et aux renseignements, avec le secteur d'activité de la consultation et des investissements, pourraient produire des rapports sur l'état des infrastructures du Canada en mettant l'accent sur les projets qui génèrent des recettes.

Les rapports élaborés par la fonction de données et de renseignements sur l'état de l'infrastructure du Canada pourraient aider à tirer des conclusions sur les pratiques exemplaires, les domaines où des investissements supplémentaires sont requis, les actifs d'infrastructure où des modèles précis générant des recettes fonctionnent particulièrement bien et des façons novatrices d'utiliser les données pour documenter le processus de prise de décisions concernant les investissements dans les infrastructures.

Les activités liées aux données et aux renseignements sont menées en étroite collaboration avec le secteur d'activité de la consultation de la BIC afin de favoriser une prise de décisions fondée sur des données probantes dans le processus d'investissement dans l'infrastructure, car les données sont liées de façon inhérente au fait de fournir des conseils fondés sur des données probantes concernant les projets qui devraient être réalisés et ceux qui pourraient être admissibles à un investissement de la BIC. Cette approche fondée sur des données probantes soutient également les activités d'investissement afin d'aider à déterminer où les investissements sont le plus nécessaires et pourraient avoir les répercussions les plus importantes.

La filière nationale de projets

Grâce à la collaboration au sein de l'ensemble de ses trois secteurs d'activités, la BIC établira une filière prospective nationale de projets pour les cinq prochaines années afin de promouvoir la transparence et la planification à long terme et de susciter l'intérêt et l'innovation des investisseurs en ce qui concerne les projets potentiels. La filière nationale de projets présente les investissements en fonction des plans à long terme des provinces, des territoires et des municipalités, ainsi que des priorités des gouvernements autochtones, et crée un dialogue ouvert avec les investisseurs sur la meilleure méthode pour fournir du soutien à ces projets. Elle peut également inclure des projets qui pourraient être envisagés par la BIC. Dans certains cas, les propositions de projets qui passent par le processus de cheminement des projets dans le secteur d'activité des investissements, mais qui nécessitent un développement supplémentaire, pourraient être remis dans la filière pour considération par d'autres gouvernements, ou pour considération future par la BIC après leur développement.

Lors de l'élaboration d'un plan pour créer la filière nationale de projets en 2018-2019, la BIC prendra en compte le type et le niveau de renseignements requis, le processus pour ajouter et supprimer des projets et la façon de promouvoir la filière à l'échelle nationale et internationale. Afin d'entamer ce travail, la BIC collaborera avec des organismes provinciaux d'approvisionnement pour déterminer comment la filière peut répondre à leurs besoins. Elle continuera d'examiner les filières existantes et collaborera avec d'autres partenaires nationaux et internationaux, comme le Global Infrastructure Hub.

Comme indiqué dans l'Énoncé des priorités et des responsabilités, la BIC mettra en place des mécanismes pour explorer la possibilité et la façon de soutenir les investissements dans les petits projets ou de regrouper des projets qui individuellement n'auraient peut-être pas l'envergure nécessaire pour attirer des investisseurs, comme les groupes de projets municipaux. De plus, la BIC mettra en place des mécanismes pour déterminer si le modèle de la BIC pourrait être un complément efficace aux investissements du gouvernement dans une catégorie d'infrastructure plus large, notamment à savoir s'il y a un marché pour attirer d'autres investissements du secteur privé dans ces types de projets.

Résultats et rendement

Les résultats et le niveau de rendement que la Société d'État atteint seront directement liés à ses trois secteurs d'activité. C'est pourquoi elle élabore actuellement un cadre complet de mesure du rendement, qui pourra être rectifié chaque année, au besoin, aux fins de la production de rapports d'activité. La Société d'État peaufinera ses stratégies de surveillance et d'évaluation, d'établissement de bases de référence, ainsi que de collecte de données et de renseignements, afin de garantir la transparence de ses activités et des projets dans lesquels elle investit. Le cadre présenté dans le présent plan d'entreprise fournit un point de départ pour les objectifs de la BIC, les mesures du rendement et les résultats visés.

En 2018-2019, la Société d'État continuera d'élaborer des mesures du rendement axées sur l'avenir et fixera des cibles concrètes et mesurables, afin d'évaluer ses progrès en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Par exemple, elle étudiera les mesures du rendement les plus adéquates pour son secteur d'activité des investissements. Il pourrait s'agir, notamment, de la taille moyenne des projets, de la vitesse de diminution des fonds de la Société d'État – y compris dans le contexte de la participation des capitaux privés – du nombre de projets étudiés, d'un coefficient de rendement efficace (p. ex., les coûts de la dotation en personnel par million de dollars d'investissements) ou d'un indicateur adéquat pour juger de la pertinence de l'utilisation des capitaux.

La Société d'État a établi ses premières mesures du rendement autour de quatre grands domaines : les objectifs généraux de la Société d'État dans son ensemble et les objectifs de chacun des trois secteurs d'activité principaux – consultation; investissements; données et renseignements. Les objectifs particuliers, les mesures du rendement clés et les résultats ciblés sont présentés en détail aux figures 7, 8, 9, 10 et 11, respectivement.

FIGURE 7 : OBJECTIFS GÉNÉRAUX ET MESURES DU RENDEMENT

	Objectifs	Mesures du rendement
À court terme (2018-2019)	❖ Renforcer les capacités (nouveaux systèmes de technologie de l'information [TI], planification des ressources de l'organisation, personnel spécialisé)	<input type="checkbox"/> Élaborer un cadre préliminaire de gestion des risques de l'entreprise ainsi que des capacités de gestion financière et de vérification interne
	❖ Respecter les exigences liées à un examen public minutieux en matière de processus, de transparence et d'établissement de rapports sur le rendement	<input type="checkbox"/> Développer une capacité de gestion financière et de vérification interne à des fins d'évaluation et de production de rapports
	❖ Assurer une saine gouvernance à l'interne	<input type="checkbox"/> Recevoir une opinion sans réserve du vérificateur
À moyen terme (2019-2020 à 2022-2023)	❖ Pour fonctionner efficacement, utiliser adéquatement les ressources financières et opérationnelles	<input type="checkbox"/> Accroître les ressources opérationnelles et le nombre d'employés pendant la période de planification
	❖ Faire preuve de souplesse et de réceptivité, et être prêts et aptes à répondre aux besoins émergents	<input type="checkbox"/> Recevoir de bonnes évaluations de la part des partenaires des secteurs public et privé au fur et à mesure que les opérations prennent de l'expansion

La Société d'État a également fixé des objectifs à court et à moyen terme pour ses trois secteurs d'activité principaux, ainsi que des mesures du rendement visant à évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre ses objectifs.

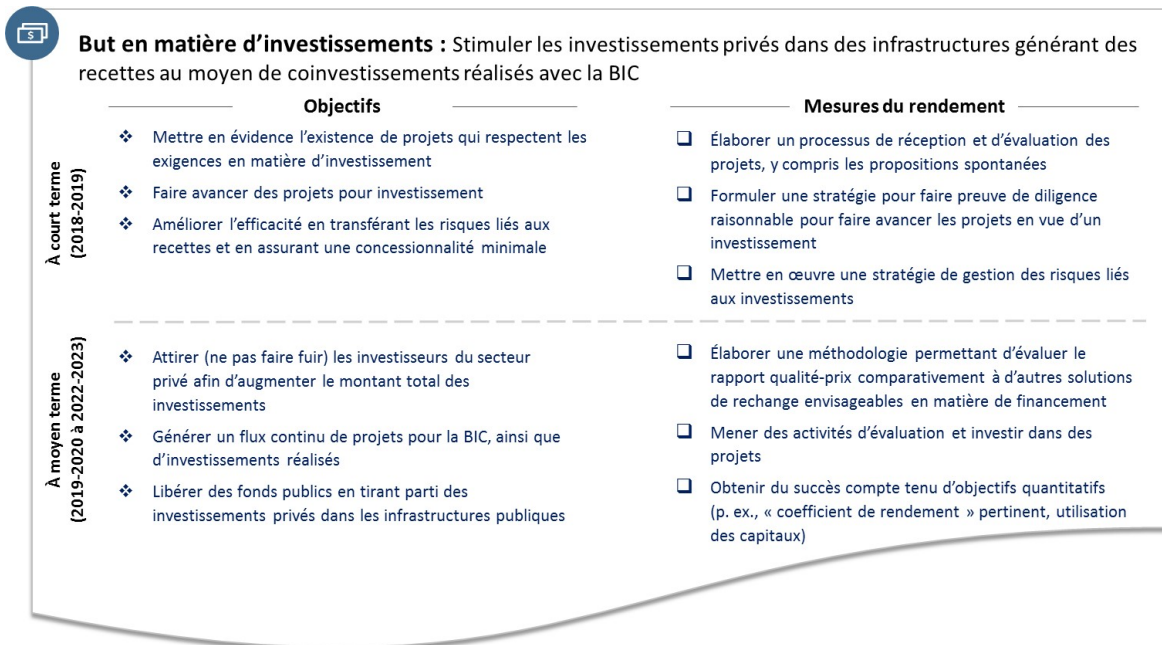
Pour ce qui est de son rôle consultatif, la Société d'État entend devenir un centre d'expertise auprès des gouvernements, en ce qui concerne l'utilisation du modèle de la BIC et l'attraction d'investisseurs du secteur privé au profit de l'infrastructure publique.

FIGURE 8 : OBJECTIFS EN MATIÈRE DE CONSULTATION ET RÉSULTATS

	Objectifs	Mesures du rendement
À court terme (2018-2019)	❖ Mieux faire connaître les avantages du modèle de la BIC pour financer les infrastructures publiques	<input type="checkbox"/> Élaborer un plan de mobilisation des intervenants afin de mieux faire connaître les avantages du modèle de la BIC
	❖ Renforcer les relations avec les partenaires au moyen d'activités de sensibilisation ciblées, et aider les gouvernements à mieux connaître l'outil supplémentaire qui a été mis à leur disposition	<input type="checkbox"/> Élaborer une stratégie de sensibilisation ciblée pour mieux faire connaître les services consultatifs de la BIC aux provinces, aux territoires, aux municipalités, aux gouvernements autochtones, ainsi qu'au secteur privé
	❖ Présenter des projets pour examen en vue d'un investissement potentiel par la BIC et les gouvernements partenaires	<input type="checkbox"/> Élaborer un plan en vue de la création d'une filière nationale de projets envisagés pour une période de cinq ans
À moyen terme (2019-2020 à 2022-2023)	❖ Susciter de l'intérêt envers l'infrastructure générant des revenus comme classe d'actif chez les partenaires investisseurs	<input type="checkbox"/> Réussir à mesurer le niveau de participation aux différents projets, ainsi qu'à procéder à une analyse comparative des divers partenaires
	❖ Renforcer la réputation de la BIC en tant que « centre d'expertise » sur les projets d'infrastructure dans lesquels les investisseurs du secteur privés ou les investisseurs institutionnels réalisent un investissement important	<input type="checkbox"/> Développer des analyses de rentabilisation de projets pour catalyser le marché et créer des occasions pour les investisseurs du secteur privé

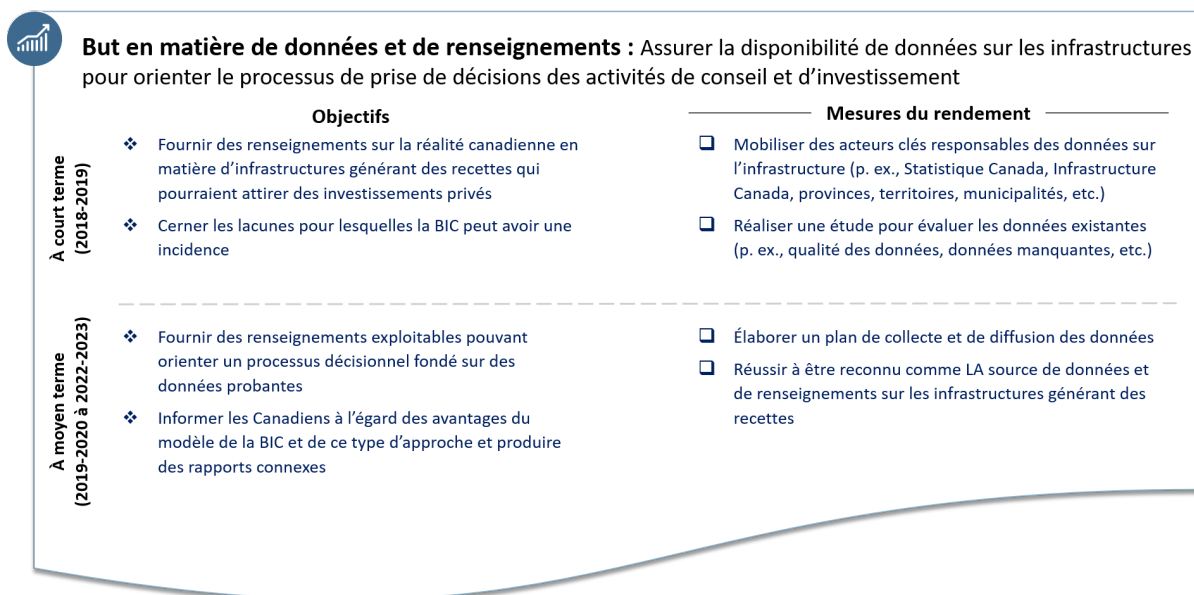
Pour ce qui est du secteur d'activité des investissements, la BIC encouragera les investissements privés en faveur d'une infrastructure générant des recettes, en investissant conjointement avec le secteur privé et les partenaires publics.

FIGURE 9 : OBJECTIFS EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENTS ET RÉSULTATS



Pour ce qui est du secteur d'activité des données et des renseignements, la Société d'État a l'intention de collaborer avec les gouvernements et d'autres partenaires en vue d'aider à recueillir des données sur l'infrastructure utiles aux activités de consultation et d'investissement.

FIGURE 10 : OBJECTIFS EN MATIÈRE DE DONNÉES ET DE RENSEIGNEMENTS ET MESURES DU RENDEMENT



Les résultats attendus pour la Société d'État sont présentés dans la figure 11, de même que certains indicateurs de rendement clés pour évaluer le degré d'atteinte des résultats attendus. En 2018-2019, la Société d'État fixera des cibles concrètes et mesurables afin d'évaluer ses progrès en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.

FIGURE 11 : RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS

Objectif stratégique	Résultats attendus	Indicateurs de rendement clés (IRC)
Accroître la capacité et la productivité organisationnelles	Accroître les ressources financières et opérationnelles pour pouvoir s'acquitter de son mandat de façon efficace et efficiente	<input type="checkbox"/> Démontrer des activités efficaces et bien gérées <input type="checkbox"/> Efficacité, engagement et satisfaction des employés (p. ex., maintien en poste, sondages)
Défendre et promouvoir les nouveaux modèles de financement et de planification	Collaborer avec des partenaires du secteur public et du secteur privé pour transformer la façon dont l'infrastructure est planifiée, financée et livrée au Canada	<input type="checkbox"/> Démontrer un engagement généralisé envers les partenaires (p. ex., nombre d'interactions consultatives) <input type="checkbox"/> Nbre de projets où la BIC a aidé les promoteurs à élaborer un projet et à déterminer si le projet est bancable
	Catalyser de nouvelles approches de l'élaboration de l'infrastructure grâce à un engagement généralisé au Canada et à l'international	<input type="checkbox"/> Faire preuve de leadership commercial (p. ex., nbre de présentations offertes, réunions avec les intervenants, événements) <input type="checkbox"/> Démontrer la valeur des partenariats privés et, lorsqu'il y a lieu, de nouveaux modèles de revenus pour financer l'infrastructure
	Encourager la prise de décisions basées sur des données probantes grâce à la collecte de données, au suivi et à la reddition de comptes	<input type="checkbox"/> Démontrer la capacité d'influencer la prise de décisions (p. ex., nbre de publications/rapports diffusés; utilisation des données de la BIC aux fins de la planification de projets et de l'élaboration de politiques)
Faire des investissements stratégiques et utiliser des outils novateurs pour l'infrastructure publique	Attirer des investissements du secteur privé et des investisseurs institutionnels en investissant conjointement dans des projets d'infrastructure générant des revenus	<input type="checkbox"/> Démontrer l'efficacité de la BIC (p. ex., coefficient d'optimisation de l'investissement; utilisation efficiente et mise en place active de capitaux) <input type="checkbox"/> Faire preuve d'équité et de transparence dans les investissements dans l'infrastructure <input type="checkbox"/> Démontrer une livraison efficace de soutien fédéral
	Recevoir et prioriser des propositions d'investissement, faire preuve de diligence raisonnable, attribuer des risques et négocier des ententes et des partenariats avec des promoteurs et des investisseurs	<input type="checkbox"/> Démontrer des processus fiables (nbre de projets de nature novatrice et transformative) <input type="checkbox"/> Démontrer la gestion efficace des risques et l'utilisation novatrice d'instruments financiers <input type="checkbox"/> Démontrer un large éventail de partenariats avec des investisseurs et des commanditaires du gouvernement et des promoteurs
	Optimiser l'incidence avec un minimum de concessions grâce à une saine gestion des investissements	<input type="checkbox"/> Démontrer l'incidence (p. ex., valeur totale des investissements, et taille moyenne des projets) <input type="checkbox"/> Démontrer la tension concurrentielle associée à la stimulation des investissements et à l'établissement des prix

Gestion des risques pour la Société d'État

Désireuse d'évaluer les risques liés à ses activités, la BIC élabore actuellement un cadre de gestion des risques de l'entreprise et des pratiques de gestion des risques liés aux investissements. Le cadre sera établi dans le contexte des risques caractéristiques du positionnement unique de la Société d'État dans le secteur de l'infrastructure du Canada. L'objectif sera de garantir que les risques sont connus, évalués de façon cohérente et gérés de façon adéquate. Le cadre sera conçu de façon à atténuer tous les risques auxquels s'expose la Société d'État, concernant par exemple sa réputation, ses activités, son cadre réglementaire et opérationnel, ses investissements (de la naissance d'un projet à l'apport de capitaux), sa gouvernance ou ses stratégies.

Chaque année, une personne responsable de la vérification interne déterminera les domaines présentant les risques les plus élevés, aux fins d'examen, et proposera un plan de vérification au comité du conseil d'administration chargé des finances et de la vérification. L'évaluation des risques stratégiques sera actualisée tous les ans. La Société d'État s'est engagée à entreprendre d'autres travaux en vue de se doter des moyens de présenter des plans et des stratégies d'atténuation des risques plus solides et plus concrets dans le prochain plan d'entreprise.

La Société d'État surveillera les risques en permanence et elle communiquera régulièrement les résultats aux intervenants internes et externes, au besoin.

SURVOL FINANCIER

États financiers pro forma (non vérifiés)

Plan d'entreprise BIC – ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE						
en date du 31 mars						
\$ CAD	Estimé	Prévu				
	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
ACTIF						
Actif à court terme						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 127 433	447 433	567 433	687 433	807 433	927 433
Charges payées d'avance	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Total	4 127 433	447 433	567 433	687 433	807 433	927 433
Actif à long terme						
Ordinateur	100 000	80 000	60 000	40 000	20 000	0
Tenures à bail	1 000 000	900 000	800 000	700 000	600 000	500 000
Investissements (bruts)	0	450 000 000	1 380 000 000	3 840 000 000	6 675 000 000	10 140 000 000
Provisions à juste valeur	<u>(142 815 000)*</u>	<u>(372 730 467)</u>	<u>(765 266 867)</u>	<u>(1 378 604 867)</u>	<u>(2 456 462 867)</u>	<u>(4 024 054 867)</u>
Investissements (nets)	<u>(142 815 000)</u>	<u>77 269 533</u>	<u>614 733 133</u>	<u>2 461 395 133</u>	<u>4 218 537 133</u>	<u>6 115 945 133</u>
Total	(141 715 000)	78 249 533	615 593 133	2 462 135 133	4 219 157 133	6 116 445 133
Total de l'actif	<u>(137 587 567)</u>	<u>78 696 966</u>	<u>616 160 566</u>	<u>2 462 822 566</u>	<u>4 219 964 566</u>	<u>6 117 372 566</u>
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES						
Passif à court terme						
Comptes créditeurs	0	0	0	0	0	0
Passif à long terme						
Avoir des actionnaires						
Capital-actions	100	100	100	100	100	100
Surplus d'apport-crédits parlementaires	11 366 000	488 650 533	1 461 144 133	3 968 776 133	6 866 918 133	10 398 326 133
Bénéfices non répartis	<u>(148 953 667)</u>	<u>(409 953 667)</u>	<u>(844 953 667)</u>	<u>(1 505 953 667)</u>	<u>(2 646 953 667)</u>	<u>(4 280 953 667)</u>
	(137 587 567)	78 696 966	616 160 566	2 462 822 566	4 219 964 566	6 117 372 566
Total du passif et des capitaux propres	<u>(137 587 567)</u>	<u>78 696 966</u>	<u>616 160 566</u>	<u>2 462 822 566</u>	<u>4 219 964 566</u>	<u>6 117 372 566</u>

* Étant donné que la BIC n'a pas investi en 2017-2018, le profil budgétaire de 149 millions de dollars, déduction faite des coûts d'exploitation apparaissant comme une provision pour la juste valeur, peut être reporté à des années ultérieures sur décision du ministre des Finances.

Plan d'entreprise BIC – ÉTAT DU RÉSULTATS ÉTENDU

Pour l'exercice financier ayant pris fin le 31 mars

\$ CAD	Estimé 2017-2018	Prévu				
		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Total des recettes	46 333	à d.	à d.	à d.	à d.	à d.
Total des dépenses de fonctionnement	6 185 000	31 084 533	42 463 600	47 662 000	63 142 000	66 408 000
Bénéfice d'exploitation net (perte)	(6 138 667)	(31 084 533)	(42 463 600)	(47 662 000)	(63 142 000)	(66 408 000)
Provision à juste valeur	(142 815 000)	(229 915 467)	(392 536 400)	(613 338 000)	(1 077 858 000)	(1 567 592 000)
Perte globale	(148 953 667)*	(261 000 000)	(435 000 000)	(661 000 000)	(1 141 000 000)	(1 634 000 000)

* Étant donné que la BIC n'a pas investi en 2017-2018, le profil budgétaire de 149 millions de dollars, déduction faite des coûts d'exploitation apparaissant comme une provision pour la juste valeur, peut être reporté à des années ultérieures sur décision du ministre des Finances.

Plan d'entreprise BIC – ÉTATS DES FLUX DE TRÉSORERIE

Pour l'exercice financier ayant pris fin le 31 mars

\$ CAD	Estimé 2017-2018	Prévu				
		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT						
Perte nette	(148 953 667)	(261 000 000)	(435 000 000)	(661 000 000)	(1 141 000 000)	(1 634 000 000)
Ajustement à juste valeur	142 815 000	229 915 467	392 536 400	613 338 000	1 077 858 000	1 567 592 000
Amortissement	0	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Variation du fonds de roulement	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Flux de trésorerie d'exploitation	(6 138 667)	(30 964 533)	(42 343 600)	(47 542 000)	(63 022 000)	(66 288 000)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT						
Solde	100	0	0	0	0	0
Crédits parlementaires (fonctionnement)	9 985 000*	27 284 533*	42 463 600	47 662 000	63 142 000	66 408 000
Crédits parlementaires (capital)	<u>1 381 000</u>	<u>450 000 000</u>	<u>930 000 000</u>	<u>2 460 000 000</u>	<u>2 835 000 000</u>	<u>3 465 000 000</u>
	11 366 100	477 284 533	972 463 600	2 507 662 000	2 898 142 000	3 531 408 000
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT						
Investissements	0	(450 000 000)	(930 000 000)	(2 460 000 000)	(2 835 000 000)	(3 465 000 000)
Biens d'équipement	<u>(1 100 000)</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	(1 100 000)	(450 000 000)	(930 000 000)	(2 460 000 000)	(2 835 000 000)	(3 465 000 000)
Variation dans l'encaisse	4 127 433	(3 680 000)	120 000	120 000	120 000	120 000
Encaisse au début de l'exercice	0	4 127 433	447 433	567 433	687 433	807 433
Encaisse à la fin de l'exercice	4 127 433	447 433	567 433	687 433	807 433	927 433

* Des fonds de 3,8 millions de dollars prélevés sur les crédits législatifs de 2017-2018 devaient couvrir les dépenses du premier trimestre de 2018-2019.

Plan d'entreprise BIC – ÉTATS DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

en date du 31 mars

\$ CAD	Estimé 2017-2018	Prévu				
		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
CAPITAL-ACTIONS						
Solde	100	100	100	100	100	100
Solde, fin de l'exercice	100	100	100	100	100	100
SURPLUS D'APPORT (CRÉDITS PARLEMENTAIRES)						
Solde au début de l'exercice	0	11 366 000	488 650 533	1 461 114 133	3 968 776 133	6 866 918 133
Crédits parlementaires (fonctionnement)	9 985 000	27 284 533	42 463 600	47 662 000	63 142 000	66 408 000
Crédits parlementaires (capital)	<u>1 381 000</u>	<u>450 000 000</u>	<u>930 000 000</u>	<u>2 460 000 000</u>	<u>2 835 000 000</u>	<u>3 465 000 000</u>
Total	11 366 000	477 284 533	972 463 600	2 507 662 000	2 898 142 000	3 531 408 000
Solde, fin de l'exercice	11 366 000	488 650 533	1 461 114 133	3 968 776 133	6 866 918 133	10 398 326 133
BÉNÉFICES NON RÉPARTIS (DÉFICIT)						
Solde au début de l'exercice	0	(148 953 667)	(409 953 667)	(844 953 667)	(1 505 953 667)	(2 646 953 667)
Perte nette	<u>(148 953 667)</u>	<u>(261 000 000)</u>	<u>(435 000 000)</u>	<u>(661 000 000)</u>	<u>(1 141 000 000)</u>	<u>(1 634 000 000)</u>
Solde, fin de l'exercice	(148 953 667)	(409 953 667)	(844 953 667)	(1 505 953 667)	(2 646 953 667)	(4 280 953 667)
CUMUL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (CAERG)						
Solde au début de l'exercice	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Provision à juste valeur*	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Solde, fin de l'exercice	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

* Il est supposé que les provisions pour évaluation ne seront pas comptabilisées dans les autres éléments du résultat global.

ANNEXE: STRUCTURE DE GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE

Aperçu de la gouvernance organisationnelle

La Société d'État est régie par un conseil d'administration indépendant composé de la présidente et de huit à onze autres administrateurs nommés par le gouverneur en conseil sur les conseils du ministre responsable. Le conseil d'administration est responsable de la gestion de la Société d'État, ainsi que de ses activités commerciales et de ses affaires visées par la *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada* et la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le conseil d'administration a délégué à la direction le pouvoir de gérer les affaires quotidiennes de la Société d'État, qui restent soumises à sa surveillance.

Le conseil d'administration a accueilli 10 nouveaux administrateurs le 16 novembre 2017, à la suite d'un processus de sélection ouvert, transparent et fondé sur le mérite qui a attiré des chefs d'entreprise et des dirigeants communautaires chevronnés de partout au Canada. Ensemble, les administrateurs possèdent un mélange équilibré de compétences professionnelles, d'expertise en matière d'infrastructure et d'expérience en matière d'investissement, et sont le reflet de la diversité des genres et de la diversité linguistique, culturelle et régionale.

Les membres du conseil d'administration de la Banque de l'infrastructure du Canada sont :

- Janice Fukakusa, présidente
- Kim Baird
- Jane Bird
- Dave Bronconnier
- James Cherry
- Michèle Colpron
- Christopher Hickman
- Poonam Puri
- Stephen Smith
- Patricia Youzwa
- Bruno Guilmette*

* Bruno Guilmette était le chef des investissements par intérim et a quitté ses fonctions au conseil d'administration le temps de ce mandat. Il a rejoint le conseil d'administration le 1^{er} juin 2018.

En janvier 2018, conformément au paragraphe 114(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le conseil d'administration a adopté des règlements administratifs qui régissent les affaires commerciales de la Société d'État. Un spécialiste de la gouvernance tiers a participé à la conception des règlements administratifs afin de mieux y intégrer les pratiques exemplaires des secteurs public et privé. Les règlements administratifs ont été soumis au ministre de l'Infrastructure et des Collectivités et au président du Conseil du Trésor en février 2018.

Le conseil d'administration a mis sur pied les comités suivants :

- **Comité d'investissement** : Pour le moment, le comité d'investissement est un « comité général » qui comportera tous les membres du conseil d'administration de la Société d'État.
- **Comité des finances et de la vérification** : Ce comité est chargé d'examiner les états financiers et les budgets de la Société d'État, et au besoin, de les recommander au conseil d'administration aux fins d'approbation. Il a également la responsabilité d'exercer ses responsabilités de surveillance à l'égard de la Couronne en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, y compris les contrôles internes, la vérification externe, les systèmes d'information de la gestion des risques, les plaintes relatives aux questions comptables ou de vérification, et d'autres questions liées aux finances et à la comptabilité.

- **Comité des ressources humaines et de la rémunération** : Ce comité est chargé de faire des recommandations au conseil d'administration en ce qui concerne les principes de ressources humaines et les structures organisationnelles, l'approche à l'égard de la rémunération et des avantages, les niveaux de rémunération cibles, et l'embauche de membres de la haute direction. Par ailleurs, ce comité a la responsabilité de faire des recommandations au conseil en ce qui concerne l'évaluation du rendement, la rémunération et la planification de la succession du premier dirigeant.
- **Comité de gouvernance** : Ce comité est chargé d'examiner les tendances de gouvernance organisationnelle et les pratiques exemplaires applicables, et de recommander des modifications au conseil d'administration liées aux politiques, pratiques, procédures et règlements administratifs de gouvernance organisationnelle, au besoin. Ce comité supervise également l'orientation et la formation continue des administrateurs, leur évaluation et les mandats des comités du conseil d'administration, en plus de faire des recommandations aux membres du conseil.

En plus des règlements administratifs, diverses politiques organisationnelles ont été élaborées, y compris un code de conduite, une politique sur les conflits d'intérêts, une politique sur les nominations au comité, une politique sur l'orientation et la formation continue des administrateurs, et une politique sur les dépenses des administrateurs. Ces documents s'appuient sur les pratiques exemplaires des secteurs public et privé. De plus, la Société d'État est en train d'élaborer des pratiques liées à la conformité aux directives applicables du gouvernement.

À l'avenir, le conseil supervisera la Société d'État et continuera de surveiller et d'élaborer des indicateurs du rendement relatif à sa gouvernance, en apportant les modifications nécessaires au fil de l'évolution de la Société d'État, afin de s'assurer qu'elle exécute son mandat et gère efficacement les ressources publiques.

Structure organisationnelle

Le premier dirigeant est responsable de la gestion et du fonctionnement de la Société d'État et relève du conseil d'administration.

La structure organisationnelle de la Société d'État s'articulera autour de ses secteurs d'activité. La conception sera guidée par les principes suivants :

- 1) Exercer son rôle dans les principaux secteurs d'activité : consultation, investissements et données et renseignements, ainsi que dans les activités connexes.
- 2) Appuyer le développement d'une expertise technique très spécialisée nécessaire pour exécuter le mandat de la Société d'État :
 - Définir les rôles et responsabilités au sein de la Société d'État en ce qui concerne la gestion des relations avec les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et les administrations municipales; les gouvernements autochtones; les investisseurs privés et institutionnels; et le grand public.
 - S'assurer d'une capacité et d'une grande expertise pouvant facilement se développer au fil de l'évolution de la Société d'État et de la portée de ses opérations.

La Société d'État développe ses services généraux dans l'objectif d'appuyer ses besoins opérationnels, de renforcer la capacité de mobilisation des intervenants pour répondre aux besoins en matière de consultation, de créer la capacité fonctionnelle nécessaire pour examiner les investissements dans les infrastructures, de

communiquer et de produire des rapports sur les données et de garantir l'intégrité du processus d'élaboration de ses projets et de ses fonctions d'investissement.

La BIC créera également une fonction de l'entreprise spéciale liée aux affaires gouvernementales et aux relations externes (GAER), qui relève du premier dirigeant. La fonction GAER aidera à bâtir et à entretenir des liens avec le gouvernement du Canada, en particulier avec Infrastructure Canada et d'autres ministères fédéraux clés, ainsi qu'avec d'autres ordres de gouvernement à l'échelle du pays (gouvernements provinciaux, territoriaux et autochtones et administrations municipales). Elle sera également responsable des communications organisationnelles, des affaires réglementaires et publiques, en plus des relations et de la communication avec l'industrie et les principaux intervenants externes.

Cette fonction de la Société d'État jouera un rôle clé dans l'assurance de l'alignement de la BIC sur les priorités nationales et régionales, tant du point de vue stratégique que politique. Cela garantira, dans le cadre de la relation indépendante de la BIC avec Ottawa, que les priorités et les stratégies de la Société d'État sont bien comprises au niveau fédéral. Cela garantira d'autre part l'alignement de la BIC sur les priorités des gouvernements de l'ensemble du pays, tout en jugeant les projets sur leur mérite. Cela garantira enfin le maintien par la Société d'une approche ayant le sens du service à la clientèle afin de bâtir l'infrastructure canadienne de la façon la plus efficace et efficiente possible, étant donné que le modèle de la BIC n'est qu'une option pour les éventuels commanditaires des projets.

**BANQUE DE L'INFRASTRUCTURE DU
CANADA** 

EN SAVOIR PLUS

Pour en savoir plus sur la Banque de
l'infrastructure du Canada, veuillez
visiter le site Web :
www.banqueinfrastructurecanada.ca
ou contactez la Banque au :

1-833-551-5245

ou à :
contact@banqueinfrastructurecanada.ca