

Plan de croissance de la BIC pour investir dans de nouvelles infrastructures

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE
2020-2021 À 2024-2025



Banque de l'infrastructure du Canada

150, rue King Ouest, C. P. 15

Toronto (Ontario)

M5H 1J9

Téléphone : 1-833-551-5245

Courriel : contact@cib-bic.ca

www.cib-bic.ca/fr

 [Twitter](#)

 [LinkedIn](#)

Table des matières

RÉSUMÉ	1
1.0 APERÇU	6
1.1 Vision et mission	7
1.2 Mandat et autorités	10
1.3 Gouvernance et responsabilités	10
2.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL	12
2.1 Environnement externe	13
2.2 Environnement interne	15
2.3 Orientation du ministère	16
2.4 Examens pangouvernementaux	17
3.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS PRÉVUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT	18
3.1 Priorités stratégiques de 2020-2021 à 2024-2025	19
3.2 Perspectives des activités de services-conseils	21
3.3 Perspectives des activités d'investissement	23
3.4 Connaissances et recherche	39
3.5 Perspectives des services généraux	40
3.6 Gestion des risques	42
3.7 Aperçu des progrès réalisés	43
4.0 APERÇU FINANCIER	46
4.1 Gestion et gérance financières	47
4.2 Engagements et investissements	47
4.3 Plan d'exploitation	50

ANNEXES	53
ANNEXE A – DIRECTIVES DE LA MINISTRE RESPONSABLE	54
ANNEXE B – GOUVERNANCE ORGANISATIONNELLE	55
ANNEXE C – RÉSULTATS PRÉVUS	59
Engagement du président du conseil et de la directrice principale et chef des directions financière et administrative	65
ANNEXE D – ATTESTATION DE LA DIRECTRICE PRINCIPALE ET CHEF DES DIRECTIONS FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE	66
ANNEXE E – ÉTATS FINANCIERS	68
ANNEXE F – RISQUES ET RÉPONSES AUX RISQUES	78
ANNEXE G – CONFORMITÉ AVEC LES LOIS ET LES POLITIQUES	81
ANNEXE H – PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT	84
ANNEXE I – MODÈLES D'EXÉCUTION	87

Résumé



RÉSUMÉ

Il est plus important que jamais de prendre des mesures pour stimuler l'investissement dans les infrastructures alors que le Canada se remet de la pandémie et rebâtit l'économie en vue d'un avenir plus durable et plus équitable.

La Banque de l'infrastructure du Canada (BIC) est en train de réinventer la façon dont les infrastructures sont planifiées, financées et réalisées au Canada, en collaboration avec des partenaires publics et privés. La BIC **investira 35 milliards de dollars¹** afin d'accroître les investissements dans les infrastructures au Canada.

La BIC continuera de concentrer les investissements dans les infrastructures prioritaires, notamment **les secteurs du transport en commun, des infrastructures vertes, de l'énergie propre, d'Internet à haut débit ainsi que du commerce et du transport.**

Comme décrit dans le présent résumé du Plan d'entreprise, les trois responsabilités de la BIC – **offrir des conseils sur l'investissement dans de nouvelles infrastructures au Canada, investir dans ces infrastructures et développer la recherche et les connaissances dans ce domaine** – joueront un rôle central dans le développement de la BIC comme centre d'expertise et la prestation de résultats.

Un aspect essentiel de l'engagement de la BIC à accroître les infrastructures au Canada est **sa collaboration continue avec les administrations fédérales, provinciales, territoriales et municipales, ainsi que les communautés autochtones (les « entités FPTMI »)**. Il s'agit des promoteurs publics et des propriétaires des infrastructures dans tout le pays.

La BIC **attire des investissements privés et institutionnels et en tire profit afin d'investir dans des projets d'infrastructures qui génèrent**

des revenus et qui sont d'intérêt public. Elle aide ainsi les administrations fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les communautés autochtones à réaliser leurs priorités.

Au-delà de la mobilisation de capitaux considérables pour les infrastructures au Canada, la BIC continuera de travailler avec les gouvernements à tous les niveaux et avec des partenaires du secteur privé pour explorer de nouvelles idées en vue de bâtir la prochaine génération d'infrastructures dont le Canada a besoin.

Dans ce contexte, la Banque de l'infrastructure du Canada va de l'avant en proposant un **Plan de croissance** afin de construire des infrastructures. Celles-ci renforceront la croissance économique du Canada et accéléreront sa transition vers une économie à faibles émissions de carbone.

La BIC compte investir **10 milliards de dollars dans six initiatives au cours des trois prochaines années.** Le leadership de la BIC en matière d'investissements dans les infrastructures contribuera à une économie plus forte et plus durable à long terme. Le Plan de croissance s'appuie sur les progrès réalisés à ce jour et les complète, notamment par l'annonce de la participation de la BIC à dix projets, et constitue une étape importante dans l'édification du Canada.

La pandémie de COVID-19 a perturbé les entreprises, les collectivités et les bilans des gouvernements. Dans ce contexte, nous devons revoir notre façon d'aborder le renouvellement des infrastructures et nous avons utilisé une nouvelle approche pour cibler les secteurs d'investissement prioritaires. Notre Plan de croissance est axé sur l'investissement dans **le transport en commun pour assurer des transports en commun plus propre grâce à des autobus à émission zéro ainsi que l'énergie et les infrastructures vertes. L'accent sera aussi mis sur la rénovation écoénergétique de bâtiments et la connectivité numérique pour accroître considérablement l'accès Internet à haut**

¹ Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en dollars canadiens.

débit. Le Plan couvre aussi les infrastructures du secteur de l'agriculture, dans un contexte d'expansion du commerce et du transport.

De plus, le Plan de croissance prévoit la possibilité **d'accélérer le développement de projets et les travaux préliminaires** concernant des projets qui sont par ailleurs susceptibles de répondre aux critères d'investissement de la BIC, conformément au rôle de catalyseur de l'investissement de la BIC dans tous les secteurs prioritaires et les initiatives du Plan de croissance.

Le Plan de croissance sur trois ans de la BIC augmentera les investissements dans ces domaines ciblés :

- 1,5 milliard de dollars dans la transition vers des réseaux de transport en commun plus propres en misant d'abord sur des parcs d'autobus à émission zéro, ce qui modernisera les options de transport par autobus, réduira les gaz à effet de serre (GES) et diminuera les coûts d'exploitation des parcs d'autobus à long terme;
- 2,5 milliards de dollars dans l'énergie verte afin de faciliter le transport interprovincial, la production et le stockage d'énergie;
- 2 milliards de dollars pour améliorer l'efficacité énergétique de bâtiments existants et encourager les grands propriétaires immobiliers (des secteurs commercial, industriel et institutionnel) et les grands propriétaires du secteur public à moderniser leurs immeubles, ce qui permettra de réduire les GES et les dépenses d'exploitation;
- 2 milliards de dollars dans la connectivité numérique en vue de réaliser de vastes projets d'accès Internet à haut débit pour les Canadiens dans les collectivités mal desservies;
- 1,5 milliard de dollars dans le commerce et le transport, principalement dans des projets d'infrastructures liées à l'agriculture transformateurs, à commencer par un vaste projet d'irrigation dans l'ouest du Canada;
- 500 millions de dollars afin d'accélérer le développement et les travaux préliminaires de grands projets d'infrastructures déjà en cours dans lesquels la BIC pourrait investir.

Les initiatives visées par le Plan de croissance respectent les priorités du gouvernement du Canada, le mandat de la BIC ainsi que les objectifs des autres ordres de gouvernement et des communautés autochtones. Les initiatives du Plan de croissance viennent compléter les efforts continus que la BIC consacre aux possibilités d'infrastructure dans tous ses secteurs prioritaires. Par exemple, le transport en commun est une priorité importante pour les gouvernements provinciaux et les administrations municipales, et la BIC continue de participer activement aux projets transformateurs et à long terme de trains légers sur rail et de service rapide par bus ainsi qu'aux métros et aux trains de banlieue.

Ainsi, le résumé du Plan d'entreprise 2020–2021 à 2024–2025 s'appuie sur les travaux réalisés à ce jour, dont dix projets auxquels la BIC participe dans des secteurs prioritaires et diverses régions du pays. Ils sont tous décrits en détail dans le rapport annuel 2019–2020. La BIC a fait avancer des projets dans différentes régions du Canada grâce à des investissements, à des engagements d'investissement, à des protocoles d'entente et à des mandats de services-conseils. Elle continuera de suivre ces projets et d'autres possibilités tout en passant ambitieusement à une nouvelle phase d'initiatives et de résultats.

En mettant à profit notre expertise en matière d'infrastructure et d'investissement, nous avons intensifié nettement notre travail auprès d'organismes du secteur public et des communautés autochtones afin de créer pour le secteur privé des possibilités d'investissement dans des projets. Nous avons engagé des discussions approfondies sur des projets liés aux initiatives et aux secteurs mentionnés plus haut avec d'éventuels investisseurs du secteur privé ainsi que des promoteurs de projets, des fournisseurs, diverses administrations provinciales, territoriales et municipales, des communautés autochtones et d'autres intervenants.

Nous maintenons notre ambition de concevoir des solutions novatrices et sur mesure pour remédier au manque d'investissement dans des projets prioritaires bénéfiques des points de vue économique, social ou environnemental. L'un des principaux objectifs des investissements de la BIC consiste à utiliser son capital

pour attirer des investissements privés, contribuant ainsi à accroître sensiblement les investissements totaux dans les infrastructures au Canada. Ses investissements visent aussi à prouver la viabilité de concepts d'investissement et de nouvelles possibilités d'investissement afin d'ouvrir de nouveaux marchés pour la participation du secteur privé à des projets au Canada. En participant activement à l'élaboration et à la structuration de nouveaux investissements avec le secteur privé, la BIC comblera les lacunes qui existent dans les projets, élargira la portée des investissements publics et augmentera l'incidence des fonds publics sur les infrastructures au Canada.

La BIC attirera des capitaux privés et transférera le risque au secteur privé d'une manière équilibrée et adaptée. Pour ce faire, elle examinera si ces capitaux sont disponibles et le moment où leur utilisation est optimale, soit à la clôture financière d'un projet ou à un autre point durant la période d'accélération ou la durée de vie du projet. Cela signifie que le moment où il faut attirer de nouveaux capitaux privés nets dans les projets d'infrastructure est flexible et peut varier à n'importe quel stade du cycle de vie d'un projet, selon les besoins et ce qu'il convient de faire. Comme toujours, l'objectif global de la BIC est de recourir à des capitaux privés le plus tôt possible, compte tenu de l'ensemble des circonstances et des objectifs d'un projet particulier.

La BIC applique un processus décisionnel approfondi pour tous les investissements sous la supervision de son conseil d'administration (le « conseil de la BIC »), comme décrit dans le présent résumé du Plan d'entreprise.

Tous les fonds nécessaires pour mettre en œuvre les investissements de la BIC dans les secteurs prioritaires et le Plan de croissance font partie du mandat actuel, qui est d'investir 35 milliards de dollars dans de nouvelles infrastructures, en collaboration avec des promoteurs publics et des investisseurs privés et institutionnels.

En résumé, et comme décrit plus en détail dans le présent résumé du Plan d'entreprise, la BIC a défini **cinq priorités stratégiques** pour la période de planification :

1. **réaliser le Plan de croissance de la BIC,**
2. **faciliter de nouveaux projets d'infrastructures et les investissements dans de nouvelles catégories d'infrastructures,**
3. **attirer des capitaux privés et institutionnels dans des projets d'infrastructures canadiens,**
4. **favoriser la créativité, l'émergence de nouvelles idées et l'évolution des pratiques en matière d'infrastructure,**
5. **bâtir une institution hautement performante et efficace.**

Les priorités stratégiques de la BIC sont alignées sur le mandat de la BIC et les résultats attendus décrits dans le résumé du Plan d'entreprise. La BIC prévoit qu'elle aura une incidence importante sur les nouveaux investissements dans les infrastructures qui peuvent créer des emplois et réduire les gaz à effet de serre. La BIC continuera de rendre des comptes au ministre de l'Infrastructure et des Collectivités par l'entremise de son conseil d'administration et, de façon plus générale, au Parlement et aux Canadiens. La BIC continuera également de collaborer avec le ministre des Finances, comme décrit dans la *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada* (la « Loi sur la BIC ») et la lettre de mandat du ministre des Finances.

Pour atteindre les objectifs prévus dans le présent résumé du Plan d'entreprise, nous continuerons de renforcer nos ressources internes situées à Toronto, tout en misant sur la collaboration avec nos partenaires à l'échelle du pays. L'équipe de la BIC s'est déjà enrichie d'une expertise spécialisée et elle continuera d'être représentée dans l'Ouest du Canada, d'être engagée au Québec et de collaborer avec les communautés et les dirigeants autochtones.

Le résumé du Plan d'entreprise a établi les prévisions de coûts d'exploitation pour la prochaine période de planification quinquennale selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Les montants affectés au financement futur des investissements qui sont prévus dans le budget de dépenses d'investissement correspondent à la meilleure estimation des besoins en trésorerie selon nos perspectives d'investissement actuelles. Le rythme des investissements variera d'un projet à l'autre et évoluera au fil du temps. Par conséquent, nous travaillerons en étroite collaboration avec le ministère des Finances pour évaluer les effets des investissements sur les estimations et les besoins en trésorerie.

Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, du redémarrage de l'économie en toute sécurité et des efforts pour renforcer la croissance économique, le résumé du Plan d'entreprise 2020-2021 de la BIC, Plan de croissance inclus, vise à soutenir de façon constructive l'investissement dans les infrastructures au cours de la période initiale de trois ans.

Dans son prochain plan d'entreprise pour 2021-2022 et au-delà, la BIC présentera une stratégie à long terme sous la direction du conseil d'administration, du nouveau président-directeur général et des cadres supérieurs.

1.0 Aperçu



1.0 APERÇU

1.1 Vision et mission

La BIC fait partie de la solution visant à engendrer à long terme des effets positifs importants sur la structure et la prospérité de l'économie canadienne. La BIC influera sur la capacité du Canada de réaliser une croissance économique durable et équitable et la transition vers une économie à faibles émissions de carbone.

La BIC est un outil supplémentaire qui permet aux promoteurs de projet des administrations fédérales, provinciales, territoriales et municipales, ainsi que les communautés autochtones, de combiner le financement public et l'investissement privé et institutionnel pour réaliser leurs priorités en matière d'infrastructure.

La BIC travaillera en étroite collaboration avec des partenaires des administrations fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les communautés autochtones ainsi que les investisseurs privés et institutionnels afin d'offrir des conseils sur l'investissement dans de nouvelles infrastructures au Canada, d'investir dans ces infrastructures et de développer la recherche et les connaissances dans ce domaine. Ces trois responsabilités centrales définissent le développement de la BIC en tant que centre d'expertise.



La BIC attire des investissements privés et institutionnels et en tire profit afin d'investir dans des projets d'infrastructures qui génèrent des revenus et qui sont d'intérêt public.

En collaboration avec des partenaires des secteurs public et privé, la BIC investira 35 milliards de dollars afin d'accroître considérablement les investissements dans de nouvelles infrastructures au Canada. La BIC continue de se concentrer sur les secteurs d'investissement prioritaires, c'est-à-dire les secteurs initiaux du transport en commun, des infrastructures vertes ainsi que du commerce et du transport, le secteur d'Internet à haut débit ajouté dans le budget de 2019 et le secteur de l'énergie propre ajouté au mandat de 2019 du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités. Ensemble, ces cinq secteurs constituent le point de mire du travail de la BIC, y compris dans le nouveau Plan de croissance décrit dans le présent résumé du Plan d'entreprise.

La BIC continuera d'évaluer et d'exploiter d'autres possibilités de services-conseils et d'investissement, notamment le projet de corridor ferroviaire entre Québec et Toronto. De façon plus générale, le

secteur du transport en commun continue d'être particulièrement important pour les possibilités de services-conseils et d'investissement de la BIC auprès de ses partenaires des administrations fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les communautés autochtones. Le Plan de croissance vient exécuter les travaux déjà existants et en cours de la BIC dans les secteurs prioritaires.

Dans le contexte difficile et sans précédent créé par la pandémie, la BIC, sous la direction de son conseil d'administration, met l'accent sur ses plans d'investissement dans les infrastructures pluriannuels et accélère leur réalisation afin de jouer un rôle constructif dans la relance économique du Canada. Au cours des trois prochaines années, nous donnerons la priorité aux investissements dans des secteurs qui ont une incidence économique immédiate et qui produisent des résultats positifs à long terme. Le lancement du Plan de croissance de 10 milliards de

dollars de la BIC en 2020 permettra d'investir dans des secteurs clés.

Notre Plan de croissance comprend des initiatives dans six domaines d'intérêt : 1) le transport en commun pour un navetage plus propre, grâce à des autobus à émission zéro, 2) l'énergie propre, comme dans les interconnexions, 3) les infrastructures vertes, l'accent étant mis sur la rénovation écoénergétique de bâtiments, 4) la connectivité Internet à haut débit, 5) les infrastructures liées à l'agriculture, en commençant par l'irrigation qui est associée au commerce et au transport et 6) l'accélération des projets d'infrastructure dans l'ensemble des initiatives de la BIC.

Le Plan de croissance est en accord avec notre rôle qui consiste à conseiller les gouvernements sur les connaissances et la recherche ainsi qu'à investir dans celles-ci et à les développer en tant que centre d'expertise.

Plan de croissance : 10 milliards de dollars



Transport en commun	Énergie propre	Infrastructures vertes	Internet haut débit	Commerce et transport
Plan de croissance : 1,5 G\$ pour les autobus à émission zéro	Plan de croissance : 2,5 G\$ pour l'énergie propre	Plan de croissance : 2 G\$ pour la rénovation écoénergétique de bâtiments	Plan de croissance : 2 G\$ pour des projets à grande échelle d'Internet à haut débit	Plan de croissance : 1,5 G\$ pour les infrastructures liées à l'agriculture
Objectif à long terme : ~5 G\$ pour des autobus à émission zéro, des trains légers sur rail, des métros, le développement axé sur le transport en commun, les trains de banlieue interrégionaux et le transport ferroviaire de voyageurs	Objectif à long terme : ~5 G\$ pour l'énergie propre, incluant l'énergie renouvelable, l'énergie de quartier, le transport d'électricité, les interconnexions et le stockage de l'énergie	Objectif à long terme : ~5 G\$ pour la rénovation écoénergétique de bâtiments, l'approvisionnement en eau, le traitement des eaux usées et d'autres infrastructures vertes	Objectif à long terme : ~3 G\$ pour la connectivité Internet à haut débit de communautés non desservies ou mal desservies	Objectif à long terme : ~5 G\$ pour des infrastructures agricoles, des ports, le transport ferroviaire de marchandises, des autoroutes, des routes, des ponts et des tunnels
Plan de croissance : Accélération de projets				
500 M\$ pour des travaux préparatoires visant à raccourcir le cheminement critique menant à la construction				

←————— Partenariats avec les provinces, les territoires, les municipalités, les communautés autochtones et le secteur privé —————→

La réussite du Plan de croissance sera confirmée par des résultats généraux comme les suivants :

- la réduction des émissions de gaz à effet de serre;
- un nombre plus élevé d'installations connectées à Internet à haut débit;
- une augmentation de la superficie des terres irriguées, entraînant une amélioration du rendement des cultures;
- la croissance économique, comme celle qui s'exprime par une création d'emplois plus forte.

Les projets prévus dans le Plan de croissance devraient se traduire globalement par une réduction des émissions de GES qui contribuera à l'atteinte des objectifs à long terme du Canada. On estime que 60 000 emplois seront créés grâce au Plan de croissance de 10 milliards de dollars. Le nombre d'installations qui seront connectées à Internet à haut débit est estimé entre 600 000 à 900 000 et les projets d'irrigation à grande échelle qui sont en cours d'évaluation devraient permettre d'ajouter 700 000 acres de terres agricoles irriguées dans l'Ouest canadien². Tous ces effets positifs prévus seront présentés dans nos prochains rapports annuels.

La BIC réalisera le Plan de croissance en conseillant les promoteurs publics sur leurs projets, en tentant d'attirer des partenaires privés et institutionnels pour investir conjointement dans des projets et en développant un portefeuille de projets d'infrastructures générateurs de revenus qui sont d'intérêt public.

Tandis que la BIC investit 35 milliards de dollars dans des secteurs prioritaires conformément à son orientation, elle perfectionne son approche dans le cadre d'une évolution naturelle de l'organisation et du mandat. Cette évolution peut être décrite comme la transition d'une approche projet par projet à une approche axée sur les programmes. Elle permettra à la BIC de jouer un rôle de leadership, en particulier grâce à la réalisation d'investissements innovateurs dans les infrastructures, sous la supervision du conseil d'administration de la BIC, qui en assume la responsabilité.

Les méthodes employées pour attirer les investissements du secteur privé et créer de nouvelles façons de financer des infrastructures transformatrices sont conformes à la politique d'investissement et au processus d'approbation rigoureux de la BIC. Ce processus d'approbation commence par la recherche et le développement de projets effectués par des professionnels des placements hautement qualifiés et expérimentés. Il nécessite, dans l'ordre, l'approbation du chef des investissements de la BIC, du Comité d'investissement de la direction, du comité d'investissement du conseil d'administration de la BIC et, finalement, du conseil d'administration de la BIC.

L'un des attributs positifs et distinctifs de la BIC est qu'elle travaille avec les promoteurs de projet, y compris les gouvernements de partout au pays, pour adapter des solutions d'investissement qui attirent des capitaux privés tout en atteignant des objectifs favorables pour le Canada.

La BIC attire des investissements privés et institutionnels et en tire profit afin d'investir dans des projets d'infrastructures qui génèrent des revenus et qui sont d'intérêt public. L'élargissement graduel du transfert des frais d'utilisation ou des risques liés aux recettes du secteur public au secteur privé pourrait également avoir lieu. La promotion de projets générateurs de revenus est un élément distinct de notre rôle et représente une nouvelle approche pour la mise en place d'infrastructures au Canada. Le financement de la BIC peut prendre la forme de différents outils financiers, comme des capitaux propres, des prêts, des produits dérivés ou d'autres produits pour soutenir certains projets d'infrastructures transformateurs qui, sinon, seraient mis en œuvre de façon classique au moyen de subventions ou tout simplement abandonnés.

La BIC utilisera des approches d'investissement et des structures de projet qui mènent à des investissements du secteur privé tout au long du cycle de vie d'un projet. La BIC fera preuve d'innovation en investissant non seulement au début des projets, mais éventuellement tout au long du cycle de vie d'un projet, en attirant des capitaux privés aux étapes

² Ces estimations préliminaires des résultats potentiels sont fondées sur une analyse interne de la BIC réalisée à l'aide de renseignements externes provenant de promoteurs de projet, de partenaires privés, de rapports d'experts, de conseillers tiers ou d'autres sources crédibles disponibles.

ultérieures de l'exécution et de l'exploitation du projet. De plus, le financement de la BIC pourrait servir à effectuer des investissements initiaux dans les infrastructures qui permettent de réaliser des économies sur le cycle de vie du projet, créant ainsi une nouvelle valeur et des flux de trésorerie qui n'auraient pas existé sans l'investissement de la BIC. Cette approche a pour effet d'étendre la portée des investissements publics. L'équilibre dans le partage

des risques entre les partenaires du secteur privé et du secteur public sera toujours une considération importante de tout investissement de la BIC.

La BIC continuera de se développer en tant que centre d'expertise des investissements dans les infrastructures et d'accroître sa contribution grâce à une politique de connaissances et de recherche, à une stratégie et à des initiatives connexes.

1.2 Mandat et autorités

La Loi sur la BIC définit notre mandat comme suit :

La BIC 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.

Le Parlement a accordé à la BIC 35 milliards de dollars et nous permet de participer à des opérations complexes d'infrastructures de façons novatrices.

Nous sommes autorisés à exercer les fonctions suivantes :

- servir de centre d'expertise,
- conseiller tous les ordres de gouvernement,
- structurer des propositions et négocier des conventions,
- investir dans des projets d'infrastructures,
- recevoir des propositions non sollicitées,
- recueillir et diffuser des données,
- favoriser la prise de décision fondée sur des données probantes.

1.3 Gouvernance et responsabilités

La BIC est assujettie aux dispositions de la Loi sur la BIC et aux lois et politiques fédérales qui s'appliquent généralement aux sociétés d'État, y compris la *Loi sur la gestion des finances publiques*, 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* et le *Code canadien du travail*. La BIC se conforme aux directives et lignes directrices du Conseil du Trésor à l'égard des sociétés d'État.

La BIC est dirigée par un conseil d'administration indépendant et fonctionne de manière indépendante du gouvernement, ce qui assure que les opérations sont exécutées conformément aux principes commerciaux de rigueur et de diligence raisonnable et à des niveaux élevés d'expertise. Le conseil de la BIC approuve et supervise la stratégie de l'organisation, y compris les résultats prévus décrits dans le présent résumé du

Plan d'entreprise annuel, et participe activement à la surveillance des risques et à la prise de décision en matière d'investissement.

Même si elle est indépendante sur le plan de son fonctionnement, la BIC doit rendre des comptes au gouvernement du Canada et aux Canadiens. La BIC rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre de l'Infrastructure et des Collectivités (la ministre désignée). La ministre définit notre orientation globale et nos grandes priorités dans l'Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR) et d'autres lignes directrices fournies au président du conseil.

Conformément à la Loi sur la BIC, la BIC travaille en étroite collaboration avec Infrastructure Canada et Finances Canada pour obtenir l'approbation du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités et

l'accord du ministre des Finances dont elle a besoin afin de recommander son plan d'entreprise au gouverneur en conseil pour approbation et ses budgets de fonctionnement et d'immobilisations au Conseil du Trésor pour approbation. Comme indiqué dans la lettre de mandat adressée au ministre des Finances par le premier ministre, le ministre des Finances appuiera le ministre de l'Infrastructure et des Collectivités afin de s'assurer que la Banque de l'infrastructure du Canada obtient le soutien nécessaire pour s'acquitter de son mandat principal d'attirer les investissements des secteurs privé et institutionnel afin d'étendre la portée des investissements publics dans les infrastructures au Canada.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur notre structure de gouvernance organisationnelle ainsi que sur les pouvoirs et les responsabilités du conseil, veuillez consulter l'Annexe B.

La structure organisationnelle de la BIC, qui est approuvée par le conseil d'administration de la BIC, est conçue pour respecter la *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada*, l'Énoncé des priorités et des responsabilités et d'autres directives pertinentes du ministre et du gouvernement. Le chef des

investissements est responsable de toutes les initiatives de services-conseils et d'investissement ainsi que de la gestion des actifs de tous les investissements. La directrice principale et chef des directions financière et administrative est chargée de toutes les questions liées aux finances, à l'audit, à la gestion des risques, aux services juridiques, aux technologies de l'information et aux ressources humaines de l'entreprise. Le chef de groupe, Relations internes, politiques et communications, est responsable du secteur des connaissances et de la recherche. Il est aussi responsable de la planification d'entreprise, des relations avec les gouvernements, de la politique, des relations avec les parties prenantes externes, des médias et des communications. Cette structure organisationnelle engendre une plus grande synergie et une meilleure collaboration au sein de l'organisation, accroît les interconnexions entre les secteurs des services-conseils, des investissements ainsi que des connaissances et de la recherche, en plus de favoriser une orientation sur les résultats et la responsabilité.

Le rapport annuel 2019-2020 de la BIC contient également d'autres détails sur nos activités principales, nos programmes et notre situation financière.

2.0 Environnement opérationnel



2.0 ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

Les secteurs public et privé ont été gravement perturbés par la pandémie de COVID-19 et le Canada a été durement touché par cette crise. La pandémie a eu d'importantes répercussions sur les économies du Canada et du reste du monde. Selon la Banque du Canada, « tous les secteurs de l'économie canadienne sont touchés [...] Les mesures prises par les autorités sanitaires pour contenir la propagation du virus [...], bien que nécessaires, auront elles aussi des répercussions considérables sur l'activité économique ».

La pandémie de COVID-19 a obligé les gouvernements du monde entier à adopter des mesures d'urgence pour lutter contre la propagation du virus et offrir une aide financière aux particuliers et aux entreprises. Compte tenu des restrictions budgétaires que cela risque d'entraîner, l'investissement du secteur privé dans les infrastructures sera d'autant plus important. La pandémie a fait grimper les taux de chômage, perturbé les activités des entreprises

et le commerce à l'échelle mondiale et augmenté l'incertitude opérationnelle des entreprises canadiennes.

Une bonne planification du redémarrage de l'économie est essentielle et l'on s'entend sur le fait que l'investissement dans les infrastructures fera partie de la solution. Des modes de financement novateurs dans les infrastructures, comme ceux proposés par la BIC, seront encore plus importants pour stimuler la productivité et la croissance. La reconstruction post-pandémie offre une occasion de corriger les lacunes dans les infrastructures et de soutenir la croissance économique.

La présente section décrit les tendances et les possibilités dans l'environnement commercial externe ainsi que l'évolution de l'environnement interne de la BIC.

2.1 Environnement externe

Marché canadien des infrastructures et dynamique intergouvernementale

Le secteur privé a de tout temps été mis à contribution dans 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. Selon le Conseil canadien pour les partenariats public-privé³, les partenariats public-privé sont associés à 281 projets au Canada. Ceux qui sont déjà en cours de réalisation ou de construction sont évalués à 136,9 milliards de dollars et comprennent des hôpitaux, des palais de justice, des autoroutes, des ponts et des réseaux de transport en commun.

Les modèles de PPP canadiens actuels consistent généralement en des paiements axés sur la disponibilité sans transfert du risque lié aux revenus qui permet une hausse du ratio d'endettement, limitant le montant de

capitaux propres à attirer du secteur privé. En outre, même si des PPP sont utilisés, les gouvernements provinciaux ont progressivement augmenté le montant des paiements d'achèvement, remplaçant les capitaux publics par des investissements privés et perdant ainsi une occasion de gérer une partie de la pression sur les budgets.

Les projets potentiels au Canada sont encore nombreux, comme en témoigne le pipeline de projets annoncé récemment par Infrastructure Ontario. De plus, le modèle pour la réalisation de projets complexes de grande envergure continue d'évoluer dans les discussions avec les promoteurs publics et les acteurs du marché sur le transfert de risque, le financement et l'approvisionnement et les approches permettant une plus grande innovation et une collaboration plus étroite avec le secteur privé.

³ Disponible à l'adresse : www.pppcouncil.ca/web/News_Media/2019/In_Era_of_Voter_Anger_Canadians_Continue_to_Support_P3s_to_Build_Critical_Infrastructure.aspx?WebsiteKey=712ad751-6689-4d4a-aa17-e9f993740a89

Les modèles de partenariats public-privé s'ajoutent aux autres outils d'investissement plus traditionnels axés sur les subventions. Les ententes bilatérales intégrées (EBI) du gouvernement du Canada, mises en œuvre par Infrastructure Canada et les gouvernements provinciaux et territoriaux, permettent de financer des projets prioritaires, tout comme d'autres ministères et programmes fédéraux. De plus, Infrastructure Canada a accéléré le déploiement des fonds dans le cadre d'ententes relatives au Fonds de la taxe sur l'essence afin de soutenir d'autres priorités municipales en matière d'infrastructures.

Collaboration avec les promoteurs publics

La BIC a mené un vaste travail d'information auprès des promoteurs publics afin de comprendre leurs plans et leurs priorités d'infrastructures et de trouver des possibilités de partenariat. La collaboration avec les ministères et organismes fédéraux ainsi qu'avec les administrations provinciales, territoriales et municipales, en plus des communautés autochtones, sera déterminante pour assurer notre succès au cours des prochaines années.

La BIC a été invitée par différents territoires et provinces à examiner leurs plans d'investissement afin de mieux comprendre les projets jugés prioritaires pour ces gouvernements, de fournir des conseils sur ces projets et éventuellement d'y investir.

Notre implication dans dix projets annoncés publiquement témoigne d'une tendance favorable à l'égard de l'adoption du modèle de la BIC et de la volonté accrue dans le milieu des promoteurs publics d'envisager d'autres modèles mobilisant une plus grande participation du secteur privé.

Un certain nombre de gouvernements provinciaux disposent de programmes d'investissement ambitieux et ont fait part de leur intérêt à mettre en œuvre des approches novatrices pour la réalisation de projets en partenariat avec le secteur privé. Le Québec a d'importants besoins en capital et sa feuille de route présente des projets fructueux qui font participer le secteur privé et qui sont générateurs de revenus. L'Ontario et l'Alberta ont pris des engagements réfléchis en matière de politiques et de projets,

Les budgets fédéraux des dernières années insistent sur les possibilités d'investissement dans les domaines des changements climatiques et de la croissance propre. Plus récemment, le budget de 2019 a mis l'accent sur les possibilités offertes aux municipalités, notamment les infrastructures pour moderniser les services d'aqueduc et de traitement des eaux usées et les réseaux d'énergie communautaires. Il a aussi réitéré l'importance de planifier et de financer des projets qui améliorent l'accès à de l'électricité abordable, fiable et propre, et ce, de la façon la plus efficace possible.

auxquels le secteur privé pourrait participer davantage; par exemple, l'Ontario a récemment annoncé son cadre pour les propositions non sollicitées. Dans la lettre de mandat adressée à ses ministres, le premier ministre du Manitoba a indiqué son désir de travailler avec la BIC sur des approches novatrices d'investissement dans les infrastructures, notamment en ce qui concerne les infrastructures liées à l'eau de la ville de Winnipeg.

Les communautés autochtones du Canada sont largement désavantagées sur le plan des infrastructures et la BIC collabore avec les Premières Nations, les Métis et les Inuits pour comprendre leurs besoins et créer des possibilités de collaboration sur des projets. Conformément à la lettre de mandat adressée au ministre de l'Infrastructure et des Collectivités, la BIC travaillera en priorité sur des solutions permettant de relever cet énorme défi et de créer des possibilités pour doter ces collectivités de nouvelles infrastructures dont elles ont grand besoin. Nous miserons sur une collaboration étroite et directe avec les communautés autochtones ainsi que sur les autres initiatives existantes afin de faciliter et de promouvoir de nouvelles infrastructures pour les communautés autochtones.

Nouvelles structures pour l'investissement dans les infrastructures

La BIC veut servir de catalyseur au marché canadien des infrastructures pour optimiser les transferts de risque, concilier les apports des gouvernements durant les périodes de construction avec le transfert du risque à long terme durant la durée de vie d'un actif, l'augmentation des investissements du secteur privé et l'élargissement graduel du risque relatif aux revenus liés à l'achalandage ou aux recettes. En attirant des capitaux privés, nous visons à réduire les coûts pour le gouvernement et à construire plus d'infrastructures que ce qui aurait été possible au moyen des seuls fonds publics.

La BIC encourage le transfert au secteur privé des risques liés à l'exploitation, à l'entretien, à l'achalandage et aux recettes, s'il y a lieu. Cela augmente la motivation des investisseurs privés et institutionnels

à s'assurer que les projets sont planifiés, développés, réalisés et gérés de manière efficace.

Il peut y avoir des situations où le transfert direct des risques liés à l'exploitation, à l'achalandage ou aux recettes à un partenaire privé ne constitue pas une solution appropriée, efficace ou à valeur ajoutée. Dans ces circonstances, la BIC dispose de l'expertise voulue pour s'assurer que la structure finale du projet sera optimisée en fonction du secteur, de la catégorie d'actif, des caractéristiques uniques du projet, de la capacité à transférer les risques, de l'acceptabilité sur le marché et des considérations politiques.

Voir l'Annexe I pour obtenir plus d'information sur les modèles de réalisation des projets.

2.2 Environnement interne

Conseil d'administration

La BIC est dirigée par un conseil d'administration indépendant, qui est responsable de la surveillance et de l'orientation stratégique. Il approuve et surveille les objectifs d'entreprise et les engagements d'investissement, en s'assurant que les activités sont exécutées selon des pratiques de saine gouvernance et en surveillant efficacement les risques et la performance financière.

Le conseil de la BIC a établi de solides processus de gouvernance et de contrôle et continuera à les améliorer et à les modifier au fur et à mesure que les activités d'investissement, de consultation, de connaissances et de recherche se développeront.

Des changements ont été apportés au sein du conseil d'administration et de la direction. Michael Sabia est devenu le nouveau président du conseil de la BIC en avril 2020 et le conseil d'administration a entrepris des démarches pour trouver un nouveau président-directeur général. Le 29 octobre 2020, le nouveau président-directeur général a été annoncé par le conseil de la BIC.

Pour en savoir plus sur la gouvernance organisationnelle, veuillez consulter l'Annexe B.

Dotation et expertise

La BIC planifie et gère ses ressources de manière prudente et responsable en fonction des besoins.

Nous surveillons de près la charge de travail et le volume d'activités pour nous assurer que des ressources supplémentaires sont embauchées en fonction des besoins de l'organisation.

Plus de la moitié de nos employés sont des spécialistes des services-conseils et des investissements, alors que les autres employés jouent un rôle essentiel dans la gestion des risques, les services juridiques, les communications, la politique, la recherche, les affaires publiques, les finances, les ressources humaines et l'administration.

Le recrutement et le maintien en poste d'experts spécialisés en investissements dans les infrastructures se sont faits dans le contexte d'un marché du travail hautement concurrentiel. La rémunération des employés est déterminée en fonction du cadre de rémunération global établi par le conseil d'administration de la BIC.

La BIC, qui comptait environ 50 employés au 30 juin 2020, est très soucieuse d'être un modèle d'inclusion et de diversité. Par exemple, 41 % des membres de notre équipe appartiennent aux minorités visibles, 40 % sont des femmes et 33 % sont bilingues.

Normes et systèmes d'exploitation

L'augmentation du nombre de projets d'infrastructures en cours développement et d'examen, la création de comités décisionnels officiels et le renforcement des contrôles et des responsabilités sont le reflet d'une organisation en pleine évolution.

Comme décrit à l'Annexe B, le comité de direction et le Comité d'investissement de la direction (CID) fournissent à la BIC une orientation stratégique à l'échelle de l'organisation ainsi que des conseils et des directives en matière d'investissement relativement aux projets.

La BIC est également à mettre en place des systèmes pour simplifier les processus et soutenir la croissance future à mesure que nous développons nos activités. Ces systèmes permettront d'améliorer l'efficacité tout en renforçant le contrôle grâce à l'automatisation des flux de travail et des pistes de vérification. Nous avons également mis à niveau nos technologies de l'information et nos outils de protection des documents en 2019-2020, car un niveau de sécurité des données élevé est fondamental dans la façon dont nous exerçons nos activités.

2.3 Orientation du ministère

Comme indiqué dans les lettres de mandat du premier ministre aux ministres du cabinet, la collaboration de la BIC avec le ministre de l'Infrastructure et des Collectivités et le ministre des Finances, ainsi qu'avec d'autres ministres, sera essentielle à la réalisation d'un grand nombre des objectifs stratégiques du gouvernement et des priorités de la BIC.

Le président du conseil de la BIC discute actuellement avec le gouvernement fédéral des priorités et des responsabilités futures afin d'orienter l'élaboration du plan à long terme de la BIC.

Entre-temps, la BIC oriente ses activités en s'appuyant sur l'Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR) envoyé par le ministre de l'Infrastructure et des Collectivités à la première présidente du conseil d'administration en décembre 2017.

2.4 Examens pangouvernementaux

La direction et le personnel de la BIC travaillent en étroite collaboration avec des fonctionnaires de différents ministères fédéraux, dont Infrastructure Canada, le ministère des Finances, Transports Canada, Ressources naturelles Canada, Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Environnement et Changement climatique Canada, Services aux Autochtones Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, pour s'assurer que les plans d'entreprise et d'investissement de la BIC répondent aux priorités et aux lignes directrices du gouvernement.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et un auditeur externe du secteur privé vérifient conjointement les états financiers annuels de la société d'État pour s'assurer qu'ils reflètent fidèlement les résultats d'exploitation et la situation financière de la BIC. Le BVG entreprendra également un examen spécial au moins une fois tous les 10 ans pour confirmer que les actifs de la BIC sont adéquatement protégés et contrôlés, que ses ressources financières, humaines et matérielles sont gérées de façon efficiente et que ses activités sont réalisées avec efficacité.

Pour s'assurer que la BIC s'acquitte de son mandat et qu'elle respecte les priorités du gouvernement, le ministre passe en revue les dispositions législatives et l'application de la Loi sur la BIC tous les cinq ans. Le premier examen de ce genre est prévu en 2022.

3.0 Objectifs, activités, risques, résultats prévus et indicateurs de rendement



3.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS PRÉVUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

3.1 Priorités stratégiques de 2020-2021 à 2024-2025

Au début de 2020-2021, des changements au sein du conseil de la BIC et de la direction ainsi que la pandémie de coronavirus ont obligé la BIC à réévaluer ses conditions d'exploitation et à imaginer de nouvelles façons de redémarrer l'économie du Canada, de créer des emplois et de stimuler la prospérité à long terme. Une réflexion différente au sujet du renouvellement des infrastructures est cruciale en ce moment. Des partenariats élargis avec le secteur privé sont nécessaires pour accélérer les nouveaux investissements.

Étant donné les pressions économiques et budgétaires causées par la pandémie de COVID-19, la BIC a adopté une nouvelle approche afin de définir des domaines prioritaires additionnels et complémentaires où des investissements seraient aptes à façonner l'économie canadienne de demain.

L'un des principaux objectifs des investissements de la BIC consiste à utiliser son capital pour attirer des investissements privés, contribuant ainsi à accroître sensiblement les investissements totaux dans les infrastructures au Canada. Ses investissements visent aussi à prouver la viabilité de concepts d'investissement et de nouvelles possibilités d'investissement afin d'ouvrir de nouveaux marchés pour la participation du secteur privé à des projets au Canada.

La BIC continuera de travailler avec les provinces, les territoires, les municipalités et les communautés autochtones pour combler les déficits d'investissement de leurs projets prioritaires dans tous les secteurs prioritaires, dont ceux qui ont été soulignés dans le Plan de croissance.

De plus, la BIC continuera d'évaluer d'autres possibilités d'investissement dans les infrastructures, notamment le projet ferroviaire entre Québec et Toronto.

Les priorités stratégiques de notre plan quinquennal sont décrites ci-après. Elles s'inspirent de notre objectif prévu par la loi, de notre vision et de notre mission ainsi que des priorités de notre actionnaire, y compris le mandat du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités.

1. Réaliser le Plan de croissance de la BIC

Le lancement du Plan de croissance de 10 milliards de dollars de la BIC en 2020 permettra d'investir dans six domaines d'intérêt : 1) la transition vers un navettage plus propre, grâce à des autobus à émission zéro, 2) l'énergie propre, comme dans les interconnexions, 3) les infrastructures vertes axées sur la rénovation écoénergétique de bâtiments, 4) la connectivité numérique pour améliorer l'accès Internet à haut débit, 5) les infrastructures liées à l'agriculture qui sont associées au commerce et au transport et 6) l'accélération du développement des projets et des travaux préliminaires.

Cette priorité stratégique est liée aux fonctions ci-dessous, comme décrit dans la Loi sur la BIC :

- servir de centre d'expertise,
- conseiller tous les ordres de gouvernement,
- structurer des propositions et négocier des conventions,
- investir dans des projets d'infrastructures,
- recevoir des propositions non sollicitées,
- favoriser la prise de décision fondée sur des données probantes.

2. Faciliter de nouveaux projets d'infrastructures et les investissements dans de nouvelles catégories d'infrastructures

En tant que catalyseur de changement dans les méthodes de planification, de financement et de réalisation des projets, nous interviendrons encore plus auprès des promoteurs publics afin de cerner et de structurer des projets prioritaires de façon qu'un plus grand nombre de nouvelles infrastructures soient fournies aux Canadiens, en veillant à ce que le recours au financement et aux fonds publics limités soit efficient.

Cette priorité stratégique est liée aux fonctions ci-dessous, comme décrit dans la Loi sur la BIC :

- servir de centre d'expertise,
- conseiller tous les ordres de gouvernement.

3. Attirer des capitaux privés et institutionnels dans des projets d'infrastructures canadiens

Nous continuerons d'attirer des investissements provenant d'investisseurs privés et institutionnels pour réaliser de nouveaux projets d'infrastructures d'intérêt public qui génèrent des revenus.

Cette priorité stratégique est liée aux fonctions ci-dessous, comme décrit dans la Loi sur la BIC :

- servir de centre d'expertise,
- structurer des propositions et négocier des conventions,
- investir dans des projets d'infrastructures,
- recevoir des propositions non sollicitées,
- favoriser la prise de décision fondée sur des données probantes.

4. Favoriser la créativité, l'émergence de nouvelles idées et l'évolution des pratiques en matière d'infrastructure

En mettant à profit notre expertise dans des modes de financement novateurs ainsi que les nouvelles connaissances et la recherche, nous encourageons les promoteurs publics, les organismes d'approvisionnement, les conseillers et les investisseurs à envisager un meilleur partage des risques lors de la planification de nouveaux projets d'infrastructures.

Cette priorité stratégique est liée aux fonctions ci-dessous, comme décrite dans la Loi sur la BIC :

- servir de centre d'expertise,
- conseiller tous les ordres de gouvernement,
- recevoir des propositions non sollicitées,
- recueillir et diffuser des données,
- favoriser la prise de décision fondée sur des données probantes.

5. Bâtir une institution hautement performante et efficace

Nous sommes chargés d'investir les fonds publics et nous prenons cette responsabilité au sérieux. Nous nous engageons à être une organisation efficace et efficiente qui agit avec intégrité.

Pour mener à bien nos priorités stratégiques, collaborer plus efficacement avec les promoteurs publics dans leurs projets prioritaires et proposer des financements novateurs dès les premières étapes, il est important d'avoir une présence régionale ciblée. Nous avons mis sur pied une équipe d'experts bilingues au Québec, ce qui permet à la BIC d'offrir plus de services en français et de collaborer activement avec le gouvernement du Québec. Nous avons également embauché un expert en poste à Calgary, qui sera responsable des services-conseils et des investissements pour l'Ouest canadien, et un autre qui sera chargé de faire avancer les relations avec les communautés autochtones et les possibilités d'investissement dans des projets.

Tout en réalisant nos priorités stratégiques, le président du conseil de la BIC et le nouveau président-directeur général, devront développer un plan stratégique à partir des priorités à long terme de la BIC dans le cadre de son futur plan d'entreprise.

Cette priorité stratégique est liée aux fonctions ci-dessous, comme décrite dans la Loi sur la BIC :

- servir de centre d'expertise,
- favoriser la prise de décision fondée sur des données probantes.

Dans son prochain plan d'entreprise pour 2021-2022 et au-delà, la BIC présentera une stratégie à long terme sous la direction de son conseil, du nouveau président-directeur général et des cadres supérieurs.

3.2 Perspectives des activités de services-conseils

Guidée par ses priorités stratégiques, la BIC se concentrera sur les résultats ci-dessous pour ce qui est des services-conseils au cours de la période de planification de 2020-2021 à 2024-2025 :

- établir des relations productives avec des promoteurs publics partout au Canada;
- déployer l'expertise de la BIC et sa capacité d'offrir des services-conseils à valeur ajoutée et de travailler avec des entités des secteurs public et privé pour soutenir les investissements dans les infrastructures dans nos domaines prioritaires;
- encourager les intervenants sur les marchés public et privé à utiliser plus souvent la BIC afin de

construire plus d'infrastructures dans l'intérêt du public;

- élargir le réseau de relations intergouvernementales avec les entités du secteur public;
- faire du Canada un marché attrayant pour les investissements dans les infrastructures.

Afin d'atteindre ces résultats, nous avons défini des initiatives et des objectifs précis pour 2020-2021 ainsi que des objectifs à plus long terme, qui sont présentés à l'Annexe C.

Approche en matière de services-conseils

À titre de partenaires actifs dès les premières étapes d'un projet, nous conseillons les promoteurs publics afin d'orienter leur prise de décision quant aux priorités en matière d'infrastructure. Notre équipe des services-conseils et des investissements intervient dès le début du développement d'un projet en offrant des services-conseils permettant d'éclairer les décisions sur les possibilités d'investissement. La BIC peut maximiser son influence en assumant un mandat consultatif dès les premières étapes des projets potentiels afin d'aider les promoteurs publics à intégrer un plus grand nombre d'innovations, d'options et de structures dans leur planification.

Nous continuerons à adopter une approche systématique et rigoureuse pour conseiller les promoteurs publics sur les projets d'infrastructures susceptibles de générer des revenus et sur la participation éventuelle de la BIC et d'investisseurs privés et institutionnels.

En 2019-2020, nous avons adopté un processus d'approbation et d'exécution des projets. Les premières étapes de notre processus (prise en charge, évaluation et services-conseils) mettent à contribution les experts en matière de développement de projets et d'investissement de notre équipe des services-conseils et des investissements afin qu'ils fournissent des conseils. Les projets plus avancés qui font l'objet de décisions d'investissement (structuration

financière, négociations et approbations) sont réalisés sous la direction du chef des investissements, du comité d'investissement de la direction et du comité d'investissement du conseil.

Nous offrons des conseils dans le cadre des activités de planification et de préapprovisionnement visant à transformer le corridor ferroviaire entre Québec et Toronto et nous avons engagé un financement de 55 millions de dollars pour celles-ci. Nous travaillons en collaboration avec VIA Rail Canada, par l'entremise d'un bureau de projet conjoint, afin de définir d'autres options pour cet important corridor.

Le bureau de projet conjoint illustre la manière dont la BIC, en collaboration avec d'autres ministères fédéraux et une société d'État, peut faire progresser un projet en se concentrant sur les tâches suivantes :

- achever le travail de nature juridique et réglementaire associé aux évaluations relatives à la sécurité et à l'environnement;
- consulter les parties prenantes et les communautés autochtones;
- examiner les terrains et les voies ferrées à acquérir;
- effectuer l'analyse technique, financière et commerciale nécessaire pour prendre une décision d'investissement définitive.

Sensibilisation informative

La BIC bâtit des relations avec les autres ordres de gouvernement dans le cadre de notre travail de consultation. Nous entendons utiliser le financement assorti de conditions libérales de la BIC et notre expertise pour encourager les promoteurs publics, les organismes d'approvisionnement, les conseillers et les investisseurs à envisager un meilleur partage des risques lors de la planification de nouveaux projets d'infrastructures.

Un dialogue proactif avec l'Alberta a progressé tout au long de l'année 2019 et culminé dans une mission en novembre 2019, au cours de laquelle les dirigeants de la BIC ont rencontré les dirigeants provinciaux et municipaux. En juin 2020, nous avons annoncé notre premier partenariat avec le gouvernement de l'Alberta dans le cadre du projet ferroviaire Calgary-Banff. Le gouvernement albertain s'est engagé dans son budget à investir dans des projets d'immobilisations et a fait part de son intention d'utiliser des modèles de projet qui font appel au secteur privé.

Nous aidons le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest à élaborer la structure financière et l'analyse de rentabilité du projet proposé pour l'agrandissement de la centrale hydroélectrique Taltson.

Le gouvernement du Manitoba serait un partenaire clé dans l'éventuel projet de liaison hydroélectrique et de fibre optique au Kivalliq, qui assurerait un approvisionnement renouvelable et fiable au Nunavut à partir du Manitoba. Les câbles de fibre optique font également partie de la proposition. Le Manitoba a également indiqué que la province était intéressée par les approches novatrices d'investissement dans les infrastructures, notamment dans le domaine du traitement des eaux usées.

En Ontario, la BIC a organisé des réunions régulières avec de hauts responsables des infrastructures afin de partager de l'information sur les projets et le marché et de coordonner les efforts dans l'intérêt de tous les intervenants. Il existe un grand nombre de possibilités et de domaines d'intérêt qui se recoupent dans les secteurs du transport en commun, du transport, des infrastructures vertes et d'Internet à haut débit.

Nous sommes toujours très engagés au Québec auprès de différentes entités du secteur public, comme le ministère des Transports du Québec, le ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec et d'autres entités aux niveaux provincial et municipal. Cela nous a permis de cibler des projets d'infrastructures clés dans nos domaines prioritaires à l'échelle de la province.

Nous continuons de participer au comité atlantique de planification de l'énergie propre. Ce comité intergouvernemental est chargé de concevoir un plan pour la construction d'un réseau d'énergie propre dans le Canada atlantique, qui inclurait des interconnexions entre les réseaux électriques provinciaux.

Il est important de mobiliser le secteur municipal, car les administrations régionales et municipales sont propriétaires de la majorité des actifs d'infrastructure au Canada et sont souvent les promoteurs publics de projets transformateurs d'envergure. Plus particulièrement, le transport en commun, l'accès Internet à haut débit et les infrastructures vertes sont des intérêts communs à la BIC et aux municipalités.

La BIC reconnaît que l'État a le devoir de consulter les communautés autochtones et, s'il y a lieu, d'accéder à leurs demandes lorsqu'il envisage une activité qui risque d'avoir des effets nuisibles sur des droits ancestraux ou des traités éventuels ou déjà en vigueur. De nombreuses communautés autochtones ont également manifesté leur intérêt à travailler avec la BIC pour faire avancer les projets d'infrastructures sur leurs territoires traditionnels et dans leurs collectivités. Pour saisir cette occasion importante, la BIC a élargi son équipe des services-conseils et des investissements afin d'acquérir l'expertise nécessaire pour faire avancer les relations avec les communautés autochtones et les projets qui respectent la vocation et les fonctions de la BIC.

Élaboration d'un projet pilote d'inventaire des projets

L'élaboration par la BIC d'un inventaire national des projets s'est poursuivie au début de 2020-2021. Pour planifier et élaborer l'inventaire dans le cadre d'un projet pilote, il fallait définir l'envergure que les projets d'infrastructures publiques devaient avoir pour être inclus dans l'inventaire. Compte tenu de la dimension intergouvernementale des infrastructures, la consultation et l'approbation d'autres administrations constituent des facteurs clés en ce qui concerne l'inventaire. La BIC et Infrastructure Canada examineront plus à fond la meilleure voie à suivre en ce qui concerne le potentiel d'un projet pilote d'inventaire.

3.3 Perspectives des activités d'investissement

La BIC est une ressource exceptionnelle qui permet de faire des investissements novateurs dans des infrastructures génératrices de revenus qui servent l'intérêt public.

Le financement offert par la BIC diffère de celui qui provient des programmes gouvernementaux. Nous complétons et élargissons les formes traditionnelles de financement des infrastructures en utilisant divers instruments financiers pour investir dans des projets.

Nos engagements d'investissement peuvent prendre la forme de capitaux propres, de prêts (de premier rang et subordonnés) ou d'une combinaison des deux et sont jumelés à des capitaux du secteur privé d'un montant approprié. Le montant précis de capitaux privés dans

une opération donnée variera selon le secteur et le projet.

Nous nous concentrerons sur les résultats ci-dessous en ce qui a trait aux investissements pour la période de planification de 2020-2021 à 2024-2025 :

- influencer sur la structure des investissements dans les projets, les secteurs ou les catégories d'actif,
- maximiser les infrastructures construites grâce aux investissements fédéraux,
- favoriser l'obtention de nouvelles sources de revenus pour les infrastructures,
- promouvoir la réalisation d'infrastructures écologiques et durables,
- donner des conseils sur des projets dans tous les secteurs prioritaires et investir dans ces projets.

Investissements de la BIC – exécution et responsabilité

Politique d'investissement et processus décisionnel de la BIC

L'objectif consistant à attirer des investissements du secteur privé et à créer de nouvelles façons de financer des infrastructures transformatrices est codifié dans la politique d'investissement et les processus d'approbation au sein de la BIC que le conseil d'administration de la BIC a approuvés. Ce processus d'investissement commence par la recherche et le développement de projets effectués par des professionnels des placements hautement qualifiés et expérimentés et nécessite, dans l'ordre, l'approbation

du chef des investissements de la BIC, du Comité d'investissement de la direction et, finalement, du conseil d'administration de la BIC.

La politique d'investissement et le processus de prise de décision en matière d'investissement de la BIC sont rigoureux et détaillés. À l'interne, il faut préparer des documents contenant les renseignements relatifs aux projets au début de l'étape d'admission du projet, qui comprennent les éléments suivants :

- une description du projet précisant le coût en capital prévu, le territoire d'emplacement et la

nature ainsi que le montant de l'investissement éventuel de la BIC;

- la justification d'un investissement éventuel de la BIC, notamment la confirmation par la BIC que le projet respecte la politique et les priorités du gouvernement et que l'infrastructure projetée est d'intérêt public et fait partie d'un secteur approuvé;
- une évaluation des raisons pour lesquelles il est peu probable que des capitaux privés soient disponibles pour financer à eux seuls le projet;
- des renseignements sur les promoteurs publics et privés connus qui, le cas échéant, participent au projet.

Les projets jugés inadmissibles par la BIC sont consignés et font l'objet d'un suivi. Les projets peuvent notamment être jugés inadmissibles, par exemple, parce qu'ils ne se trouvent pas dans les secteurs approuvés par la BIC, qu'ils ne correspondent pas bien aux priorités du gouvernement ou qu'ils sont peu susceptibles d'attirer des capitaux du secteur privé. Les projets qui se poursuivent tout au long du processus de développement de projet sont suivis dans les systèmes internes.

Certains paramètres ou facteurs sont appliqués de façon uniforme à tout projet au cours de son cycle de vie, et ce, dans tous les secteurs prioritaires, y compris les initiatives du Plan de croissance. Par exemple, les paramètres ou facteurs en question sont notamment les suivants :

- **Secteurs prioritaires** – La BIC privilégie le transport en commun, l'énergie propre, les infrastructures vertes, l'accès Internet à haut débit ainsi que le commerce et le transport. Ces secteurs sont directement liés aux initiatives du Plan de croissance.
- **Coopération avec les partenaires fédéraux** – Un élément important de l'évaluation que la BIC fait des possibilités parmi les secteurs ou les projets consiste à comprendre les liens avec les politiques et les programmes du gouvernement fédéral. La BIC s'assurera de tenir compte des priorités et des positions d'Infrastructure Canada et des autres ministères qui sont responsables des politiques pertinentes. Par exemple, la BIC travaille activement avec Infrastructure Canada pour le

transport en commun, Ressources naturelles Canada au sujet de l'énergie propre, Environnement et Changement climatique Canada en ce qui regarde les infrastructures vertes, Innovation, Sciences et Développement économique Canada pour ce qui est d'Internet à haut débit, Transports Canada relativement au commerce et au transport, et Agriculture Canada en ce qui concerne les infrastructures liées à l'agriculture. Les organismes de développement régional ont également un rôle important à jouer dans les relations et la dynamique des parties prenantes qui entourent les projets potentiels ainsi que pour mieux comprendre les préoccupations des administrations fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les communautés autochtones. Dans le cadre de la collaboration officielle avec les ministères fédéraux, la BIC peut, s'il y a lieu, conclure ponctuellement des ententes de collaboration avec les ministères afin de confirmer leur coopération à l'égard des secteurs ou initiatives. La BIC et Infrastructure Canada continueront de collaborer en échangeant de l'information sur d'autres programmes d'infrastructure déjà existants ou nouveaux du gouvernement ou d'autres programmes ministériels liés aux secteurs prioritaires de la BIC. Tous les projets doivent respecter ou compléter les politiques des ministères qui sont responsables de la politique sectorielle.

- **Conseils aux promoteurs publics au sujet des possibilités de projet** – La BIC discute des possibilités d'investissement avec les partenaires des administrations fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les communautés autochtones le plus tôt possible, à partir du moment où l'idée germe. Le but en est d'influencer la réflexion, d'orienter la structuration et d'offrir des conseils d'expert qui peuvent aider les promoteurs publics à envisager des approches novatrices en matière d'investissement. La BIC conseille sans frais les promoteurs publics sur les possibilités qui ont de bonnes chances de mener à un investissement futur de la BIC, c'est-à-dire qu'elle prend soin de présenter des occasions qui devraient être transformatrices et attirer des investissements privés et institutionnels.
- **Diligence raisonnable** – La diligence raisonnable à l'égard des projets est assurée par l'équipe interne

d'experts des investissements dans les infrastructures de la BIC et est complétée au besoin par une analyse externe. Celle-ci peut comprendre des sondages du marché confidentiels sur le plan commercial et une analyse des questions techniques, financières, juridiques et autres réalisée par des experts indépendants. La diligence raisonnable de la BIC comprend notamment un examen de l'analyse de rentabilité, une évaluation des capitaux privés disponibles pour le projet, les principaux éléments des prévisions financières, la structure du projet, le processus d'approvisionnement et les risques liés au cycle de vie du projet. Toutes ces vérifications visent à déterminer si le projet est viable financièrement et s'il répond aux critères d'investissement de la BIC. Dans le cadre de son processus normal de diligence raisonnable appliqué à tous les projets et initiatives, la BIC retient les services d'un conseiller juridique expert externe, qui la conseille sur toutes les questions juridiques susceptibles d'être soulevées. Sa tâche consiste notamment à identifier les accords commerciaux applicables et à s'assurer que la BIC s'y conforme.

- **Taille et structure des investissements** – La BIC investit dans des projets pour attirer des capitaux privés et institutionnels, élargissant ainsi la portée des fonds publics afin de construire plus d'infrastructures. La BIC adapte le montant et la forme de l'investissement à chaque projet ou programme afin de transférer également au secteur privé un risque proportionnel au rendement, tout en obtenant une protection équilibrée pour son investissement.
- **Moment de l'investissement** – La BIC attirera des capitaux privés et institutionnels et transférera un risque au secteur privé d'une manière adaptée. Pour ce faire, elle examinera si ces capitaux sont disponibles et le moment où leur utilisation est optimale, soit à la clôture financière d'un projet ou à un autre point durant la période d'accélération ou la durée de vie du projet. Cela signifie que le moment où il faut attirer des capitaux privés dans les projets d'infrastructures est flexible et peut varier à n'importe quel stade du cycle de vie d'un projet, selon les besoins et ce qu'il convient de faire.
- **Détermination du prix des investissements** – Les investissements effectués par la BIC sont adaptés

à chaque projet et visent à combler le déficit financier d'un projet. À ce titre, la BIC fixe le prix de ses investissements (prêt ou capitaux propres) de manière à remédier au déficit financier du projet qui empêche celui-ci d'être financé. En déterminant ses prix, la BIC s'assure également que les investisseurs privés reçoivent un rendement approprié et que les capitaux qu'elle investit ne leur procurent pas un rendement supérieur à celui du marché. L'un des moyens utilisés par la BIC à cette fin consiste à intégrer un mécanisme de partage des gains dans ses structures d'investissement pour faire en sorte que, si de tels rendements excessifs se produisent, ils soient partagés avec la BIC.

- **Transfert de risque** – La BIC investit dans de nouvelles infrastructures génératrices de revenus et construites dans l'intérêt public, qui attirent les investissements d'entités du secteur privé censées assumer des risques importants et obtenir en contrepartie un rendement raisonnable. Les risques en question sont liés à l'élaboration, à la construction, à la réalisation, aux revenus et à l'achalandage.
- **Tolérance au risque** – La BIC a pour vocation de participer à des projets et sa tolérance au risque est supérieure à celle des formes de financement traditionnelles du secteur public. Les risques sont surveillés et communiqués au conseil d'administration de la BIC. L'approche de la BIC à l'égard du risque est en fonction de son mandat de politique publique et de son rôle sur le marché. Les activités d'investissement de la BIC doivent respecter les principes de gestion des risques définis dans son cadre de gestion des risques de l'entreprise.
- **Surveillance des investissements réalisés** – La BIC surveille activement le portefeuille et chacun de ses investissements pour s'assurer que toutes les conditions d'investissement établies durant le processus d'investissement sont remplies, comprendre toute divergence par rapport au profil de risque de l'investissement et déterminer la valeur de chaque investissement.
- **Communications publiques** – La BIC peut communiquer au public sa participation à des projets comme des mandats de services-conseils officiels, des protocoles d'entente, des engagements d'investissement avant la clôture financière, des

engagements d'investissement à la clôture financière, des étapes dans la construction d'un projet, comme des travaux préliminaires ou intermédiaires ou l'achèvement d'une partie importante du projet, et le refinancement d'un investissement existant. Un élément important pour les communications publiques est également la mobilisation proactive des parties prenantes qui s'intéressent aux secteurs, aux initiatives du Plan de croissance et aux projets de la BIC.

Cet ensemble complet de paramètres ou de facteurs éclaire les investissements que la BIC réalise dans des

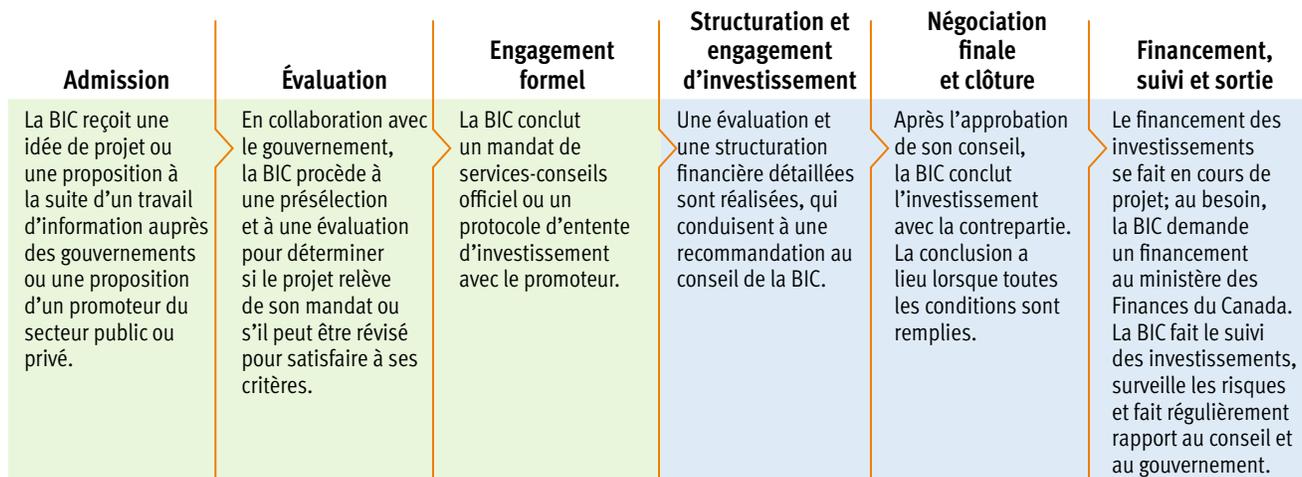
projets en fonction de ses politiques et de ses processus décisionnels. La BIC a pour pratique normale de réviser ses politiques et ses processus afin d'y intégrer les pratiques exemplaires et de les améliorer constamment, sous la surveillance de son conseil d'administration.

Dans son prochain plan d'entreprise pour 2021-2022 et au-delà, la BIC présentera une stratégie à long terme sous la direction de son conseil, du nouveau président-directeur général et des cadres supérieurs.

Description de l'approbation et de l'exécution des projets

Notre politique d'investissement approuvée par le conseil d'administration de la BIC précise que les projets et les risques connexes sont supervisés par le Comité d'investissement de la direction et le comité d'investissement du conseil d'administration de la BIC à des points de décision clés, l'approbation

définitive des investissements étant du ressort du conseil d'administration de la BIC. Nous adoptons une approche systématique et rigoureuse à l'égard de l'approbation et de l'exécution des projets, en assurant une gestion des risques appropriée. Le processus est résumé ci-dessous.



Aperçu des approches novatrices pour attirer des investissements

Pour tous les projets, le conseil de la BIC déterminera s'il faut investir dans un projet donné, conformément au processus décrit ci-dessus concernant la prise de décisions d'investissement de la BIC.

Plus précisément, le conseil de la BIC sera le décideur au sujet de toutes les approbations requises en matière d'investissements. Cela comprend les projets qui s'inscrivent dans les secteurs prioritaires approuvés,

mais qui ne font pas partie du Plan de croissance. Cela inclut aussi les projets qui font partie du Plan de croissance et les projets qui faisaient partie du processus antérieur du plan d'entreprise.

Tous les nouveaux projets qui ne font pas partie des secteurs prioritaires actuellement approuvés nécessiteront l'accord du gouvernement avant que

le conseil d'administration puisse procéder à un investissement.

Tandis que la BIC investit 35 milliards de dollars dans des secteurs prioritaires conformément à son orientation, elle perfectionne son approche dans le cadre d'une évolution naturelle de l'organisation. Cette évolution, qui peut être décrite comme la transition vers une approche axée sur les programmes, permettra à la BIC de jouer un rôle de leader, en particulier grâce à la réalisation d'investissements innovateurs dans les infrastructures, sous la supervision du conseil d'administration de la BIC, qui en assume la responsabilité.

Les méthodes employées pour attirer les investissements du secteur privé et créer de nouvelles façons de financer des infrastructures transformatrices sont conformes à la politique d'investissement et au processus décisionnel rigoureux de la BIC.

L'un des attributs positifs et distinctifs de la BIC est qu'elle travaille avec les promoteurs de projet, y compris les gouvernements de partout au Canada, pour adapter des solutions d'investissement qui attirent des capitaux privés tout en atteignant des objectifs favorables pour le Canada.

La BIC attire des investissements privés et institutionnels et en tire profit afin d'investir dans des projets d'infrastructures qui génèrent des revenus et qui sont d'intérêt public. L'élargissement graduel du transfert des frais d'utilisation ou des risques liés aux recettes du secteur public au secteur privé pourrait également avoir lieu. La promotion de projets générateurs de revenus est un élément distinct de notre rôle et représente une nouvelle approche pour la mise en place d'infrastructures au Canada. Le financement

de la BIC peut prendre la forme de différents outils financiers, comme des capitaux propres, des prêts, des produits dérivés ou d'autres produits pour soutenir certains projets d'infrastructures transformateurs qui, sinon, seraient mis en œuvre de façon classique au moyen de subventions ou tout simplement abandonnés.

La BIC utilisera des approches d'investissement et des structures de projet qui mènent à des investissements du secteur privé tout au long du cycle de vie d'un projet. La BIC fera preuve d'innovation en investissant non seulement au début des projets, mais éventuellement tout au long du cycle de vie d'un projet, en attirant des capitaux privés aux étapes ultérieures de l'exécution et de l'exploitation du projet. De plus, le financement de la BIC pourrait servir à effectuer des investissements initiaux dans les infrastructures qui permettent de réaliser des économies sur le cycle de vie du projet, créant ainsi une nouvelle valeur et des flux de trésorerie qui peuvent bénéficier aux promoteurs de projet et assurer le service du financement de la BIC. L'équilibre dans le partage des risques entre les partenaires du secteur privé et du secteur public sera toujours une considération importante de tout investissement de la BIC.

Par exemple, pour favoriser la participation des investisseurs privés et institutionnels à des projets d'infrastructure, la BIC utilise des approches innovatrices comme des engagements de sécurité avant l'approvisionnement et une approche normalisée pour investir dans des projets de petite envergure qui, pris individuellement, n'attireraient pas de capitaux privés, mais qui sont reproductibles ou adaptables dans l'ensemble du pays. De plus, la BIC a élaboré une approche pour les propositions non sollicitées et les aménagements centrés sur le transport en commun.

Engagements de sécurité

Un engagement de sécurité est l'assurance donnée par la BIC à un promoteur public qu'elle fournira un montant maximal d'investissement à des conditions précises pour un projet. La BIC établit l'ampleur de sa participation et structure celle-ci de manière à rendre un projet viable et à offrir un rendement approprié

aux investisseurs privés considérant le marché. Cet engagement est pris avant que le promoteur du projet choisisse les partenaires privés ou institutionnels et permet d'informer le marché du déficit de financement visé par l'investissement de la BIC. Les engagements de sécurité sont généralement pris au

début du processus d'approvisionnement (c'est-à-dire avant le lancement d'une demande de propositions), pour que le financement de la BIC soit offert à tous les partenaires privés potentiels, et sont structurés de manière à encourager le secteur privé à financer commercialement les projets dans toute la mesure

possible. Ainsi, le montant définitif de l'investissement engagé par la BIC dépendra des investissements privés que le projet attirera. La BIC a utilisé l'engagement de sécurité pour son financement de 300 millions de dollars dans le cadre de l'expansion du terminal portuaire à Contrecoeur.

Modalités d'investissement normalisées tenant compte de l'échelle des petits projets

La BIC élabore également une approche d'investissement dans des projets d'infrastructures plus modestes qui pourraient être reproduits et regroupés dans des portefeuilles plus importants afin d'attirer les investisseurs privés et institutionnels. Cette approche permet de soutenir des projets pour lesquels il serait autrement impossible d'obtenir un financement du secteur privé en raison de la trop petite taille de

l'investissement. La BIC ciblera des sous-secteurs clés où de nombreux projets de petite taille ont le potentiel de produire des résultats transformateurs (par exemple, les services d'eaux municipaux, l'accès Internet à haut débit et les petits projets d'énergie renouvelable) et élaborera des modalités normalisées pour que ces projets puissent être admissibles à un financement de la BIC.

Cadre pour les propositions non sollicitées

La BIC a également créé un cadre pour les propositions non sollicitées qui définit les principes directeurs et les processus généraux pour recevoir, examiner et faire avancer des propositions non sollicitées. La BIC a étudié les pratiques exemplaires dans ce domaine à l'échelle mondiale, a fait appel à un expert-conseil pour synthétiser les recommandations et a consulté divers intervenants des secteurs public et privé, dont le gouvernement de l'Ontario, qui a publié son propre cadre pour les propositions non sollicitées à l'automne 2019.

déterminer si elle a le potentiel de répondre aux critères et au mandat de la BIC. Surtout, la BIC encouragera le soumissionnaire de la proposition non sollicitée à discuter de sa proposition avec l'administration intéressée ou le promoteur public potentiel. Comme la BIC n'est pas un organisme d'approvisionnement, le cadre prévoit qu'elle agisse comme intermédiaire entre les innovateurs du secteur privé et les promoteurs publics ayant des besoins en matière d'infrastructures. La BIC a parachevé son cadre pour les propositions non sollicitées et le diffusera sur son site Web au cours de l'exercice de 2020-2021.

Lorsqu'une proposition non sollicitée est soumise directement à la BIC, nous évaluons celle-ci pour

Initiatives du Plan de croissance et secteurs à long terme de la BIC

En collaboration avec des partenaires des secteurs public et privé, la BIC investira 35 milliards de dollars afin d'accroître considérablement les investissements dans de nouvelles infrastructures au Canada. La BIC continue de se concentrer sur les secteurs d'investissement prioritaires, c'est-à-dire les secteurs initiaux du transport en commun, des infrastructures vertes ainsi que du commerce et du transport, le secteur d'Internet à haut débit ajouté dans le budget de 2019 et le secteur de l'énergie propre ajouté au mandat de 2019 du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités. Ensemble, ces cinq secteurs constituent

le point de mire du travail de la BIC, y compris dans le nouveau Plan de croissance décrit dans le présent résumé du Plan d'entreprise.

La BIC continuera d'évaluer et d'exploiter d'autres possibilités de services-conseils et d'investissement, notamment le projet de corridor ferroviaire entre Québec et Toronto. De façon plus générale, le secteur du transport en commun continue d'être particulièrement important pour les possibilités de services-conseils et d'investissement de la BIC auprès de ses partenaires des administrations

Transport en commun – 1,5 milliard de dollars dans des autobus à émission zéro pour des déplacements plus propres

Quels sont les priorités fédérales pertinentes et les liens avec les programmes et ministères fédéraux pertinents?

Même si les gouvernements allouent des fonds importants au transport en commun au Canada, on peut en faire encore plus. Les besoins de transport en commun et la liste actuelle des projets dans ce domaine dépassent sensiblement la capacité budgétaire des administrations et la BIC entend jouer un rôle actif dans d'autres investissements destinés au transport en commun.

Le gouvernement fédéral s'est engagé à appuyer l'adoption d'autobus à émission zéro partout au Canada. Plus précisément, la ministre de l'Infrastructure et des Collectivités a le mandat de travailler avec les provinces et les territoires afin d'introduire de nouveaux fonds pour aider les commissions scolaires et les municipalités à acheter 5 000 autobus à émission zéro pour les écoles et le transport en commun au cours des cinq prochaines années. L'initiative du Plan de croissance axée sur les autobus à émission zéro fournira un soutien important à cet engagement au cours des trois prochaines années et permettra au gouvernement d'atteindre ou de dépasser son engagement d'ici à cinq ans.

Une autre priorité clé du gouvernement fédéral est de rendre permanent l'engagement fédéral de financer le transport en commun et d'augmenter les fonds en fonction des coûts de construction au fil du temps. La mise en place, par la BIC, d'un flux de financement à long terme consacré aux autobus à émission zéro vise cet objectif et permet aux sociétés de transport de prendre des décisions de planification et d'investissement à long terme, sachant que le programme de la BIC sera disponible pour financer les autobus à émission zéro.

Enfin, le gouvernement fédéral s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de 30 % par rapport au niveau de 2005 d'ici à 2030 et a mis le Canada sur la voie d'un avenir prospère à zéro émission nette d'ici à 2050. Le secteur du transport contribue grandement aux émissions de GES, de sorte que

l'initiative des autobus à émission zéro est une étape importante dans la réalisation de cette priorité.

Quels sont les types de projets actuels ou futurs de la BIC concernant le secteur ou l'initiative du Plan de croissance?

Les investissements dans des services de transport en commun modernes et fiables servent l'intérêt du public. Les investissements dans un transport en commun plus écologique peuvent réduire les émissions de GES au Canada, offrir aux citoyens un navettage plus propre et plus rapide, soutenir la viabilité financière des fournisseurs de transport en commun et améliorer la qualité de vie des Canadiens, en particulier ceux qui vivent dans les grandes villes. De plus, la BIC entretient un dialogue actif avec les propriétaires et les promoteurs de projet dans le secteur du transport en commun à l'échelle du pays au sujet de projets comme les autobus à émission zéro, le transport léger sur rail, le service rapide par bus, le métro, les aménagements centrés sur le transport en commun, les trains de banlieue interrégionaux et de passagers, etc.

La BIC est déjà active dans un certain nombre de projets auxquels elle a annoncé sa participation. Par exemple, le REM a été le premier investissement de la BIC et sa construction est bien avancée. La BIC a également annoncé des partenariats avec le gouvernement de l'Alberta et VIA Rail à divers titres dans le cadre de projets ferroviaires régionaux.

L'initiative du Plan de croissance axée sur les autobus à émission zéro de la BIC permet aux sociétés de transport en commun, aux municipalités et aux commissions scolaires d'acheter des autobus à émission zéro au lieu d'autobus à émissions de GES en finançant intégralement la hausse des coûts d'immobilisations initiaux et en prenant le risque lié aux économies d'exploitation promises par les autobus à émission zéro. Ce programme permettra aux organismes de transport en commun, aux municipalités et aux commissions scolaires d'éviter d'alourdir leur dette générale et encouragera l'adoption ainsi que l'utilisation efficace des autobus à émission zéro en permettant aux entités de garder les économies additionnelles générées,

une fois le financement de la BIC remboursé. À moyen terme, une fois les économies d'exploitation normalisées, la BIC cherchera à attirer des capitaux du secteur privé dans le programme en commercialisant la dette.

Combien la BIC investira-t-elle dans le secteur à long terme et par l'entremise du Plan de croissance à court terme?

La BIC a une cible minimale à long terme de 5 milliards de dollars pour le transport en commun, qui comprend l'initiative du Plan de croissance de 1,5 milliard de dollars axée sur les autobus à émission zéro.

Quels sont les avantages et les résultats prévus de l'investissement de la BIC dans les autobus à émission zéro?

Les investissements dans des services de transport en commun modernes et fiables servent l'intérêt du public. En général, la BIC peut proposer des solutions de financement novatrices pour le transport en commun et en particulier des modalités de financement souples pour les autobus à émission zéro et l'infrastructure de recharge connexe. On s'attend à ce que l'initiative de la BIC axée sur les autobus à émission zéro entraîne des réductions de GES sur la durée de vie des autobus électriques financés pendant les trois premières années et crée des emplois.

L'adoption accélérée des autobus à émission zéro au Canada soutiendra également la capacité manufacturière canadienne, en créant de bons emplois stables pour la classe moyenne.

Même si le taux d'adoption des autobus à émission zéro et les infrastructures de recharge connexes sont difficiles à prévoir pour les premières années, la BIC est convaincue que les autobus à émission zéro vont s'imposer à long terme et, par conséquent, elle veut s'assurer d'une capacité de financement suffisante et prévisible pour promouvoir de vastes achats groupés sur plusieurs années auprès des propriétaires et des exploitants. L'usage croissant des autobus à émission zéro au Canada représente un important potentiel d'investissement, et la BIC fait partie de la solution avec son objectif de nouveaux autobus et les infrastructures de recharge connexes.

Qui sont les partenaires ou promoteurs de projet potentiels au sein des administrations fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les communautés autochtones, et de quel type sont les partenaires du secteur privé en général?

Les partenaires des projets de transport en commun incluent l'ensemble des entités FPTMI, mais les partenaires prévus pour créer une masse critique d'investissements dans les autobus à émission zéro en particulier se recrutent dans un groupe plus ciblé d'administrations provinciales et municipales. Cette liste comprend les entités qui sont les plus prêtes à accélérer l'adoption des autobus à émission zéro à court terme. De plus, il existe un secteur et un écosystème industriel liés aux autobus à émission zéro, et nous nous attendons à ce que les fournisseurs et les promoteurs canadiens participent activement aux projets.

Énergie propre – 2,5 milliards de dollars pour l'énergie propre comme dans les interconnexions, les énergies renouvelables, le stockage d'énergie et d'autres solutions énergétiques à faibles émissions de carbone

Quelles sont les priorités fédérales pertinentes et quels sont les liens avec les programmes et ministères fédéraux pertinents?

Le gouvernement fédéral joue un rôle de premier plan dans la réalisation des objectifs environnementaux et économiques qui contribuent à la durabilité et à la prospérité du Canada, notamment l'énergie propre. Le gouvernement fédéral s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de 30 % par rapport au niveau de 2005 d'ici à 2030. Le gouvernement du Canada a également mis le pays sur la voie d'un avenir prospère à zéro émission nette d'ici à 2050. Plus récemment, la lettre de mandat du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités a confirmé l'engagement d'investir dans l'énergie propre.

Le budget de 2017 a confirmé des initiatives d'infrastructures qui contribueront à la mise en œuvre du Cadre pancanadien sur la croissance propre et les changements climatiques, y compris des priorités comme l'interconnexion des réseaux électriques propres.

Le budget de 2018 a réaffirmé les objectifs de lutte contre les changements climatiques et de croissance économique contenus dans l'approche pancanadienne pour une tarification de la pollution par le carbone.

Le budget de 2019 a souligné les progrès réalisés dans le cadre du plan Investir dans le Canada et a réitéré l'importance de la planification et du financement de projets qui améliorent l'accès à de l'électricité abordable, fiable et propre de la façon la plus efficace possible, comme les interconnexions entre les réseaux électriques provinciaux et la réduction de la dépendance à l'égard des centrales alimentées au diesel ou au charbon.

Quels sont les types de projets actuels ou futurs de la BIC concernant le secteur ou l'initiative du Plan de croissance?

La BIC peut aider à résoudre certains de ces problèmes en comblant les lacunes dans la structure du capital de certains projets, comme les interconnexions

interprovinciales, les énergies renouvelables, les réseaux énergétiques de quartier, le stockage d'électricité, etc.

Certaines administrations canadiennes continuent de dépendre des combustibles fossiles pour la production d'électricité. Leurs voisins immédiats disposent d'un surplus d'énergie renouvelable, mais n'ont pas les interconnexions de transport nécessaires pour acheminer cette énergie propre. La BIC pourrait être en mesure de contribuer à des solutions.

Les technologies de stockage d'énergie éprouvées peuvent également réduire la dépendance aux combustibles fossiles en encourageant l'utilisation et l'expansion de ce qui constitue actuellement une production excédentaire d'énergie renouvelable. Les réseaux énergétiques de quartier nécessitent d'importants investissements initiaux pour construire des infrastructures qui profiteront aux futurs utilisateurs, et les capitaux privés ne sont pas en mesure de financer ces investissements de démarrage sans sources de remboursement claires et immédiates.

La BIC est déjà active dans le secteur de l'énergie propre grâce aux projets annoncés, notamment le protocole d'entente avec le projet d'énergie de quartier de Richmond, en Colombie-Britannique, le projet d'énergie éolienne Pirate Harbour en Nouvelle-Écosse, le protocole d'entente sur le projet de liaison hydroélectrique et de fibre optique au Kivalliq et le mandat de services-conseils relatif au projet Taltson. De plus, la BIC participe activement à des initiatives régionales et interprovinciales concernant les interconnexions et les possibilités de transport.

Combien la BIC investira-t-elle dans le secteur à long terme et par l'entremise du Plan de croissance à court terme?

La BIC a une cible minimale à long terme de 5 milliards de dollars pour l'énergie propre, qui comprend l'initiative de 2,5 milliards de dollars du Plan de croissance.

Quels sont les avantages et les résultats prévus de l'investissement de la BIC?

La réduction des gaz à effet de serre sert l'intérêt public. De nouveaux investissements sont nécessaires pour améliorer les interconnexions et favoriser les progrès dans la production, la distribution et l'utilisation d'énergie propre, notamment au moyen d'énergies renouvelables et de systèmes de stockage. Comme mentionné dans la lettre de mandat adressée au ministre de l'Infrastructure et des Collectivités, l'énergie propre fait partie des politiques et des priorités du gouvernement fédéral visant à renforcer la croissance économique et la transition vers une économie à faibles émissions de carbone.

L'initiative d'énergie propre devrait permettre de réduire les GES sur la durée de vie des projets

conclus pendant les trois premières années et de créer des emplois.

Qui sont les partenaires ou promoteurs de projet potentiels au sein des administrations fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les communautés autochtones et de quels types sont les partenaires du secteur privé en général?

Les partenaires des projets d'énergie propre incluent l'ensemble des entités FPTMI au Canada. Les partenaires du secteur privé sont des entreprises de services publics entièrement intégrées (publiques et privées), des caisses de retraite, des promoteurs de projets d'énergie renouvelable, des promoteurs de systèmes de stockage d'énergie, des sociétés de capital-investissement, des entreprises de construction, des exploitants, des prêteurs bancaires, des prêteurs institutionnels et des souscripteurs d'obligations.

Infrastructures vertes – 2 milliards de dollars pour la rénovation écoénergétique de bâtiments

Quels sont les priorités fédérales pertinentes et les liens avec les programmes et ministères fédéraux pertinents?

Le gouvernement fédéral a désigné l'efficacité énergétique comme l'une des composantes les plus importantes de son plan visant à réaliser une économie à zéro émission nette d'ici à 2050, les mesures d'efficacité énergétique ayant permis de réduire 21 % les émissions de gaz à effet de serre (GES) au Canada de 2015 à 2019. L'efficacité énergétique va dans le sens des objectifs du Canada selon le Cadre pancanadien sur la croissance propre et les changements climatiques, en réduisant les émissions et en soutenant la croissance économique.

Le secteur canadien du bâtiment, qui était responsable de 17 % des émissions nationales en 2014, est historiquement une source importante des émissions de GES du pays, en grande partie à cause de la forte consommation énergétique des bâtiments. La consommation élevée d'énergie est liée à l'entretien différé des toits et des fenêtres, mais surtout à de l'équipement inefficace comme les systèmes de chauffage, de refroidissement et de distribution d'air.

L'efficacité énergétique est en accord avec la catégorie des infrastructures vertes du plan Investir dans le Canada, car l'installation accrue de technologies

d'énergie propre et écoénergétiques dans les secteurs public et privé est un moyen d'améliorer la qualité de l'air et de réduire les émissions de GES.

L'efficacité énergétique contribue également aux résultats attendus du budget de 2019, qui mentionne expressément l'objectif de « réduire les coûts énergétiques par une meilleure efficacité énergétique ».

Le rapport final d'un groupe d'experts sur la finance durable commandé par Environnement et Changement climatique Canada et Finances Canada proposait d'accélérer le développement d'un marché dynamique de la rénovation d'immeubles.

Bien que les gouvernements aient pris des mesures pour soutenir des programmes d'efficacité énergétique résidentielle à petite échelle dans le passé, la BIC concentre ses efforts sur une lacune du marché et la possibilité de créer un financement novateur pour le secteur du bâtiment partout au Canada.

Quels sont les types de projets actuels ou futurs de la BIC concernant le secteur ou l'initiative du Plan de croissance?

La rénovation écoénergétique des bâtiments est un moyen notable d'avoir une incidence importante à long terme sur les infrastructures vertes du Canada et les résultats connexes.

La BIC est actuellement en discussion avec divers partenaires du secteur privé et entités du secteur public (particulièrement des entités municipales de grande envergure et provinciales).

La BIC estime que de tels modèles globaux pourraient être reproduits à l'échelle du Canada chez plusieurs partenaires du secteur privé au cours des prochaines années, ce qui se traduirait par une augmentation des possibilités d'investissement. En outre, des discussions plus poussées avec de grands propriétaires d'immeubles des secteurs public et privé devraient accélérer ce déploiement de capitaux.

Ce modèle a l'avantage d'attirer des capitaux privés initialement pour couvrir jusqu'à 60 % du coût en capital total, les promoteurs privés assumant entièrement le risque lié au remboursement du capital en contrepartie des économies d'énergie réalisées pendant la durée du contrat. Dans de tels modèles, les propriétaires d'immeubles du secteur public ne sont pas tenus d'investir des capitaux au départ ni de fournir des garanties de prêt aux investisseurs du secteur privé. Cette nouvelle forme de modèle de société de services énergétiques, si elle est couronnée de succès, peut servir de précédent et être mise en œuvre à grande échelle dans l'ensemble du pays, ce qui accélérera le processus d'investissement et, par conséquent, permettra d'atteindre les cibles d'émissions plus rapidement.

Combien la BIC investira-t-elle dans le secteur à long terme et par l'entremise du Plan de croissance à court terme?

Dans le cadre de son objectif d'investissement de 5 milliards de dollars dans les infrastructures vertes, la BIC prévoit investir 2 milliards de dollars dans la rénovation de bâtiments au cours des trois prochaines années en vue d'en accroître l'efficacité énergétique.

Quels sont les avantages et les résultats prévus de l'investissement de la BIC?

La BIC fournira un financement accessible sous forme de prêts pour les solutions d'efficacité énergétique partout au Canada et s'attend ainsi à réduire les émissions de GES au cours de la durée de vie prévue de l'équipement financé et à créer des emplois.

Bien que le marché doive s'adapter à l'approche reposant sur un vaste portefeuille et au programme global proposés par la BIC, la rétroaction extrêmement positive sur le marché à ce jour amène la BIC à croire fermement que les solutions de financement proposées susciteront beaucoup d'intérêt. En outre, la structure d'affectation des capitaux ambitieuse et patiente du programme garantira une capacité de financement prévisible et suffisante pour favoriser le développement de programmes globaux dans l'ensemble des segments de marché et des régions du marché canadien.

Qui sont les partenaires ou promoteurs de projets potentiels au sein des administrations fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les communautés autochtones et de quels types sont les partenaires du secteur privé en général?

Les partenaires des projets d'efficacité énergétique incluent l'ensemble des entités FPTMI, soit directement par l'approvisionnement et le financement privé des projets d'efficacité énergétique dans les portefeuilles immobiliers appartenant à ces entités, soit par l'entremise de programmes globaux du secteur privé ciblant des régions ou des segments particuliers du marché canadien, ce qui peut comprendre des immeubles appartenant à de plus petites entités FPTMI. Les investisseurs dans les projets des grands portefeuilles provinciaux ou municipaux seront probablement de grandes entreprises de services énergétiques, des prêteurs commerciaux et des investisseurs établis dans les fonds d'infrastructure. Toutefois, les promoteurs de programmes globaux ciblant les projets de construction du secteur privé pourraient comprendre des sociétés de services énergétiques, des firmes d'ingénierie, des entrepreneurs, des architectes, les propriétaires d'immeubles, des gestionnaires immobiliers ou des fonds d'infrastructure.

Connectivité numérique – 2 milliards de dollars pour un accès Internet à haut débit dans les collectivités mal desservies

Quels sont les priorités fédérales pertinentes et les liens avec les programmes et ministères fédéraux pertinents?

Le gouvernement fédéral a joué un rôle central dans le développement de l'accès Internet à haut débit dans les régions mal desservies du Canada. Le programme fédéral « Brancher pour innover » de 2016 devrait brancher plus de 380 000 ménages à Internet à haute vitesse grâce à un investissement de 500 millions de dollars. En 2019, Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) a publié le document intitulé « La haute vitesse pour tous : la stratégie canadienne pour la connectivité », qui décrit en détail l'approche visant à combler le fossé numérique entre les régions rurales et urbaines du pays et l'objectif de relier tous les Canadiens à un réseau d'une vitesse d'au moins 50/10 Mo/s d'ici à 2030.

Le budget de 2019 a confirmé l'engagement du gouvernement fédéral d'offrir l'accès à Internet à haute vitesse à tous les Canadiens d'ici à 2030. Cet objectif est aligné sur les objectifs du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), plus précisément son objectif de service universel à une vitesse d'au moins 50/10 Mo/s pour tous les Canadiens (politique réglementaire de télécom CRTC 2018-377).

La BIC et ISDE ont convenu de collaborer pour encourager et évaluer conjointement de grands projets d'Internet à haut débit dans le cadre du Fonds universel pour les services à large bande d'ISDE.

Quels sont les types de projets actuels ou futurs de la BIC concernant le secteur ou l'initiative du Plan de croissance?

Au cours des derniers mois, nous avons discuté avec des fournisseurs de services Internet (FSI) dans le but explicite de favoriser les grands projets d'Internet à haut débit, notamment par des discussions avec de grandes entreprises du secteur privé, qui ont toutes indiqué, en fournissant plus ou moins de détails, avoir un ou plusieurs projets susceptibles de brancher un important nombre de ménages chacun.

Comme la BIC collabore avec ISDE pour promouvoir le développement et le financement de grands projets d'Internet à haut débit, nous nous attendons à ce que les grands FSI mettent de l'avant d'importants projets d'Internet à haut débit dans l'ensemble du Canada et que les FSI de petite et de moyenne taille en fassent autant dans les régions où de petits projets pourraient avoir une incidence importante sur les collectivités.

Combien la BIC investira-t-elle dans le secteur à long terme et par l'entremise du Plan de croissance à court terme?

Les investissements de la BIC à court terme (les trois prochaines années) pour le programme des grands projets d'Internet à haut débit sont de 2 milliards de dollars.

À plus long terme, la BIC a pour objectif d'investir 3 milliards de dollars dans l'initiative de connectivité Internet à haut débit.

Quels sont les avantages et les résultats prévus de l'investissement de la BIC?

La BIC fournira des capitaux importants sous la forme d'emprunts de premier rang, d'emprunts subordonnés ou de capitaux propres. Ces investissements seront jumelés aux contributions d'ISDE (et éventuellement de programmes provinciaux) et aux capitaux privés des FSI et d'investisseurs privés et serviront à brancher des centaines de milliers de ménages à un service Internet à haut débit d'une vitesse d'au moins 50/10 Mo/s. La BIC, en collaboration avec ISDE, examinera attentivement les demandes pour éviter tout dédoublement ou mise en place d'une couverture excessive ainsi que pour encourager l'extensibilité des technologies afin qu'on puisse étendre la connexion à d'autres ménages et améliorer la bande passante au fil du temps. Un tel déploiement à grande échelle de projets d'Internet à haut débit devrait créer des emplois partout au pays.

Qui sont les partenaires ou promoteurs de projet potentiels au sein des administrations fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les communautés autochtones et de quels types sont les partenaires du secteur privé en général?

Les partenaires des grands projets d'Internet à haut débit incluent l'ensemble des entités FPTMI et les FSI de moyenne et grande taille. Les administrations fédérales et provinciales joueront principalement le rôle de partenaires de cofinancement, tandis que les administrations territoriales et municipales et les communautés autochtones joueront probablement un rôle de soutien à l'égard des FSI locaux, qui pourra ou non comprendre une aide financière. Ces partenaires du secteur public peuvent également avoir pour

fonction de fournir une infrastructure de soutien aux FSI, comme l'accès à une dorsale ou des poteaux ou conduits dans la mesure du possible, afin de réduire les coûts globaux des projets. Plusieurs FSI ont déjà obtenu des lettres d'appui des collectivités locales pour de grands projets d'Internet à haut débit et ont partagé des données de cartographie géographique avec la BIC et ISDE. Bon nombre d'entre eux ont déjà reçu du financement de programmes fédéraux et provinciaux pour des projets antérieurs et sont bien qualifiés et prêts à construire des réseaux Internet à haut débit pour des centaines de milliers de foyers au cours des prochaines années.

Commerce et transport – 1,5 milliard de dollars pour les infrastructures liées à l'agriculture

Quels sont les priorités fédérales pertinentes et les liens avec les programmes et ministères fédéraux pertinents?

Misant sur la réputation mondiale du Canada en tant que chef de file de la production agricole, l'initiative des infrastructures liées à l'agriculture respecte et soutient les priorités fédérales suivantes :

- La croissance d'un secteur à fort potentiel (c'est-à-dire l'agriculture et l'agroalimentaire) comme déterminé par le Conseil consultatif en matière de croissance économique (6 février 2017);
- L'objectif de la Supergrappe des industries des protéines d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) d'accroître la valeur des principales cultures canadiennes, comme le canola, le blé et les légumineuses à grains, qui sont convoitées sur les marchés étrangers à forte croissance, ainsi que de répondre aux besoins des marchés en pleine croissance en Amérique du Nord et en Europe en ce qui concerne les substituts de viande à base végétale et les nouveaux produits alimentaires;
- Rapport des Tables de stratégies économiques du Canada d'ISDE : Secteur agroalimentaire (septembre 2018);
- Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), Politique alimentaire pour le Canada (juin 2019);
- AAC, Liens de dépendance du Canada en matière de sécurité alimentaire (mai 2020);
- Infrastructure Canada (INFC), Possibilités rurales, prospérité nationale : une stratégie de

développement économique du Canada rural (27 juin 2019);

- Travail de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) visant à diversifier l'économie de l'Ouest, tout en améliorant la qualité de vie des Canadiens de l'Ouest, et à l'aider à s'affranchir d'une économie dépendante des combustibles fossiles.

Quels sont les types de projets actuels ou futurs de la BIC concernant le secteur ou l'initiative du Plan de croissance?

En collaboration avec les provinces, qui jouent un rôle crucial dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire, et des intervenants fédéraux comme AAC et DEO, la BIC a identifié les types de projets suivants pour l'initiative des infrastructures liées à l'agriculture :

- Projets d'irrigation à grande échelle en Alberta et en Saskatchewan (décrits plus en détail ci-dessous) pour soutenir la productivité et la production par acre;
- Internet à haut débit en appui à l'agriculture de précision/intelligente afin de réaliser des gains de productivité, de réduire l'emploi de pesticides et d'optimiser l'utilisation d'engrais;
- Résolution des goulots d'étranglement du réseau de transport pour faciliter l'exportation en temps opportun de produits agricoles et agroalimentaires;
- Agroparcs et agriculture urbaine et verticale pour renforcer la sécurité alimentaire du Canada;

- Installations de stockage des aliments pour renforcer la sécurité alimentaire du Canada dans des situations comme une pandémie.

Bien que tous ces types de projets potentiels soient importants pour améliorer les infrastructures liées à l'agriculture, la BIC mettra d'abord l'accent sur les projets d'irrigation à grande échelle en Alberta et en Saskatchewan.

Combien la BIC investira-t-elle dans le secteur à long terme et par l'entremise du Plan de croissance à court terme?

À court terme (les trois prochaines années), la BIC a l'intention d'investir 1,5 milliard de dollars dans le cadre de l'initiative des infrastructures liées à l'agriculture du Plan de croissance, en se concentrant sur les projets d'irrigation dans l'Ouest canadien. Cet investissement potentiel dans les infrastructures liées à l'agriculture s'inscrit dans le contexte des 5 milliards de dollars prévus pour les secteurs prioritaires du commerce et du transport.

D'autres consultations sont prévues avec des intervenants fédéraux (AAC, par exemple), les provinces et d'autres parties prenantes du secteur agricole afin d'établir l'objectif d'investissement à long terme de la BIC dans les autres types de projets et les projets d'irrigation dans d'autres provinces.

Quels sont les avantages et les résultats prévus de l'investissement de la BIC?

Les terres cultivées irriguées produisent un revenu par acre beaucoup plus élevé que les terres sèches. En Alberta, par exemple, on estime que les terres cultivées irriguées produisent un revenu moyen de 1 147 \$/ha (464 \$/acre) comparativement à 260 \$/ha (105 \$/acre) pour les terres non irriguées.

En ce qui regarde les projets d'irrigation du Plan de croissance, selon les données fournies par le gouvernement de l'Alberta et un consultant engagé par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, on estime comme suit les avantages prévus : aménagement de centaines de milliers d'acres de terres de culture irriguées, création d'emplois pendant la période de construction des projets d'irrigation, création d'emplois à long terme sur le cycle de vie de 50 ans des projets

et augmentation du PIB (effets directs, indirects et induits) sur le cycle de vie de 50 ans des projets.

Qui sont les partenaires ou promoteurs de projet potentiels au sein des administrations fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les communautés autochtones et de quels types sont les partenaires du secteur privé en général?

Bien que nous mettions d'abord l'accent sur l'Alberta et la Saskatchewan, les 10 provinces et les 3 territoires sont tous des partenaires ou promoteurs de projet potentiels du secteur public pour l'initiative des infrastructures liées à l'agriculture de la BIC. Les partenaires du secteur privé vont des collectifs d'irrigants (agriculteurs, par exemple) aux grands fonds d'investissement en agriculture (régimes de retraite privés et publics).

Accélération des projets – 500 millions de dollars pour le développement de projets et les travaux préliminaires dans tous les secteurs prioritaires

L'initiative d'accélération des projets vise à faciliter le déploiement stratégique de capitaux en temps utile pour les études de développement et les travaux préliminaires d'importants projets d'infrastructures déjà en cours. L'objectif est de raccourcir les chemins critiques menant à la construction et, à terme, d'accélérer les bénéfices pour le public, notamment la croissance de l'emploi et du PIB. Étant donné que ce capital sera dépensé avant que la diligence raisonnable soit exercée pour déterminer si la BIC investira réellement dans le projet, les capitaux déployés, le cas échéant, pour financer le développement et les travaux préliminaires seront structurés en vue de leur remboursement par un transfert de ces sommes dans d'éventuels investissements de la BIC dans ces projets. Dans le cas où le projet irait de l'avant, mais sans investissement de la BIC, celle-ci sera remboursée à même les espèces disponibles à la clôture financière.

Dans le cas des projets qui demandent un financement pour les travaux préliminaires (dont le montant est plus important que celui consacré au développement), la BIC, avant de financer ces travaux, exigera qu'une diligence raisonnable soit exercée et s'assurera elle-même que son investissement, sans être certain, est très probable.

Pour recevoir de la BIC un financement du développement, les projets doivent satisfaire aux critères suivants :

- forte probabilité d'un investissement de la BIC dans le projet,
- sources de financement insuffisantes pour le développement,
- le financement a de bonnes chances de rendre le projet plus probable et d'accélérer le développement,
- le financement accroîtra l'influence de la BIC sur les décisions relatives au projet et le calendrier.

Le Plan de croissance de la BIC cible les secteurs qui font partie des priorités définies dans les politiques du gouvernement du Canada. Les possibilités d'investissement dans l'accélération de projets de la BIC cibleront uniquement des projets dans ces secteurs : connectivité numérique, énergie propre,

infrastructures vertes, transport en commun et commerce et transport. De plus, les investissements dans l'accélération de projets de la BIC privilégieront ceux qui sont réalisables à court terme et pour lesquels des investissements futurs de la BIC sont fortement probables, une fois réalisés les processus d'analyse et de prise de décisions habituels de la BIC. Les projets visés par des investissements d'accélération de la BIC respecteront également les priorités des politiques des promoteurs publics du territoire visé, bien que ces derniers ne soient pas nécessairement tenus d'effectuer un investissement d'accélération avec la BIC ou d'autres partenaires. Enfin, l'investissement d'accélération de la BIC devra avoir une incidence mesurable sur le développement des projets, comme des délais plus courts ou une vérification préalable plus exhaustive, de sorte que l'investissement de la BIC et la mise en œuvre des projets engendrent une croissance économique et d'autres avantages.

Les infrastructures sont une source de stabilité et de stimulation durant le redémarrage et la relance de l'économie après la pandémie. Comme la planification des projets prend souvent beaucoup de temps, les possibilités d'accélérer la vérification préalable et les travaux préliminaires pour des projets d'infrastructures transformateurs procurent des avantages économiques à court et à long terme. La BIC s'associe aux promoteurs publics, dont les provinces et territoires, les municipalités et les communautés autochtones, et, en accélérant leurs projets prioritaires, elle peut contribuer à une collaboration intergouvernementale fructueuse ainsi qu'à des partenariats efficaces avec le secteur privé.

Gestion des risques pendant la mise en œuvre du Plan de croissance

La BIC a entrepris un processus réfléchi, méthodique et rigoureux pour élaborer le Plan de croissance et les initiatives qui en font partie. Ce faisant, et pour compléter notre expertise interne, nous avons mené de vastes consultations auprès d'intervenants clés et

nous avons embauché des consultants possédant les compétences et l'expérience nécessaires. Nous avons entrepris toutes ces activités dans le but de prévoir et d'atténuer de notre mieux les principaux risques liés à la mise en œuvre.

3.4 Connaissances et recherche

Le rôle de la BIC en matière de connaissances et de recherche, auparavant la fonction des données et des renseignements, repose sur les objectifs suivants :

- Promouvoir la compréhension du développement des infrastructures, du financement des projets et

des solutions novatrices au Canada en cernant et comblant les lacunes dans les connaissances actuelles;

- Collaborer avec tous les ordres de gouvernement et les organismes tiers pour la production et le partage des études, du leadership éclairé, des données et des renseignements axés sur les infrastructures.

Approche en matière de connaissances et de recherche

En ce qui a trait aux connaissances et à la recherche, le rôle de la BIC est complémentaire et étroitement lié à ses responsabilités en matière de services-conseils et d'investissement. L'approche de la BIC vise à élaborer et à diffuser des recherches de pointe pertinentes pour les priorités de la BIC concernant le développement des infrastructures dans les secteurs prioritaires à l'échelle du Canada. En partenariat avec des experts, les connaissances et la recherche peuvent contribuer à la réalisation d'objectifs à court terme comme le Plan de croissance et au développement croissant de la BIC en tant que centre d'expertise, deux moyens de mobiliser le soutien du secteur public aux investissements dans les infrastructures, le tout jumelé à une participation du secteur privé.

- accélération du travail sur les sujets et les thèmes de recherche définis stratégiquement afin d'illustrer les actions accomplies;
- collaboration avec un réseau de leaders éclairés pour définir et produire des connaissances et de la recherche qui sont nouvelles dans le contexte des infrastructures canadiennes;
- mobilisation des administrations fédérales, provinciales, territoriales et municipales, ainsi que des communautés autochtones, afin d'élaborer et de mettre en œuvre des initiatives de recherche stratégiques;
- renforcement des ressources internes en vue d'aider la BIC à devenir un centre d'expertise.

Nous cherchons à remédier aux lacunes dans les connaissances et la recherche en collaborant et en évitant les répétitions, la concurrence et le chevauchement dans les efforts de recherche. La capacité de mettre à profit les connaissances et la recherche sur les infrastructures pour nos prochains mandats de services-conseils et investissements devrait être une considération essentielle.

Parmi les progrès réalisés dans ce domaine jusqu'à maintenant en 2020-2021, mentionnons l'embauche d'un directeur principal responsable de la recherche, la création d'un groupe de travail interne sur les connaissances et la recherche et le lancement d'un projet de recherche sur l'énergie propre en collaboration avec un institut de recherche de premier plan. Ces progrès concordent avec les perspectives pour la période de planification de 2020-2021 à 2024-2025, au cours de laquelle nous :

Les travaux sur la politique et la stratégie en matière de connaissances et de recherche vont de l'avant et pourraient inclure des priorités à court terme comme les suivantes :

- sensibiliserons les promoteurs publics et les intervenants pertinents aux nouveaux modèles d'investissement dans les infrastructures;

- mènerons des recherches ciblées sur des sujets et des secteurs précis, qui pourront servir à documenter les investissements dans les infrastructures;
- étendrons notre portée en mettant à profit notre réseau d'établissements d'enseignement, d'organismes de recherche, de groupes de réflexion et d'organismes sectoriels et nous appuierons les leaders éclairés en matière d'infrastructures au Canada.

Les connaissances et la recherche constituent pour la BIC un moyen important d'obtenir une meilleure vue d'ensemble des investissements dans les infrastructures au Canada. Elles ouvrent une large voie que la BIC peut emprunter pour faire progresser la compréhension afin de mener à des choix plus éclairés en matière de politique et d'investissement. Les connaissances et la recherche sont particulièrement pertinentes pour montrer aux promoteurs publics que la BIC possède les connaissances et l'expertise nécessaires pour être un précieux partenaire.

3.5 Perspectives des services généraux

Les services généraux soutiennent nos activités de consultation, d'investissement et de connaissances et de recherche et sont assurés par le personnel des équipes finances, services juridiques, ressources humaines, technologies, gestion des risques, administration et affaires publiques, politiques et communications.

Au cours de la période de planification de 2020–2021 à 2024–2025, nos employés des services généraux mettront l'accent sur les résultats suivants :

- Continuer à démontrer une saine gestion des fonds publics;
- Continuer à veiller à ce que la BIC dispose de l'expertise nécessaire pour soutenir les services-

conseils à valeur ajoutée et faire appel à des partenaires privés et institutionnels avertis;

- Promouvoir la BIC à titre de centre d'expertise;
- Conserver la confiance et le soutien de l'actionnaire dans l'exécution du mandat de la BIC;
- Faire preuve de transparence envers les Canadiens quant aux résultats obtenus.

Afin d'atteindre ces résultats, nous avons établi des initiatives et des objectifs précis pour 2020–2021 et des objectifs à plus long terme, qui sont présentés à l'Annexe C.

Affaires publiques, politiques et communications

Notre équipe continuera de faire connaître la BIC auprès des partenaires, des médias, des leaders éclairés, des autres intervenants et du public.

Les partenariats sont essentiels pour faire progresser toutes les initiatives de connaissances et de recherche de la BIC. Les intervenants, les chercheurs, les leaders éclairés et d'autres gouvernements disposent d'une grande quantité d'informations sur les questions d'infrastructure et offrent à la BIC la possibilité de mettre à profit le vaste réseau d'organismes externes ayant les connaissances et l'expertise en matière de recherche.

Les possibilités de communication, les plateformes et les produits continueront d'être adaptés à chaque projet et à chaque étape d'avancement ainsi qu'à nos objectifs

d'entreprise globaux. Les communications concernant les projets auxquels la BIC participe mettent l'accent sur son partenariat avec les promoteurs publics, les avantages des projets transformateurs, la participation potentielle des investisseurs privés et institutionnels aux projets et l'approche novatrice de la BIC en matière d'intervention et d'investissement dans des projets qui sont d'intérêt public.

Perspectives des Ressources humaines

Selon le plan de dotation en vigueur, l'effectif de 49 employés au 31 mars 2020 passera à 81 employés à temps plein en 2020-2021. Les coûts liés aux ressources humaines augmenteront de concert avec le nombre d'employés. Ce nombre exclut les contractuels et experts-conseils indépendants de même que les membres du conseil d'administration de la BIC.

Grâce à l'étalonnage régulier de nos besoins en ressources, nos estimations d'équivalents temps plein (ETP) et les coûts connexes pour 2020-2021 ont diminué par rapport aux estimations du précédent plan d'entreprise. L'estimation des ressources tient compte des besoins de la BIC pour assurer la réalisation des investissements dans les secteurs prioritaires, y compris le Plan de croissance, en 2020-2021.

Nous considérons la gestion des talents comme un processus continu qui comprend le recrutement,

l'intégration, la formation, la gestion du rendement et le perfectionnement des talents afin de répondre aux besoins opérationnels de la BIC. Un processus rigoureux de gestion du rendement et de perfectionnement professionnel a été mis en place afin de préciser l'évaluation du rendement, les possibilités d'avancement professionnel et de perfectionnement des compétences et la rémunération.

Nous avons mis en place des structures de rémunération concurrentielle, qui sont élaborées par des experts-conseils tiers et comparées à celles d'organisations comparables. Le conseil d'administration de la BIC a introduit un examen annuel officiel du programme de rémunération pour garantir une approche responsable et assurer le recrutement efficace de candidats talentueux.

Exploitation

Un cadre de gouvernance d'entreprise et de politique de conformité a été approuvé par le conseil d'administration, qui comprend l'inventaire des obligations légales de la BIC ainsi qu'une description des politiques, des procédures et des autres mesures de contrôle interne en place pour répondre aux diverses exigences législatives. À notre connaissance, nous respectons entièrement nos obligations.

La BIC met en place des systèmes de gestion de la relation client (CRM) et de planification des ressources

de l'organisation (PRO) pour simplifier les processus grâce à des solutions évolutives qui soutiennent la croissance future. Les systèmes augmenteront les capacités de la BIC et renforceront le contrôle grâce à l'automatisation des flux de travail et des pistes de vérification, tout en maintenant un niveau de sécurité élevé.

La BIC a mis en œuvre son plan de continuité des activités afin de maintenir l'ensemble de ses activités pendant la pandémie.

Aspects technologiques

Nous avons continué d'améliorer nos systèmes et installations de TI en mettant à niveau les systèmes, la technologie et les outils dans tous les secteurs d'activité et unités fonctionnelles.

En 2020-2021, nous prévoyons d'ajouter des technologies pour améliorer l'efficacité du traitement des dépenses, de la gestion des contrats, des rapports et du suivi de la gestion des risques ainsi que des systèmes d'information sur la gestion du rendement et les ressources humaines.

3.6 Gestion des risques

En tant que société d'État chargée d'investir des fonds publics, la BIC continue d'adopter des pratiques exemplaires de gestion des risques, notamment par l'élaboration d'un programme de gestion des risques de l'entreprise (GRE) et d'une fonction de GRE indépendante.

Programme de gestion des risques de l'entreprise

Lors de la mise en œuvre de notre cadre de GRE, les rôles et les responsabilités ont été clairement définis et communiqués à l'ensemble de l'organisation. La BIC utilise le modèle de gouvernance des risques des « trois lignes de défense », qui est décrit plus en détail à l'Annexe F – Risques et réponses aux risques.

Le conseil d'administration a examiné et adopté une politique de GRE en 2019-2020, qui est en cours de mise en œuvre.

Des renseignements précis sur notre cadre et notre politique de GRE sont présentés à l'Annexe F.

En 2020-2021, nous achèverons notre programme de GRE et commencerons à le rendre opérationnel. Celui-ci comprendra un registre des risques et des tableaux de bord des risques pour le suivi et le signalement des problèmes, respectivement. Nous pourrions ainsi nous assurer que les problèmes sont communiqués à l'interne en temps opportun et qu'ils sont gérés ou atténués, selon les besoins.

Un programme de gestion des risques opérationnels est en cours d'élaboration.

Gestion des risques d'investissement

La gestion des risques d'investissement représente le volet le plus important du cadre de GRE de la BIC.

La BIC ne gère pas le risque de son portefeuille en suivant une répartition fixe par secteur, par région ou par exercice. Par conséquent, l'exposition de la BIC à des risques sera toujours plus concentrée que celle de tout autre portefeuille d'investissement dans les infrastructures de même taille. Le risque de concentration par secteur ou industrie est inévitable et découle du mandat de la BIC et de son rôle sur le marché. La BIC gèrera le risque de concentration en faisant le suivi des pertes prévues par rapport à son

enveloppe budgétaire (soit la charge de 15 milliards de dollars que le gouvernement du Canada passera au titre de son cadre financier).

En 2019-2020, la BIC a conçu une méthodologie d'évaluation interne des risques pour soutenir l'équipe des services-conseils et des investissements dans son analyse du risque de transaction et l'évaluation des risques d'investissement qui en résulte pour chaque investissement envisagé. La méthodologie uniformise l'évaluation des risques conformément aux pratiques exemplaires du marché.

3.7 Aperçu des progrès réalisés

Le rapport annuel 2019-2020 de la BIC renferme de l'information sur nos activités principales et notre situation financière.

La BIC a fait d'importants progrès dans la réalisation de ses objectifs stratégiques de 2019-2020, qui étaient : 1) d'accroître la capacité organisationnelle, 2) de défendre et de promouvoir les nouveaux modèles de projets de financement et de planification et 3) de faire des investissements stratégiques et d'utiliser des outils novateurs pour l'infrastructure publique.

Nous avons annoncé notre participation, en tant que conseillers ou investisseurs, à de nouveaux projets d'infrastructure transformateurs. En comptant le projet Réseau express métropolitain (« REM ») annoncé en 2018-2019, notre portefeuille comprend des projets dans des secteurs prioritaires, projets situés dans différentes régions.

Grâce à notre expertise en matière d'infrastructure et d'investissement, nous avons évalué au cours de l'année 172 projets potentiels qui sont rendus à différentes étapes du processus d'examen de la BIC. Tout au long de l'année, nous avons intensifié le travail auprès des administrations provinciales, territoriales et municipales, ainsi que les communautés autochtones, afin de créer des possibilités de projet en vue d'un investissement avec le secteur privé.

Nous sommes impliqués dans un portefeuille diversifié de projets résume la manière dont nous avons atteint les objectifs de 2019-2020, notamment en collaborant avec des promoteurs publics partout au Canada pour défendre et promouvoir de nouveaux modèles et en réalisant des investissements stratégiques, grâce à notre capacité organisationnelle renforcée.

Projets auxquels la BIC a participé jusqu'à maintenant



Détails sur l'implication de la BIC dans les projets

Projet	Secteur prioritaire	Engagement de la BIC	Promoteur du secteur public	Objectifs stratégiques
Réseau express métropolitain (REM) (Montréal, QC)	Transport en commun	Investissement (août 2018)	Province de Québec	Réduction des gaz à effet de serre et diminution de la congestion
Expansion du réseau ferroviaire GO (Grand Toronto et Hamilton, Ont.)	Transport en commun	Engagement potentiel (mai 2019)	Province de l'Ontario et Metrolinx	Accès accru à un service continu de transport en commun régional
Train à grande fréquence de VIA Rail (de Québec à Toronto)	Transport en commun	Activités de planification et de préapprovisionnement (juin 2019)	Transport Canada, VIA Rail	Service élargi, plus rapide et plus fréquent dans le corridor Québec-Toronto
Projet énergétique de quartier de l'île Lulu (Richmond, C.-B.)	Énergie propre et infrastructures vertes	Protocole d'entente (août 2019)	Ville de Richmond	Énergie verte et renouvelable pour la municipalité
Expansion du port à Contrecoeur (Montréal, Qc)	Commerce et transport	Engagement potentiel (décembre 2019)	Port de Montréal	Croissance économique grâce à une hausse des importations et des exportations
Centrale hydroélectrique de Taltson (Territoires du Nord-Ouest)	Énergie propre	Mandat de services-conseils (août 2019)	Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest	Énergie propre fournie par une centrale hydroélectrique
Projet éolien de Pirate Harbour (Nouvelle-Écosse)	Énergie propre	Protocole d'entente (décembre 2019)	Province de la Nouvelle-Écosse	Croissance économique et développement durable (énergie propre)
Liaison hydroélectrique et de fibre optique au Kivalliq (Nunavut)	Énergie propre et accès à l'Internet haut débit	Protocole d'entente (février 2020)	Kivalliq Inuit Association	Hydroélectricité renouvelable, durable et fiable et Internet à haut débit
Service ferroviaire Calgary-Banff (Alberta)	Transport en commun	Protocole d'entente (juin 2020)	Ministère des Transports de l'Alberta	Amélioration des transports, croissance économique
Irrigation agricole (Alberta)	Commerce et transport	Protocole d'entente (octobre 2020)	Gouvernement de l'Alberta	Accroître la capacité de production agricole

4.0 Aperçu financier



4.0 APERÇU FINANCIER

La présente section décrit la santé financière actuelle et prévue de la BIC ainsi que les principaux facteurs susceptibles d'influer sur la planification financière au cours de la période de planification quinquennale. L'Annexe E contient les états financiers de la BIC, des renseignements détaillés sur le budget de fonctionnement et d'investissement ainsi que des tableaux annexes.

La BIC applique les Normes internationales d'information financière (IFRS) à l'information qu'elle rend publique. De concert avec le Bureau du contrôleur général du Canada, elle veille à effectuer les rapprochements nécessaires avec les Normes comptables pour le secteur public (NCSP) pour consolider les comptes du gouvernement.

4.1 Gestion et gérance financières

La BIC a établi une base solide dans ses groupes d'exploitation et d'investissement en recrutant des cadres, des analystes et du personnel de soutien. En outre, nous continuons d'améliorer notre efficacité opérationnelle par la mise en œuvre de systèmes de base qui visent à simplifier les principaux processus d'entreprise et les contrôles internes et à les soutenir. Pour couvrir nos charges d'exploitation à court terme, nous conserverons des ressources en liquidités suffisantes selon les besoins. Toutes les charges d'exploitation feront l'objet d'un suivi par le conseil et seront régies par les processus qu'il a approuvés. Elles seront également traitées conformément à la directive sur les paiements versés aux sociétés d'État.

Peu de temps avant les avances d'investissement sur les projets, la BIC demandera au gouvernement les

fonds nécessaires au financement des investissements, et chaque avance fera l'objet d'un préavis adéquat. La BIC demandera des prélèvements de crédits conformément à la directive sur les paiements versés aux sociétés d'État. Compte tenu de la nature à long terme des investissements dans les infrastructures, il faut parfois compter plusieurs années entre l'engagement d'investissement et le financement complet des investissements et le cumul ou la réception des revenus. Dans le cadre de sa première opération, la BIC a droit à des revenus d'investissement au moyen d'une entente de paiement en nature. Cependant, elle ne prévoit pas de toucher de revenus en espèces au cours de la période de planification. Selon les structures définitives négociées des nouveaux engagements d'investissement, il est possible que la BIC touche des revenus en espèces au cours de la période de planification quinquennale.

4.2 Engagements et investissements

Les investissements dans les infrastructures commandent d'abord un engagement financier à un projet et un investissement en liquidités graduel. Compte tenu du mandat particulier de la BIC et de son approche du financement de projets, plusieurs opérations devraient se traduire par des engagements préalables. Les montants des financements futurs prévus dans le budget de dépenses d'investissement correspondent à la meilleure estimation des besoins en trésorerie, compte tenu de notre portefeuille d'investissements actuel. Le rythme des investissements variera d'un projet à l'autre et évoluera au fil du temps. Par conséquent, nous travaillerons en étroite

collaboration avec le ministère des Finances pour évaluer les effets des investissements sur les estimations et les besoins en trésorerie.

Le budget d'investissement estimé pour les projets en 2020-2021 est de 2,2 milliards de dollars. Sur la période de planification quinquennale, le budget d'investissement total prévu est de 21,4 milliards de dollars, ce qui comprend une charge fiscale pour ces projets d'environ 9,1 milliards de dollars (selon les NCSP).

La BIC a investi 1,06 milliard de dollars sur son engagement financier total à l'égard de REM durant l'exercice financier 2019-2020 et a financé l'avance finale en avril 2020, comme planifié. Conformément aux IFRS et aux NCSP, les montants du crédit sont comptabilisés à titre de produits.

En plus des investissements dans les infrastructures, la BIC fournit des services-conseils pour aider à soutenir le développement de projets. Bien que les services-conseils soient souvent fournis directement par le personnel de développement de projet et d'investissement de la BIC, un soutien supplémentaire est parfois nécessaire durant le mandat de services-conseils. Ce soutien inclut le financement des honoraires de services-conseils engagés pour aider les promoteurs de projet (en totalité ou en partie) durant les activités de planification, de préapprovisionnement et parfois d'approvisionnement d'un projet. Ces fonds ne sont pas nécessairement récupérables et ne garantissent pas la participation de la BIC à un projet.

Dans le cadre de ce mandat, la BIC a reçu l'autorisation de financer environ 55 millions de dollars pour s'associer à VIA Rail Canada et à Transports Canada afin d'étudier les possibilités de transformation du corridor ferroviaire entre Québec et Toronto. Les

fonds budgétisés ont été inclus dans les honoraires de services-conseils des exercices 2019-2020 et 2020-2021.

La BIC a reçu 35 milliards de dollars pour participer à des transactions relatives aux infrastructures. Sur ces 35 milliards de dollars, le gouvernement du Canada prévoit de passer une charge de 15 milliards de dollars au titre de son cadre financier. La BIC offrira du financement assorti de conditions libérales et pourra prendre une position subordonnée ou inférieure aux conditions du marché dans la structure de capital d'un projet ou recourir à d'autres instruments novateurs pour attirer les investissements du secteur privé. Nous prévoyons donc d'utiliser les 15 milliards de dollars pour gérer les risques au sein de notre portefeuille d'investissement afin de tenir compte des pertes de valeur de marché et des pertes d'investissement, pour soutenir nos services-conseils dans le cadre des projets des promoteurs publics et pour gérer nos activités pendant la durée définie du mandat de la BIC.

Pour déterminer les montants de financement dont elle a besoin pour l'exercice 2020-2021, la BIC a utilisé une méthode ascendante. Veuillez consulter l'Annexe E – États financiers.

Évaluation des investissements/pertes de crédit

Le modèle d'affaires de la BIC vise à mobiliser des investissements privés et institutionnels et à en tirer profit. Il vise également à attirer des investissements dans des projets auxquels les investisseurs privés ne s'intéresseraient pas autrement. Pour accomplir ce mandat, nous devons effectuer des investissements sous forme de prêts ou de capitaux propres qui présentent un risque de remboursement plus élevé ou qui risquent de ne pas être rentables à court terme. La prestation d'un soutien fédéral à des conditions inférieures à celles du marché et la dépréciation des investissements en fonction d'un risque approprié sont des actions délibérées : elles attirent des investissements du secteur privé, ce qui réduit les coûts globaux incombant au gouvernement.

Il est possible que certains investissements soient structurés de manière à générer un rendement

seulement à long terme. Selon les exigences de présentation de l'information comptable, ces instruments doivent être comptabilisés à leur juste valeur à des taux d'actualisation fondés sur des risques, ce qui peut fortement réduire leur juste valeur lorsque l'investissement est avancé. Notre double objectif est de concilier l'attraction d'investissements privés avec la gestion du risque pour la BIC, tandis que les provisions comptables reflètent le calcul de la juste valeur conformément aux pratiques reconnues, qui ne tiennent pas compte de l'objectif d'attirer les investissements.

L'engagement relatif au REM a été accordé à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché, à savoir un taux effectif moyen sur 15 ans de 1,65 %. La provision totale pour la juste valeur de 496 millions de dollars, comme indiquée dans nos états financiers, est fondée sur la

différence de la juste valeur entre le taux d'intérêt du marché (déterminée à l'aide de techniques d'évaluation acceptables selon les IFRS) et le taux d'intérêt effectif du prêt.

En vertu des IFRS, la provision pour le prêt lié au REM doit être différée et amortie. Selon les NCSP, cette provision serait passée en charge lors de sa comptabilisation.

Dans les prévisions financières, les provisions pour la juste valeur comptable des engagements d'investissement futurs sont présentées à titre indicatif seulement. Sur l'engagement d'investissement prévu de 21,2 milliards de dollars au cours de la prochaine période de planification quinquennale, la BIC entend engager une provision comptable de 9,1 milliards de dollars selon les NCSP. Toutefois, en vertu des IFRS, la provision serait différente en fonction des écarts de taux du marché établis au moment de l'engagement ou du financement. Le montant de 9,1 milliards de dollars représente 43 % de la valeur totale du soutien fédéral à l'égard des projets (15 milliards de dollars sur les 35 milliards de dollars accordés) et est estimé en fonction de la tolérance au risque à long terme de la BIC. Les infrastructures commandent par nature des opérations à long terme. Par conséquent, les estimations des provisions pour les investissements évolueront au fil du temps. Les provisions futures dépendront de la nature des investissements de la BIC (emprunts ou capitaux propres), de l'exigence d'une évaluation régulière de la juste valeur et de la constatation des pertes sur prêt attendues ou réelles. Comme il est difficile de prédire la nature et la structure des nouveaux engagements ainsi que les risques de marché et de crédit connexes, une moyenne à long terme a été utilisée.

La fourchette potentielle des pertes et provisions cumulées dépendra des types d'investissements réalisés. Par exemple, les investissements en capitaux propres sont intrinsèquement plus volatils que les investissements dans des titres de créance garantis en raison de leur risque sous-jacent plus élevé. Par conséquent, un investissement en capitaux propres devrait nécessiter une provision moyenne à long terme

plus importante qu'un investissement dans des titres de créance garantis.

À mesure que des projets seront développés ou terminés, la BIC disposera de données de portefeuille qui l'aideront à réévaluer les risques en continu et à préciser ses estimations de provisions ou de pertes.

Le montant réel de la provision comptable sera fondé sur les méthodes d'évaluation habituelles du secteur d'activité conformément au cadre d'information financière des IFRS. Les prochains plans d'entreprise contiendront tout renseignement supplémentaire en matière d'évaluation accessible au moment où les engagements d'investissement sont réalisés.

Les états financiers prévisionnels à l'Annexe E suivent les normes de présentation des IFRS. Comme mentionné plus tôt, il existe des différences de comptabilisation entre les NCSP et les IFRS.

4.3 Plan d'exploitation

La BIC a adopté des pratiques exemplaires pour assurer une gérance saine et rigoureuse de ses ressources financières. Elle continue d'accroître sa capacité et ses moyens à l'échelle de l'entreprise pour s'acquitter des trois volets de son mandat : services-conseils, investissements et connaissances et recherche.

Dotation et rémunération

Selon le plan de dotation en vigueur, 81 employés à temps plein travailleront à la BIC en 2020-2021. Les coûts liés aux ressources humaines augmenteront de concert avec le nombre d'employés. Ce nombre exclut les contractuels et experts-conseils indépendants de même que les membres du conseil d'administration de la BIC.

La BIC a retenu les services d'experts-conseils externes qui l'aideront à concevoir une structure de rémunération et d'avantages sociaux et à évaluer les fournisseurs et les solutions d'avantages sociaux. La structure de rémunération a été approuvée par le comité des ressources humaines et de la rémunération (CRHR), en vertu des pouvoirs qui lui ont été accordés par le conseil en novembre 2018. Comme prévu, le CRHR et le conseil d'administration ont effectué un examen après un an en novembre 2019. Lors de son dernier examen, la BIC a de nouveau fait appel à des experts-conseils externes en rémunération

pour valider que la structure de rémunération était raisonnable et conforme aux principes qu'elle avait établis, c'est-à-dire se situer au point médian du marché sur lequel nous sommes en concurrence pour attirer des candidats talentueux. L'examen de novembre 2019 a permis de vérifier que les niveaux de rémunération totale respectaient cette cible.

Nous offrons des salaires concurrentiels et mettons l'accent sur la rémunération totale (salaire, rémunération variable fondée sur le rendement et, s'il y a lieu, régime d'échelonnement du traitement). Les données de référence sont tirées de bases de données exclusives de fournisseurs tiers portant sur les entreprises de services financiers et de gestion des placements ainsi que les entités du secteur public.

L'Annexe E – États financiers contient d'autres renseignements sur la dotation et les hypothèses relatives à la rémunération de la Banque.

Charges

Les coûts d'exploitation annuels moyens prévus pour la prochaine période de planification quinquennale se chiffrent à 45 millions de dollars selon la méthode de la comptabilité d'exercice (le bureau de projet conjoint de VIA Rail exclut). L'augmentation des charges d'exploitation annuelles moyennes par rapport à l'exercice financier 2019-2020 (21,7 millions de dollars en excluant le bureau de projet conjoint de VIA Rail) est principalement attribuable à la croissance du nombre d'employés et au recours à une expertise externe spécialisée nécessaire pour réaliser l'ambitieux Plan de croissance.

Les charges d'exploitation comprennent les salaires prévus, les incitatifs à court et à long terme, le coût et les taxes liés aux avantages sociaux des administrateurs et des employés ainsi que les honoraires et les coûts estimatifs des locaux, du matériel, des communications, des déplacements, des technologies de l'information et de l'administration.

À mesure que nos équipes internes et nos moyens augmenteront et que nos activités prendront de l'expansion, les employés seront de plus en plus appelés à se déplacer pour rencontrer des parties prenantes et

des représentants de l'actionnaire et pour assister à des réunions de gouvernance. Comme mentionné plus tôt dans le présent plan, la BIC dispose d'importantes possibilités d'exercer une influence sur le marché des infrastructures et les solutions traditionnelles des projets à long terme. À cette fin, elle devra participer à des rencontres pour expliquer le soutien qu'elle peut offrir, fournir des conseils aux promoteurs sur les projets, participer à des réunions portant sur les opérations d'investissement et la diligence raisonnable, participer à des conférences sur le secteur et rencontrer notre actionnaire.

Les honoraires s'entendent des frais pour les services-conseils liés à la réalisation des opérations ainsi que des frais juridiques. Les services professionnels peuvent également faire augmenter les ressources en personnel de la BIC lors des périodes d'augmentation des activités à court terme ou dans le cadre de projets spéciaux. Dans le cadre de nos démarches pour augmenter notre effectif en 2020-2021, nous devons engager des frais liés au recrutement pour certains postes.

Revenus

Au cours de la période de planification, étant donné l'horizon à long terme des investissements dans les infrastructures et l'incertitude quant aux structures définitives des nouveaux engagements d'investissement, la BIC n'a pas pris en charge les revenus de l'investissement sur les engagements futurs aux fins du présent plan. Les résultats réels différeront de nos prévisions.

Crédits et flux de trésorerie

Les crédits annuels prévus par la loi aux fins d'exploitation et de capital (investissement) sont ventilés dans le tableau des flux de trésorerie pro forma à l'Annexe E. Conformément aux ententes signées avec les contreparties aux projets, les avances demandées à l'égard des crédits en capital correspondront aux engagements financiers.

Dans l'ensemble, les prévisions de charges d'exploitation ont été modifiées par rapport à celles du plan d'entreprise de l'an dernier. Nous continuons d'évaluer les ressources nécessaires pour mener à bien notre mandat, ce qui a commandé des rajustements aux prévisions précédentes.

Les charges du bureau de projet conjoint de VIA Rail comprennent celles que la BIC a engagées pour soutenir les activités de vérification préalable et de planification requises pour le projet de TGF.

Comme elle est consciente que ces frais sont couverts par l'argent des contribuables, la BIC ne ménage aucun effort pour utiliser ses ressources efficacement et étudier différentes solutions rentables lorsqu'elles sont possibles. Nous nous sommes dotés de politiques qui suivent de près les lignes directrices du Conseil du Trésor pour régir le remboursement des dépenses raisonnables exigibles dans le cadre des voyages d'affaires, de l'hébergement, des conférences et des événements. Ces politiques décrivent également la marche à suivre pour préparer et faire approuver les notes de frais aux fins de remboursement.

La BIC tire des revenus d'intérêts du prêt garanti consenti dans le cadre du REM. Les produits gagnés au cours des 10 premières années sont capitalisés au bilan en fonction du montant total d'intérêt effectif (intérêts capitalisés plus intérêts courus).

La BIC consulte le gouvernement quant au traitement à long terme du rendement des placements.

La BIC a obtenu des crédits de 35 milliards de dollars pour ses budgets d'investissement et de fonctionnement, ce qui comprend une charge fiscale maximale de 15 milliards de dollars.

Les crédits liés aux flux de trésorerie d'exploitation couvriront tous les frais pour la prochaine année. Par conséquent, et en raison des ajustements liés à la

comptabilité d'exercice, leur montant pourrait différer du total des charges à payer. Les besoins en flux de trésorerie devraient être relativement constants chaque année à l'exception des coûts liés aux ressources humaines qui, en raison des démarches d'embauche, sont plus élevés au cours des premières années de la période de planification. Compte tenu du montant peu élevé des acquisitions d'immobilisations, la BIC s'attend à un montant négligeable de crédits en capital pour le matériel corrélé avec les augmentations d'effectif.

La BIC prévoit de demander au ministère des Finances des crédits aux fins d'exploitation sur une base mensuelle ou au besoin.

Annexes



ANNEXE A – Directives de la ministre responsable

Comme indiqué dans les lettres de mandat du premier ministre aux ministres du cabinet, la collaboration de la BIC avec la ministre de l'Infrastructure et des Collectivités et le ministre des Finances, ainsi qu'avec d'autres ministres, sera essentielle à la réalisation d'un grand nombre des objectifs stratégiques du gouvernement et des priorités de la BIC.

Le président du conseil de la BIC est en discussion avec l'actionnaire au sujet des priorités et des responsabilités.

Entre-temps, les activités de la BIC sont orientées par l'Énoncé des priorités et des responsabilités envoyé à la première présidente du conseil d'administration par le ministre de l'Infrastructure et des Collectivités en décembre 2017.

ANNEXE B – Gouvernance organisationnelle

La BIC est régie par la *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada* (la « Loi sur la BIC ») et est assujettie à d'autres lois et politiques qui s'appliquent généralement aux sociétés d'État, notamment le cadre général de gouvernance des sociétés d'État défini dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), ainsi qu'aux exigences de la *Loi sur les langues officielles*, de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, de la *Loi sur l'accès à l'information*, de la

Loi sur les conflits d'intérêts et du *Code canadien du travail*. Elle fonctionne de manière indépendante du gouvernement, de sorte que ses transactions sont exécutées conformément aux principes commerciaux de rigueur et de diligence raisonnable ainsi qu'avec une grande expertise. La BIC rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités (le ministre désigné).

Responsabilités et système de vérification

Le Conseil du Trésor approuve les budgets de fonctionnement et d'investissement chaque année dans le cadre du processus du plan d'entreprise. Une fois le plan d'entreprise et le budget d'investissement approuvés, il incombe au conseil d'administration de la BIC de donner l'approbation définitive aux engagements liés à chaque projet.

Le conseil d'administration de la BIC est chargé d'évaluer les résultats de l'organisation par rapport aux objectifs prévus dans l'exécution continue de son mandat. La direction de la BIC relève du Conseil d'administration et est responsable de l'exécution de la stratégie approuvée et de l'atteinte des objectifs prévus. Dans le cadre normal de ses responsabilités de gouvernance et de surveillance, le Conseil examine et approuve le plan d'entreprise, les objectifs de l'entreprise, les investissements individuels et les politiques et procédures liées à la gouvernance. De plus, il reçoit régulièrement des rapports de la direction sur les résultats, dont des rapports d'étape sur les investissements, des rapports sur les risques d'entreprise et d'investissement et les stratégies d'atténuation, des rapports financiers, ainsi que des sommaires de l'ensemble des activités organisationnelles. Le rôle global de surveillance du Conseil se poursuivra pendant que la BIC met en œuvre des stratégies d'investissement dans des secteurs prioritaires, y compris les initiatives du Plan de croissance, afin d'obtenir des résultats.

Chaque année, la BIC présente le résumé de son plan d'entreprise et son rapport annuel au Parlement. Ces documents sont accessibles au public sur le site Web de la BIC. La société d'État publie des états financiers trimestriels (non audités), notamment sur son site Web, de même que des résumés des frais de déplacement et de représentation des membres du conseil d'administration et des cadres supérieurs. La BIC tient également une assemblée publique annuelle et publie les comptes rendus des délibérations, les exposés et les réponses aux questions sur son site Web.

Le système de vérification est composé de fonctions d'audit externe et de vérification interne.

Chaque année, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et un auditeur externe du secteur privé vérifient conjointement les états financiers annuels pour s'assurer qu'ils reflètent fidèlement les résultats d'exploitation et la situation financière de la BIC conformément aux Normes internationales d'information financières (IFRS) et que la BIC observe la partie X de la LGFP.

Il est à noter que le coût estimatif des vérifications externes en 2019-2020 était d'environ 270 000 \$ et qu'il sert de point de repère pour le budget en 2020-2021.

Le BVG entreprend également un examen spécial au moins une fois par période de 10 ans pour confirmer que les actifs de la BIC sont adéquatement protégés et

contrôlés, que ses ressources financières, humaines et matérielles sont gérées de façon efficiente et que ses activités sont réalisées avec efficacité.

Conseil d'administration

En vertu de la Loi sur la BIC, le conseil se compose du président et de 8 à 11 autres administrateurs. Le conseil est actuellement composé de 11 administrateurs, y compris le président du conseil. Chaque administrateur est nommé par le gouverneur en conseil pour un mandat maximal de quatre ans.

Lors de la planification des renouvellements et des postes vacants au sein du conseil d'administration, le conseil établit les dates de fin de mandat des membres dont le mandat prendra fin au cours de l'année à venir, ainsi que les aptitudes et les compétences qu'il estime nécessaires pour pourvoir ces postes. Ces renseignements sont communiqués à la ministre par le président.

Michael Sabia, directeur de la Munk School of Global Affairs and Public Policy de l'Université de Toronto et ancien président et chef de la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec, a été nommé président désigné du conseil le 2 avril 2020.

Le tableau ci-dessous indique le nom, la ville de résidence, la date de nomination et la durée du mandat de chaque membre du conseil. Les biographies de chacun se trouvent sur le site Web de la BIC, à l'adresse suivante : <http://cib-bic.ca/fr/gouvernance/conseil-dadministration/>.

Administrateur	Ville	Date de nomination	Durée du mandat
Michael Sabia, Président du conseil	Montréal (Québec)	2 avril 2020	4 ans
Kimberley Baird	Delta (Colombie-Britannique)	16 novembre 2017	2 ans
Jane Bird	Vancouver (Colombie-Britannique)	16 novembre 2017	4 ans
David Bronconnier	Calgary (Alberta)	16 novembre 2017	3 ans
James Cherry	Elizabethtown (Ontario)	16 novembre 2017	2 ans
Michèle Colpron	Saint-Lambert (Québec)	16 novembre 2017	4 ans
Bruno Guilmette	Montréal (Québec)	1 ^{er} juin 2018	4 ans
Christopher Hickman	St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)	16 novembre 2017	3 ans
Poonam Puri	Toronto (Ontario)	16 novembre 2017	3 ans
Stephen Smith	Toronto (Ontario)	16 novembre 2017	4 ans
Patricia Youzwa	Regina (Saskatchewan)	16 novembre 2017	3 ans

Comités du conseil

Dans le cadre de son rôle et de ses responsabilités, le conseil est épaulé par les quatre comités qui suivent. Chaque comité a sa propre charte, qui est passée en revue et approuvée chaque année. Au besoin, le

conseil peut former d'autres comités qui l'aideront à s'acquitter de ses responsabilités.

Comité des finances et de la vérification (CFV)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surveille la présentation de l'information financière, les pratiques de contrôle de gestion, la gestion des risques et les besoins d'assurance, et fournit des recommandations au conseil sur ces sujets. Les obligations du comité sont définies dans la LGFP. ▪ Se prononce auprès du conseil sur les questions liées aux états financiers, à la vérification interne de la BIC et au rapport annuel du vérificateur interne et de l'auditeur externe. ▪ Est également responsable des examens spéciaux, des plans et des rapports y afférents, en plus de donner au conseil son avis sur ces questions.
Comité de gouvernance	<p>Étudie, puis formule des recommandations au conseil sur les sujets suivants relativement à la BIC :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les tendances en matière de gouvernance d'entreprise; ▪ les pratiques exemplaires; ▪ les modifications aux politiques, aux pratiques et aux procédures de gouvernance d'entreprise; ▪ la planification de la relève au sein du conseil; ▪ la composition des comités du conseil; ▪ l'orientation et la formation continue des administrateurs; ▪ l'évaluation du conseil et de ses membres; et les politiques, les lignes directrices, les procédures et les codes de conduite relatifs aux conflits d'intérêts pour les administrateurs et les employés.
Comité des ressources humaines et de la rémunération (CRHR)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Étudie, puis formule des recommandations au conseil sur les principes liés aux ressources humaines, la structure organisationnelle et la philosophie à l'égard de la rémunération qui doivent guider la gestion du capital humain de la BIC et l'aider à réaliser ses objectifs. ▪ Examine la philosophie de rémunération, y compris les objectifs, les groupes de comparaison pertinents et les cibles de rémunération, et formule des recommandations au conseil sur ces sujets. ▪ Formule des recommandations au conseil sur l'embauche des cadres de direction, les régimes de retraite et les avantages sociaux des employés ainsi que la planification de la relève et des urgences.
Comité d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examine toutes les propositions d'investissement ou de stratégie d'investissement, formule des recommandations à leur sujet au conseil, examine les activités d'investissement, la performance, les besoins en capital et l'utilisation des capitaux de la BIC, et évalue l'efficacité de ses politiques, normes et procédures en matière d'investissement.

Rémunération des membres du conseil

Les taux de rémunération des membres du conseil d'administration de la BIC sont fixés par le gouverneur en conseil comme suit :

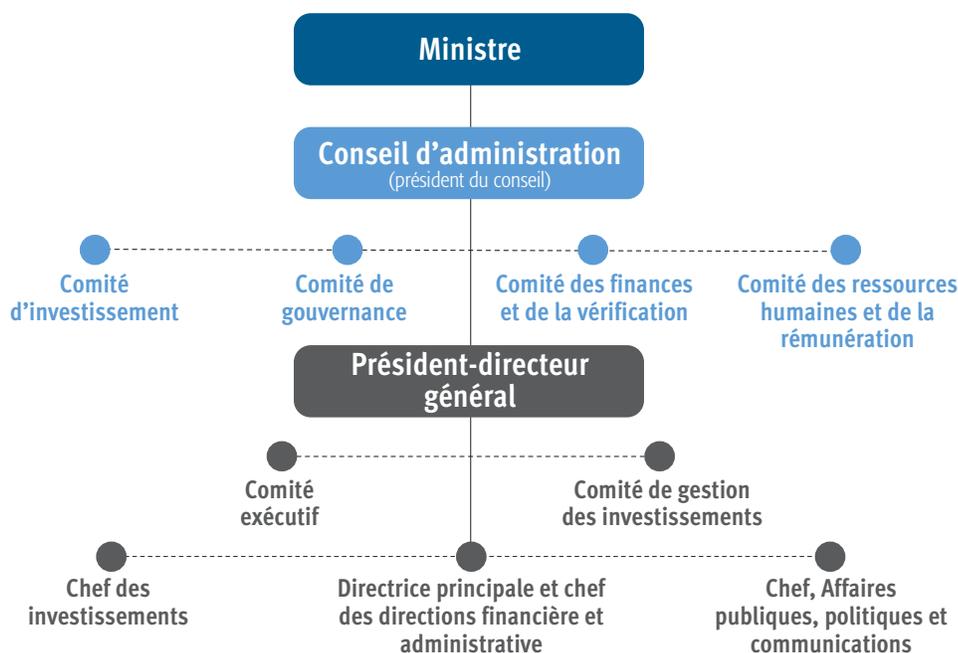
- Administrateurs : 50 000 \$ par année
- Président : 100 000 \$ par année

L'information sur l'assiduité des membres aux réunions du conseil d'administration est fournie dans le rapport annuel 2019-2020.

Structure organisationnelle

Le président-directeur général de la Banque de l'infrastructure du Canada est nommé par le gouverneur en conseil selon les recommandations du conseil (le nouveau président-directeur général a été annoncé le 29 octobre 2020). Le président-directeur général est responsable de la gestion et du fonctionnement de la BIC et relève du conseil. Sur recommandation du président-directeur général, le conseil (ou le CRHR si le conseil lui a délégué ce pouvoir) nomme les autres cadres de la BIC et approuve leurs fonctions et leurs conditions de travail.

Le comité de direction comprend le président-directeur général et ses subordonnés directs et est chargé de mettre en œuvre la stratégie globale de l'organisation, comme approuvé par le conseil.



Les décisions de fonctionnement courantes relèvent du comité de direction, dont font partie les principaux cadres supérieurs énumérés ci-dessous. Le rôle du comité de direction est d'assurer la haute direction de

l'exploitation et des activités de la BIC et de mettre en œuvre les politiques, procédures et orientations fournies par le conseil d'administration.

Nom	Titre et rôle
Ehren Cory	Président-directeur général Responsable de la direction stratégique des affaires et de la performance globale de l'organisation.
John Casola	Chef des investissements Responsable de la stratégie de consultation et d'investissement, du déploiement du capital et de la gestion des actifs.
David Morley	Chef de groupe, Affaires publiques, politiques et communications Responsable des relations gouvernementales, de la politique, de la planification d'entreprise, des communications, des relations avec les médias et les intervenants, des connaissances et de la recherche.
Annie Ropar	Directrice principale et chef des directions financière et administrative Responsable de la gestion des risques financiers et de l'entreprise, des services juridiques et de la conformité, des ressources humaines et de l'exploitation.

Le Comité d'investissement de la direction (CID) est chargé de superviser les activités d'investissement de la BIC en respectant les paramètres prévus dans la politique d'investissement approuvée par le conseil. Le CID est composé du président-directeur général, du chef des investissements, de la directrice principale et chef des directions financière et administrative, du chef de la gestion des risques et d'autres employés désignés par le président-directeur général. Le CID examine

les projets à divers stades en s'appuyant sur la politique d'investissement et recommande des investissements au comité d'investissement du conseil.

ANNEXE C – Résultats prévus

Les résultats prévus et les mesures de rendement de la BIC soutiennent notre mandat, qui est de transformer la façon dont l'infrastructure est planifiée, financée et réalisée au Canada.

Lors de l'élaboration des résultats prévus et des mesures de rendement pour le prochain exercice et la prochaine période de planification quinquennale, nous avons tenu compte de la façon dont les résultats prévus sont liés au mandat de la BIC et aux priorités du gouvernement, de ce qui représente le succès de chaque activité principale et de la BIC dans son ensemble, et du fait qu'il existe peu de comparateurs ou de références parce que la BIC joue un rôle nouveau et unique sur le marché canadien des infrastructures.

Nos résultats escomptés sont guidés par nos cinq priorités stratégiques, abordées à la section 3, s'alignent sur celles-ci et sont établis par rapport aux objectifs de l'entreprise selon la légende suivante :

- **Réaliser le Plan de croissance de la BIC**
- **Faciliter les nouveaux projets d'infrastructures et les investissements dans les nouvelles catégories d'infrastructures**
- **Attirer des capitaux privés et institutionnels dans des projets d'infrastructures canadiens**
- **Favoriser la créativité, l'émergence de nouvelles idées et l'évolution des pratiques en matière d'infrastructure**
- **Bâtir une institution hautement performante et efficace**

Fonction	Résultats	Priorités stratégiques connexes	Indicateurs de résultat	Objectifs pour 2020-2021	Objectifs pour 2024-2025	Groupe responsable à la BIC
Services-conseils	Établir des relations productives avec les promoteurs publics partout au Canada et dans tous les secteurs approuvés, y compris les initiatives du Plan de croissance	■ ■ ■	Mobiliser des promoteurs publics dans toutes les régions du Canada pour offrir des conseils au sujet des projets et les mettre en place, y compris dans le cadre des initiatives du Plan de croissance	75 projets reçus par année	100 projets reçus par année	Développement de projets et investissement
	Recourir à l'expertise et à la capacité de la BIC à offrir des services-conseils à valeur ajoutée et à travailler avec des entités des secteurs public et privé pour soutenir les investissements dans les infrastructures	■ ■ ■	Solide portefeuille de projets, y compris dans le cadre des initiatives du Plan de croissance, résultant d'une évaluation des projets à différents stades de développement en vue d'une participation éventuelle de la BIC	25 projets évalués par année	30 projets évalués par année	Développement de projets et investissement
	Encourager les intervenants sur les marchés public et privé à utiliser plus souvent le modèle de la BIC afin de construire plus d'infrastructures dans l'intérêt du public	■ ■ ■	Mobiliser les promoteurs publics afin qu'ils envisagent activement des structures de projet non traditionnelles, y compris dans le cadre des initiatives du Plan de croissance	Engagement officiel pour 12 projets par année	Engagement officiel pour 15 projets par année	Développement de projets et investissement
	Élargir le réseau de relations intergouvernementales avec les entités du secteur public	■ ■ ■ ■	Relations actives avec les organismes d'infrastructure fédéraux, provinciaux, territoriaux, municipaux et les communautés autochtones	Maintenir et renforcer les relations avec les administrations fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les communautés autochtones	Maintenir et renforcer les relations avec les administrations fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les communautés autochtones	Développement de projets et investissement
	Faire du Canada un marché de premier plan pour l'investissement dans les infrastructures	■ ■ ■	Inventaire canadien des projets d'infrastructures	Continuer d'élaborer l'inventaire des projets avec l'accord des administrations fédérales, provinciales, territoriales, municipales et les communautés autochtones en collaboration avec Infrastructure Canada	Évaluer les coûts et les avantages de l'inventaire des projets	Développement de projets et investissement

Fonction	Résultats	Priorités stratégiques connexes	Indicateurs de résultat	Objectifs pour 2020-2021	Objectifs pour 2024-2025	Groupe responsable à la BIC
Investissements	Influer sur la structure des investissements dans les projets, les secteurs ou les catégories d'actif	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ ■ 	Modification du profil de transfert des risques, montant des capitaux privés attirés, passage à des modèles liés à l'achalandage	12 nouveaux projets liés à l'achalandage au cours de l'année, y compris dans le cadre de toutes les initiatives du Plan de croissance	Démontrer les avantages des nouveaux projets liés à l'achalandage depuis la création de la BIC, y compris dans le cadre de toutes les initiatives du Plan de croissance	Développement de projets et investissement
	Maximiser les infrastructures construites grâce aux investissements fédéraux	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 	Optimiser l'incidence des investissements de la BIC	2x le multiple du capital de la BIC émanant du secteur privé, sur la base du portefeuille (depuis la création de la BIC)	2x le multiple du capital de la BIC émanant du secteur privé, sur la base du portefeuille (depuis la création de la BIC)	Développement de projets et investissement
	Favoriser l'obtention de nouvelles sources de revenus pour les infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ 	Élaborer des modèles de revenus novateurs	Deux structures uniques ou nouvelles au cours de l'année	Mettre en valeur et continuer d'élaborer des pratiques exemplaires de nouvelles sources de revenus pour les infrastructures depuis la création de la BIC	Développement de projets et investissement
	Promouvoir la réalisation d'infrastructures écologiques et durables	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ 	Avantages environnementaux discernables des projets de la BIC	Contribution positive aux résultats en matière d'environnement et de durabilité (par exemple, réduction des émissions de gaz à effet de serre) sur la base du portefeuille	Contribution positive aux résultats en matière d'environnement et de durabilité (par exemple, réduction des émissions de gaz à effet de serre) sur la base du portefeuille	Développement de projets et investissement
	Investir dans des projets dans tous les secteurs prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> ■ ■ ■ 	<p>Gérer un portefeuille diversifié d'investissements</p> <p>Engagements d'investissement cumulés au total dans les secteurs prioritaires et les initiatives (depuis la création de la BIC)</p>	Prendre des engagements d'investissement dans chacun de nos secteurs prioritaires (depuis la création de la BIC)	Engagement d'environ 17 milliards de dollars dans tous les secteurs prioritaires (depuis la création de la BIC)	Développement de projets et investissement

Fonction	Résultats	Priorités stratégiques connexes	Indicateurs de résultat	Objectifs pour 2020-2021	Objectifs pour 2024-2025	Groupe responsable à la BIC
Connaissances et recherche	Sensibiliser les promoteurs publics et les intervenants concernés aux nouveaux modèles d'investissement dans les infrastructures	■ ■	Soutenir des activités axées sur la recherche et de leadership éclairé et y participer afin de favoriser l'enrichissement et la diffusion des renseignements sur les modèles d'investissement dans les nouvelles infrastructures au Canada qui peuvent attirer des investissements privés et institutionnels Nombre de publications produites par des organismes tiers Influer sur l'innovation en matière d'investissement dans les infrastructures grâce à un réseau de leaders éclairés et de partenaires dans le domaine des connaissances	Améliorer la capacité interne, y compris l'élaboration d'une Politique sur les connaissances et la recherche et d'une stratégie Faciliter la préparation de trois rapports de recherche relatifs aux nouveaux modèles de services-conseils et d'investissements en matière d'infrastructures et aux priorités de la BIC Faciliter l'élaboration de trois événements ou initiatives	Continuer de développer les ressources internes conformément à une stratégie de connaissances et de recherche à long terme Élaborer une nouvelle stratégie quinquennale de la BIC en matière de connaissances et de recherche Faciliter l'élaboration de cinq événements ou initiatives	Affaires publiques, politiques et communications

Fonction	Résultats	Priorités stratégiques connexes	Indicateurs de résultat	Objectifs pour 2020-2021	Objectifs pour 2024-2025	Groupe responsable à la BIC
Services généraux	Démontrer une saine gestion des fonds publics	■ ■	Un programme, un processus et des rapports de gestion des risques de l'entreprise solides Amélioration continue des systèmes et des processus pour garantir une utilisation efficace des ressources Opinions sans réserve des auditeurs	Rendre opérationnels les protocoles de signalement et de transmission à une instance supérieure des risques, fondés sur des procédures officielles Mettre en œuvre un nouveau système de comptabilité financière pour automatiser les processus et améliorer les contrôles Opinions sans réserve des auditeurs externes Recevoir une opinion d'audit sans réserve et la note « Satisfaisant » pour tous les examens relatifs à la vérification interne	Élaboration de modèles de risque solides et vérifiables Adopter les pratiques exemplaires qui émergent au cours de la période de planification Opinions sans réserve des auditeurs externes Note satisfaisante pour tous les examens relatifs à la vérification interne	Administration et Finance
	Continuer à veiller à ce que la BIC dispose de l'expertise nécessaire pour soutenir les services-conseils à valeur ajoutée et faire appel à des partenaires privés et institutionnels avertis	■ ■	Proposition de valeur concurrentielle faite aux employés Recrutement et conservation Disponibilité des systèmes et des installations Résultats de l'enquête auprès des utilisateurs du système CRM après la mise en œuvre	Articulation officielle du programme de rémunération totale dans le cadre du recrutement et de l'accueil des employés Taux de roulement du personnel inférieur à 20 % Temps de disponibilité des systèmes supérieur à 99 % Taux de satisfaction d'au moins 80 %	Cadre formel pour le perfectionnement et l'avancement professionnel Taux de roulement du personnel inférieur à 10 % Temps de disponibilité des systèmes supérieur à 99 % s. o.	Administration et Finance
	Promouvoir la BIC à titre de centre d'expertise	■ ■ ■	Élargissement des partenariats avec le secteur, les entreprises et les organismes communautaires Partenariats officialisés, allocutions de grande qualité et projets de parties prenantes axés sur l'industrie	Plus de trois partenariats au cours de l'année Plus de 20 allocutions au cours de l'année	Plus de 25 partenariats externes et allocutions au total	Affaires publiques, politiques et communications

Fonction	Résultats	Priorités stratégiques connexes	Indicateurs de résultat	Objectifs pour 2020-2021	Objectifs pour 2024-2025	Groupe responsable à la BIC
Services généraux (suite)	Conserver la confiance et le soutien de l'actionnaire dans l'exécution du mandat de la BIC	■ ■	Faire preuve d'engagement, de bonne gouvernance et de responsabilité à l'égard de l'actionnaire Harmonisation avec les priorités du gouvernement et prise des décisions nécessaires pour remplir le mandat de la BIC, notamment l'élaboration du plan d'entreprise annuel	Rendre opérationnelle l'orientation établie par la lettre de mandat du ministre, l'EPR, le discours du Trône, le budget fédéral et les directives du Conseil du Trésor	Mobilisation du gouvernement pour mettre en œuvre les priorités politiques et y contribuer	Direction de la BIC
	Faire preuve de transparence envers les Canadiens quant aux résultats obtenus	■ ■	Publier de l'information par l'entremise des plateformes et des produits de la BIC, conformément à ses politiques et protocoles de communications	Mettre à jour le site Web, développer les plateformes de médias sociaux, élaborer de nouveaux produits imprimés	Moderniser les produits et les plateformes de communications	Affaires publiques, politiques et communications

Engagement du président du conseil et de la directrice principale et chef des directions financière et administrative

Je, Michael Sabia, président du conseil d'administration, et je, Annie Ropar, directrice principale et chef des directions financière et administrative de la Banque de l'infrastructure du Canada (BIC), sommes tenus responsables par le conseil d'administration de la

BIC de produire les résultats décrits dans ce plan d'entreprise et dans cette annexe. Nous confirmons que cet engagement est soutenu par une utilisation équilibrée de tous les renseignements pertinents aux fins de mesure et d'évaluation du rendement.



Michael Sabia
Président du conseil d'administration
Banque de l'infrastructure du Canada
Le 13 novembre 2020



Annie Ropar
Directrice principale et chef des directions financière et administrative
Banque de l'infrastructure du Canada
Le 13 novembre 2020

ANNEXE D – Attestation de la directrice principale et chef des directions financière et administrative

En ma qualité de directrice principale et chef des directions financière et administrative de la Banque de l'infrastructure du Canada (BIC) qui relève du conseil d'administration de la BIC par l'intermédiaire du président-directeur général, j'ai lu le plan d'entreprise et les renseignements connexes que j'ai jugés utiles à la date ci-dessous. À la suite de cet examen de diligence raisonnable, je fais les déclarations suivantes :

1. La nature et la portée de l'information financière et des données connexes sont décrites de manière raisonnable et les principales hypothèses ayant une incidence sur les besoins financiers connexes ont été définies et sont appuyées, sous réserve des observations suivantes : les provisions comptables ou les pertes prévues sur les investissements sont difficiles à estimer avec précision, étant donné que les activités d'investissement de l'organisation en sont à leurs débuts. Ces estimations se préciseront au fil du temps en fonction de la surveillance continue du risque de portefeuille et des pertes enregistrées.
2. Les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la vulnérabilité des besoins financiers à la modification des principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques connexes ont été communiqués, sous réserve des observations suivantes : les projets et les investissements présumés durant la période de planification se fondent sur les meilleurs renseignements disponibles pour le moment. Compte tenu de la nature des investissements dans les infrastructures, la mise au point des transactions, la structuration, la négociation et les ententes sur les engagements peuvent prendre plus de temps que prévu.
3. Les besoins en matière de ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses décrites dans le plan d'entreprise, et les solutions pour limiter les coûts ont été examinées, sous réserve des observations suivantes : les besoins en ressources se fondent sur le niveau d'activité commercial supposé dans le plan, et l'organisation ajustera activement ces besoins de manière à tirer parti des possibilités de réduction des coûts sans compromettre l'exécution du mandat de la BIC.
4. Le financement est établi et il est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue du plan d'entreprise, sous réserve des observations suivantes, notamment en ce qui concerne les crédits qui n'ont pas encore été approuvés : comme souligné au point 2, les estimations se fondent sur les meilleurs renseignements disponibles au moment de la rédaction; les engagements et les besoins financiers peuvent changer.
5. Le plan d'entreprise et le ou les budgets sont conformes aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière nécessaires sont en place (ou sont demandés dans le plan d'entreprise), sous réserve des observations suivantes : ce plan d'entreprise décrit les engagements et le financement en espèces potentiels. L'engagement d'investissements peut comporter l'étalement des besoins de financement sur plusieurs années. Une autorisation a été demandée pour conclure des engagements dans l'une ou l'autre des transactions énumérées dont on a confirmé qu'elles satisfont au critère de l'intérêt public et qui, dans certains cas, pourraient exiger un financement en espèces durant l'exercice 2020-2021. Le total des engagements liés aux projets dépassera les besoins de financement en espèces estimés pour l'exercice 2020-2021. Une fois des engagements conclus, les obligations de financement futures, quel que soit l'exercice, doivent être respectées (si les conditions préalables sont remplies) pour que la BIC remplisse à ses obligations légales selon les accords d'investissement. La présentation comptable des états financiers est basée sur l'interprétation de la BIC des normes

comptables pertinentes. Elle demeure assujettie à l'approbation des covérificateurs de la BIC et pourrait donc faire l'objet de changements.

6. Les principaux contrôles financiers nécessaires à la mise en œuvre des activités proposées et au fonctionnement continu de la BIC sont en place.

Je suis d'avis que l'information financière contenue dans le présent plan d'entreprise et le ou les présents budgets est généralement suffisante aux fins de la prise de décisions.



Annie Ropar
Directrice principale et chef des directions financière
et administrative
Banque de l'infrastructure du Canada
Le 13 novembre 2020

ANNEXE E – États financiers

État de la situation financière pro forma (NON AUDITÉ)

Au 31 mars

(en milliers de dollars)	E2018-2019	E2019-2020	Prévu				
			E2020-2021	E2021-2022	E2022-2023	E2023-2024	E2024-2025
Actifs courants :							
Trésorerie	956 \$	221 768 \$	768 \$	768 \$	768 \$	768 \$	768 \$
Financement public à recevoir lié aux dépenses de fonctionnement	1 362	8 612	17 394	20 975	23 356	24 768	25 296
TVH à recevoir	715	416	828	862	875	887	899
Charges payées d'avance	25	105	105	105	105	105	105
	3 058	230 901	19 094	22 710	25 104	26 527	27 068
Actifs non courants :							
Prêt en cours – REM	550 914	1 075 132	1 317 853	1 339 937	1 362 391	1 385 284	1 408 496
Investissements futurs à recevoir			4 872	24 445	65 126	130 570	223 240
Investissements futurs	-	-	1 948 600	5 871 100	10 362 100	15 734 100	21 203 100
Provision pour investissements futurs (42 %)*	-	-	(835 114)	(2 516 186)	(4 440 900)	(6 743 186)	(9 087 043)
	550 914	1 075 132	2 436 210	4 719 297	7 348 718	10 506 768	13 747 793
Actif au titre du droit d'utilisation		3 441	3 180	2 918	2 657	2 396	2 134
Immobilisations corporelles	1 604	1 423	2 084	1 688	1 356	1 093	869
	555 576 \$	1 310 896 \$	2 460 568 \$	4 746 613 \$	7 377 834 \$	10 536 784 \$	13 777 865 \$
Passifs et capitaux propres :							
Passifs courants :							
Financement public différé lié aux investissements	- \$	221 000 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
Créditeurs et charges à payer	2 039	8 506	15 314	17 373	18 882	20 112	20 614
Passifs non courants :							
Passifs différés	862	512	2 852	4 372	5 222	5 389	5 422
Obligations locatives	-	4 014	3 798	3 572	3 346	3 111	2 855
Financement public différé lié aux dépenses d'investissement	1 604	1 423	2 084	1 688	1 356	1 093	869
	2 466	5 949	8 734	9 632	9 924	9 593	9 147
Capitaux propres	551 071	1 075 441	2 436 521	4 719 608	7 349 028	10 507 079	13 748 104
	555 576 \$	1 310 896 \$	2 460 568 \$	4 746 613 \$	7 377 834 \$	10 536 784 \$	13 777 865 \$

* Se reporter à la section Budget de capital et investissement pour le rapprochement des montants des provisions selon les Normes comptables pour le secteur public.

La présentation comptable des états financiers est basée sur l'interprétation de la BIC des normes comptables pertinentes. Elle demeure assujettie à l'approbation des covérificateurs de la BIC et pourrait donc faire l'objet de changements.

Hypothèses – État de la situation financière pro forma

1. La trésorerie devrait rester à un niveau stable et des avances mensuelles sont effectuées au besoin pour couvrir les charges d'exploitation et les dépenses d'investissement.
2. Le financement public à recevoir, les crédateurs et les passifs différés augmentent avec les activités prévues en fin d'année et les primes de rendement à payer.
3. Le montant du prêt en cours lié au REM est fondé sur les avances annuelles prévues. Le montant sera augmenté chaque année pour tenir compte des intérêts capitalisés gagnés et des intérêts effectifs courus chaque trimestre. Le prêt est réduit en fonction des hypothèses suivantes :
 - a. An 1 – provision pour juste valeur d'environ 496 M\$ différée et amortie sur la durée du prêt conformément à la norme IFRS 9. Cette provision est fondée sur la différence de la juste valeur entre le taux d'intérêt du marché (présumément le taux d'emprunt à long terme du gouvernement, sous réserve de l'approbation du vérificateur) et le taux d'intérêt effectif du prêt;
 - b. Une provision pour pertes sur créances (sous réserve de l'approbation du vérificateur et de tout ajustement découlant des variations aux risques sous-jacents) pour l'exercice 2019-2020 du prêt lié au REM.
4. Les investissements futurs de 1,9 G\$ à 5,5 G\$ par année après 2019-2020 constituent la meilleure estimation du financement en espèces requis selon les investissements projetés de la BIC. Pour simplifier, nous avons supposé que ces investissements étaient des prêts à recevoir, mais il pourrait aussi s'agir d'investissements en capitaux propres.
5. La provision pour investissements futurs (la juste valeur des engagements futurs ou la provision pour pertes y afférente) est fondée sur le montant total de la perte admissible sur le crédit du gouvernement aux fins de capital, soit un investissement de 43 % (15 G\$ sur 35 G\$), déduction faite des crédits aux fins de charges d'exploitation et de services-conseils. Les provisions futures dépendront de la nature des investissements de la BIC (emprunts ou capitaux propres), de l'exigence d'une évaluation régulière de la juste valeur et de la constatation des pertes sur prêt attendues ou réelles. Comme il est difficile de prédire la nature et la structure des nouveaux engagements ainsi que les risques de marché et de crédit connexes, une moyenne à long terme a été utilisée.
6. Les immobilisations corporelles sont augmentées pour les systèmes informatiques mis en place en 2019-2020 pour les investissements (CRM) et les finances (PRO) et pour tenir compte du matériel informatique à acheter pour chaque nouvel employé (3 000 \$). De même, des dépenses en capital de 127 000 \$ au titre de l'exploitation ont été incluses dans l'exercice 2019-2020 pour les besoins accrus liés à l'augmentation des effectifs.
7. Les crédateurs et charges à payer comprennent le montant à payer pour la rémunération incitative prévue, fondée sur le nombre d'employés prévus. Cela inclut la partie de la prime de rendement à long terme à payer dans les 12 mois (dont le solde est comptabilisé dans les passifs différés) et les montants respectifs des primes à court terme de chaque exercice.
8. Les passifs différés comprennent les primes de rendement à payer à long terme (la partie à payer au-delà de 12 mois). Auparavant, ce solde comprenait les loyers différés, mais l'application de l'IFRS 16 pour les contrats de location a entraîné l'élimination du solde des loyers différés.
9. L'obligation locative – la BIC a comptabilisé un actif loué au titre du droit d'utilisation de 3,7 millions de dollars et une obligation locative de 3,8 millions de dollars au 1^{er} avril 2019. L'obligation locative est basée sur la valeur actualisée des paiements de loyer prévus et est amortie selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Elle est réduite des paiements de loyer, nets des charges d'intérêt présumées, et l'actif au titre du droit d'utilisation est amorti sur la durée du contrat de location sur une base linéaire.
10. Le financement public différé lié aux dépenses d'investissement est augmenté pour les achats d'immobilisations et amorti chaque année.

État du résultat net et du résultat global pro forma (NON AUDITÉ)

Exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	E2018-2019	E2019-2020	Prévu				
			E2020-2021	E2021-2022	E2022-2023	E2023-2024	E2024-2025
Produits :							
Total des revenus	2 029	11 370	26 594	41 658	63 135	88 336	115 882
Charges :							
Total des dépenses de fonctionnement	11 376	21 706	41 087	44 270	45 749	46 626	47 404
Services consultatifs							
VIA Rail	-	2 925	46 475	5 000	-	-	-
Coût de réalisation total	11 376	24 631	87 562	49 270	45 749	46 626	47 404
Résultat (perte) net(te) avant le financement public	(9 347)	(13 261)	(60 968)	(7 611)	17 385	41 710	68 478
Financement public							
Crédits d'investissement	549 000	513 000	221 000				
Crédits aux fins d'exploitation	11 225	24 362	87 162	48 785	45 361	46 308	47 131
Crédits en capital	151	268	400	485	388	319	274
Crédits publics futurs			1 948 600	3 922 501	4 491 000	5 372 000	5 469 000
	560 376	537 631	2 257 162	3 971 770	4 536 749	5 418 626	5 516 404
Résultat net	551 029	524 370	2 196 193	3 964 159	4 554 135	5 460 336	5 584 882
Autre résultat global							
Provisions – réalisées et non réalisées			(835 114)	(1 681 072)	(1 924 714)	(2 302 286)	(2 343 857)
Résultat net et autre résultat global	551 029 \$	524 370 \$	1 361 079 \$	2 283 087 \$	2 629 420 \$	3 158 050 \$	3 241 025 \$

La présentation comptable des états financiers est basée sur l'interprétation de la BIC des normes comptables pertinentes. Elle demeure assujettie à l'approbation des vérificateurs de la BIC et pourrait donc faire l'objet de changements.

Hypothèses – État du résultat net et du résultat global pro forma

1. Les chiffres pour l'exercice financier 2019-2020 correspondent aux résultats réels.
2. Les produits d'intérêts sont principalement composés des intérêts courus sur notre investissement dans le REM et des intérêts gagnés sur le solde de trésorerie.
 - a. Les revenus d'intérêts liés au REM sont fondés sur l'intérêt effectif total (intérêts capitalisés plus intérêts courus), moins l'amortissement de la provision pour pertes sur prêts.
 - b. La provision totale pour pertes sur prêts est fondée sur la valeur actualisée de la différence de juste valeur entre le taux du marché et le taux d'intérêt effectif.
 - c. La provision pour pertes sur prêts est amortie sur la durée du prêt dans l'état des résultats par l'entremise de l'amortissement de l'escompte et l'amortissement est inscrit sous la forme d'une contre-passation des revenus d'intérêts à chaque prélèvement.
3. Produits d'intérêts sur les investissements futurs : Compte tenu de l'approche particulière de la BIC à l'égard du financement de projets, la date et le montant des revenus découlant des nouveaux engagements peuvent varier considérablement d'une opération à l'autre, ce qui complique les prévisions sur les flux de revenus. Nous avons supposé un revenu de base pour les nouveaux investissements égal à 50 points de base (pb) des investissements financés. Pour simplifier, nous avons supposé qu'il s'agissait d'une dette financée, mais il pourrait s'agir dans certains cas d'investissements en capitaux propres.
4. La rémunération comprend les salaires prévus, les incitatifs à court et à long terme, les avantages sociaux et les impôts. Vous trouverez de plus amples renseignements à ce sujet dans les prochaines pages.
5. Les honoraires s'entendent des frais hypothétiques pour les services-conseils liés à des opérations et varieront en fonction du nombre d'opérations.
6. Les frais de déplacement comprennent le transport aérien, l'hébergement et les repas. Ils sont fondés sur un coût hypothétique par employé pour chaque service. À mesure que la Société d'État se développera, les employés seront de plus en plus appelés à se déplacer pour rencontrer des parties prenantes et des représentants de l'actionnaire et pour assister à des conférences et à des réunions de gouvernance.
7. Les frais de communication sont fondés sur la plus récente projection en année pleine.
8. Amortissement et charges d'intérêts : Compte tenu de l'adoption de l'IFRS 16, les charges d'intérêts sont comptabilisées dans l'obligation locative et l'amortissement est comptabilisé dans l'actif au titre du droit d'utilisation. En outre, l'amortissement comprend les montants prévus pour les améliorations locatives, le mobilier, l'équipement et le matériel informatique. Ce dernier (une dépense d'investissement) est augmenté annuellement pour tenir compte de chaque nouvel employé.
9. Les frais d'administration comprennent les frais généraux et administratifs, notamment le téléphone, les fournitures de bureau et la formation, qui sont fondés sur un coût hypothétique par employé de chaque service, ainsi que d'autres charges comme les assurances et la TVH/TPS non recouvrable.
10. Les frais pour les technologies de l'information tiennent compte d'hypothèses sur le développement des systèmes de base et du site Web ainsi que sur le soutien lié au matériel informatique et aux logiciels. On s'attend à ce que ce montant grossisse à mesure que le nombre d'employés augmente et que la BIC installe de nouveaux logiciels.
11. Le montant pour les locaux et le matériel est fondé sur les charges d'exploitation prévues pour la location du siège social situé au 150, rue King à Toronto et sur un montant nominal pour les bureaux satellites de Montréal.
12. Comme les activités de la BIC sont encore à un stade précoce, une marge de manœuvre correspondant à 10 % des charges d'exploitation, excluant la rémunération, a été incluse pour tenir compte des incertitudes dans les estimations.
13. Les honoraires de services-conseils incluent les dépenses de consultation pour les études de développement de projet effectuées pour le compte des promoteurs de projet.
14. Le financement public (crédits) est demandé chaque mois pour financer l'exploitation et le matériel, et demandé au besoin pour les activités d'investissement.

Hypothèses – Augmentation des ressources et rémunération

La BIC comptait 49 employés au 31 mars 2020. Selon le plan de dotation en vigueur, 81 équivalents temps plein travailleront à la BIC en 2020-2021. Les coûts liés aux ressources humaines augmenteront de concert avec le nombre d'employés. La BIC continuera à faire preuve d'efficacité en harmonisant ses ressources et ses responsabilités. Les chiffres ci-dessus excluent les contractuels et les experts-conseils indépendants ainsi que les membres du conseil; si l'on inclut le conseil d'administration, le nombre d'employés et d'administrateurs devrait atteindre un sommet de 102 en 2024-2025.

L'équipe de direction surveille et gère de façon continue le nombre d'employés dont elle aura besoin à long terme pour mener à bien son mandat. À cette fin, la BIC continue d'embaucher principalement des employés à temps plein. Le recours à des contractuels et à des sociétés de services professionnels vise à

compléter les ressources existantes lors des périodes d'augmentation à court terme ou dans le cadre de projets spéciaux. Les coûts liés aux contractuels et aux sociétés de services professionnels sont compris dans le poste « Honoraires » des états financiers et leurs services sont assujettis à la Politique relative à l'approvisionnement de la BIC.

Nous sommes déterminés à respecter les principes de la *Loi sur l'équité salariale*. Nous maintenons une structure de rémunération officielle afin de faire reposer la paie sur des facteurs objectifs, notamment les données d'enquêtes externes et les qualifications requises, comme les études et l'expérience. Chaque année, nous révisons cette structure afin d'évaluer et d'améliorer continuellement nos pratiques. Nous surveillons et mettons en application une structure de rémunération équitable pour tous les employés.

État des variations des capitaux propres pro forma (NON AUDITÉ)

Exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	E2018-2019	E2019-2020	Prévu				
			E2020-2021	E2021-2022	E2022-2023	E2023-2024	E2024-2025
Solde au 1 ^{er} avril	42 \$	551 071 \$	1 075 441 \$	2 436 521 \$	4 719 608 \$	7 349 028 \$	10 507 079 \$
Résultat net et résultat global	551 029	524 370	1 361 079	2 283 087	2 629 420	3 158 050	3 241 025
	551 071 \$	1 075 441 \$	2 436 521 \$	4 719 608 \$	7 349 028 \$	10 507 079 \$	13 748 104 \$

Tableau des flux de trésorerie pro forma (NON AUDITÉ)

Exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	E2018-2019	E2019-2020	Prévu					
			E2020-2021	E2021-2022	E2022-2023	E2023-2024	E2024-2025	
Entrées (sorties) de trésorerie liées à ce qui suit :								
Activités de fonctionnement :								
Résultat net	551 029 \$	524 370 \$	1 361 079 \$	2 283 087 \$	2 629 420 \$	3 158 050 \$	3 241 025 \$	
Éléments sans effet sur la trésorerie :								
Revenu d'intérêts – REM	(1 914)	(14 040)	(21 721)	(22 085)	(22 454)	(22 892)	(23 212)	
Produits d'intérêts sur les investissements futurs			(4 872)	(19 574)	(40 681)	(65 444)	(92 670)	
Provision pour pertes	-	2 823						
Charge d'intérêts sur les contrats de location des bureaux	-	90	90	80	80	70	50	
Amortissement – actif au titre du droit d'utilisation	-	261	261	261	261	261	261	261
Amortissement – capital	151	269	406	484	389	317	274	
Crédits en capital	(151)	(269)	(407)	(483)	(389)	(317)	(274)	
Variation des passifs différés	763	(349)	2 340	1 520	850	167	33	
Variation du fonds de roulement hors trésorerie :								
Variation du financement public différé lié aux dépenses de fonctionnement	(1 362)	(7 251)	(8 781)	(3 581)	(2 380)	(1 412)	(527)	
Variation de la TVH à recevoir	(510)	299	(417)	(34)	(16)	(9)	(12)	
Variation des charges payées d'avance	(25)	(79)	-	-	-	-	-	
Variation des créditeurs et charges à payer	1 393	6 467	6 808	2 060	1 510	1 231	501	
Variation de l'actif au titre du droit d'utilisation attribuable à un ajustement des loyers différés	s.o.	129	-	-	-	-	-	
Variation du financement public différé lié aux dépenses de fonctionnement	(7 107)	-	-	-	-	-	-	
Charges publiques différées liées aux investissements	-	221 000	(221 000)	-	-	-	-	
Variation du financement public différé lié aux dépenses d'investissement	(256)	88	1 067	88	57	54	50	
Variation des prêts à recevoir			835 114	1 681 072	1 924 714	2 302 286	2 343 857	
Déboursements de prêts	(549 000)	(513 000)	(2 169 600)	(3 922 501)	(4 491 000)	(5 372 000)	(5 469 000)	
Total des entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités de fonctionnement	(6 989)	220 808	(219 633)	395	362	362	356	

Tableau des flux de trésorerie pro forma (NON AUDITÉ) (suite)

Exercice clos le 31 mars

(en milliers de dollars)	E2018-2019	E2019-2020	Prévu				
			E2020-2021	E2021-2022	E2022-2023	E2023-2024	E2024-2025
Activités d'investissement :							
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(1 737)	92	(1 061)	(89)	(56)	(56)	(50)
Total des entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'investissement	(1 737)	92	(1 061)	(89)	(56)	(56)	(50)
Activités de financement :							
Paiement des obligations locatives	-	(88)	(306)	(306)	(306)	(306)	(306)
Émission d'actions							
Total des entrées de trésorerie liées aux activités de financement	-	(88)	(306)	(306)	(306)	(306)	(306)
Trésorerie à l'ouverture de la période	9 682	956	221 768	768	768	768	768
Diminution nette de la trésorerie au cours de la période	(8 726)	220 812	(221 000)	(0)	0	(0)	0
Trésorerie à la clôture de la période	956 \$	221 768 \$	768 \$	768 \$	768 \$	768 \$	768 \$

La présentation comptable des états financiers est basée sur l'interprétation de la BIC des normes comptables pertinentes. Elle demeure assujettie à l'approbation des covérificateurs de la BIC et pourrait donc faire l'objet de changements.

Budget de fonctionnement

Les charges d'exploitation auditées définitives pour 2018-2019 étaient de 11 millions de dollars. Pour 2019-2020, les charges d'exploitation étaient de 25 millions de dollars, et le budget de fonctionnement total prévu, selon la comptabilité de caisse pour la période de planification quinquennale, est de 260 millions de dollars. Le budget de fonctionnement initial pour 2019-2020 était de 44 millions de dollars, ce qui tient compte des hypothèses d'honoraires de professionnels externes beaucoup plus élevés liés à des transactions qui n'ont finalement pas eu lieu et d'effectifs plus importants que ceux qui ont été engagés.

La BIC prend part à des activités de consultation. Le bureau de projet conjoint avec VIA Rail augmente le budget de fonctionnement de la BIC de 55 millions de dollars sur plusieurs années. Le bureau de projet conjoint a été créé au cours de l'exercice 2019-2020 et les travaux ont commencé avec VIA Rail et des experts-conseils externes. On s'attend à ce que la majorité du financement soit utilisé au cours de l'exercice 2020-2021.

Le budget de fonctionnement se fonde sur les plans de dotation et les hypothèses relatives à la rémunération décrits antérieurement, y compris les coûts liés aux employés, aux administrateurs et aux contractuels

ainsi que les avantages sociaux et la rémunération au rendement. Le budget de fonctionnement est présenté selon la comptabilité de trésorerie et, par conséquent, il est ajusté en fonction des primes de rendement à payer à court et à long terme qui sont incluses dans l'état des résultats. Il est également ajusté en fonction des crédits en capital qui ont été différés au bilan et réduits annuellement par les crédits aux fins d'exploitation dans l'état des résultats, ainsi que des paiements relatifs au loyer de base qui ne sont pas directement passés en charges dans l'état des résultats en raison de la modification de la comptabilisation des contrats de location à la suite de l'adoption de l'IFRS 16.

Le budget comprend également les coûts prévus des déplacements et des communications, de la TI et de l'administration et des honoraires professionnels ainsi qu'une réserve pour éventualités. Un montant éventuel global de 10 % des charges autres que celles liées à la rémunération a été ajouté étant donné que la fréquence des activités de vérification préalable est difficile à prévoir. Si ces activités connaissent une croissance accélérée, d'autres ressources seront nécessaires. L'augmentation des coûts durant la période de planification est attribuable à une augmentation des effectifs, qui s'est traduite par des activités de transaction.

Budget de fonctionnement (NON AUDITÉ)

(en milliers de dollars)			Prévu					Total prévu
	E2018-2019	E2019-2020	E2020-2021	E2021-2022	E2022-2023	E2023-2024	E2024-2025	
Charges :								
Rémunération	5 975 \$	16 053 \$	16 330 \$	20 480 \$	21 780 \$	23 950 \$	25 533 \$	108 073 \$
Déplacements et communications	761	707	1 177	1 850	1 900	1 930	1 950	8 806
Locaux et matériel	647	875	672	672	672	672	672	3 358
Technologies de l'information	183	407	610	540	540	540	540	2 769
Administration	405	606	959	990	1 012	1 024	1 037	5 022
	7 971	18 648	19 747	24 532	25 903	28 116	29 731	128 029
Honoraires (fonctionnement)	3 254	2 640	3 712	3 794	3 871	3 958	4 047	19 383
Honoraires (investissements)		320	10 000	10 200	10 400	10 600	10 800	52 000
Total des honoraires	3 254	2 960	13 712	13 994	14 271	14 558	14 847	71 383
Éventualités	-	-	1 763	1 860	1 886	1 915	1 936	9 360
Total des dépenses de fonctionnement	11 225	21 608	35 221	40 386	42 061	44 590	46 514	208 771
Bureau de projet conjoint (BPC)	-	2 925	46 475	5 000	-	-	-	51 475
Financement de développement	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût de réalisation total	11 225 \$	24 533 \$	81 696 \$	45 386 \$	42 061 \$	44 590 \$	46 514 \$	260 246 \$

Budget de capital et investissement

Le budget d'investissement pour 2019-2020 est de 513 millions de dollars (investissements et autres actifs de l'entreprise inclus). Le budget d'investissement initial pour 2019-2020 était de 1,513 milliard de dollars. Cet écart s'explique par le financement prévu d'investissements qui n'ont pas été complétés au cours de l'année. Étant donné la nature des investissements à long terme dans les infrastructures, le moment du financement ne représente que la meilleure estimation et le financement réel dépendra de la date de clôture financière, qui différera souvent des estimations. Sur la période de planification quinquennale, le budget d'investissement total prévu est de 21,4 milliards de dollars. Les coûts d'investissement prévus comprennent les engagements d'investissement nouveaux et existants ainsi que les actifs de l'entreprise (par exemple, les logiciels, le matériel informatique et le mobilier).

Budget de capital et investissement (NON AUDITÉ)

(en milliers de dollars)	E2018-2019	E2019-2020	E2020-2021	E2021-2022	E2022-2023	E2023-2024	E2024-2025	Total prévu
Nouveaux engagements d'investissement	0 \$	0 \$	1 948 600 \$	3 922 501 \$	4 491 000 \$	5 372 000 \$	5 469 000 \$	21 203 100 \$
Engagements d'investissement existants		513 000	221 000					221 000
Actifs/tenures à bail de l'entreprise	1 737	(92)	1 061	89	56	56	50	1 312
Capital et investissement	1 737 \$	512 908 \$	2 170 661 \$	3 922 590 \$	4 491 056 \$	5 372 056 \$	5 469 050 \$	21 425 412 \$

Production de rapports selon les NCSP

Étant donné que la BIC fait rapport au gouvernement conformément aux NCSP, le tableau ci-dessous vise à résumer les provisions pour investissements attendues comme elles seraient comptabilisées selon les NCSP. Pour les périodes postérieures à l'exercice 2020-2021, le tableau ne présente aucune différence entre les NCSP et les IFRS, car la structure des opérations n'est pas connue.

Provisions pour investissements attendues selon les NCSP (NON AUDITÉ)

(en milliers de dollars)	E2018-2019	E2019-2020	Prévu					Total prévu
			E2020-2021	E2021-2022	E2022-2023	E2023-2024	E2024-2025	
Provisions – REM	- \$	(2 823) \$	(24 708) \$	- \$	- \$	- \$	- \$	(24 708) \$
Provision pour engagements futurs/pertes sur prêts			(835 114)	(1 681 072)	(1 924 714)	(2 302 286)	(2 343 857)	(9 087 043)
	- \$	(2 823) \$	(859 822) \$	(1 681 072) \$	(1 924 714) \$	(2 302 286) \$	(2 343 857) \$	(9 111 751) \$

ANNEXE F – Risques et réponses aux risques

Le mandat de la BIC consistant à combler l'insuffisance de financement des infrastructures et la nature de nos activités nous obligent à assumer des risques plus élevés que ceux que le secteur privé est disposé à accepter ou capable d'accepter. En assumant un risque plus élevé, nous sommes en mesure d'attirer une plus grande part d'investissements du secteur privé dans la catégorie d'actifs liés à l'infrastructure. Nous gérons et atténuons ces risques avec prudence grâce à un programme efficace de gestion des risques de l'entreprise (GRE) ainsi qu'en bâtissant et en favorisant une forte culture axée sur le risque au sein de l'organisation.

Les progrès récents comprennent la mise en place d'un cadre de GRE approuvé par le conseil d'administration, l'embauche, en 2019, d'un chef de la gestion des risques et d'employés ayant une expertise particulière en gestion des risques, l'élaboration et l'approbation par le conseil d'une politique de GRE, le développement continu d'une méthodologie d'évaluation interne des risques d'investissement, la mise en œuvre de politiques et de procédures et la formation des employés.

Lorsque des risques seront assumés conformément au mandat de la BIC consistant à attirer le secteur privé, ils seront clairement identifiés, évalués et décrits dans le cadre du processus d'approbation.

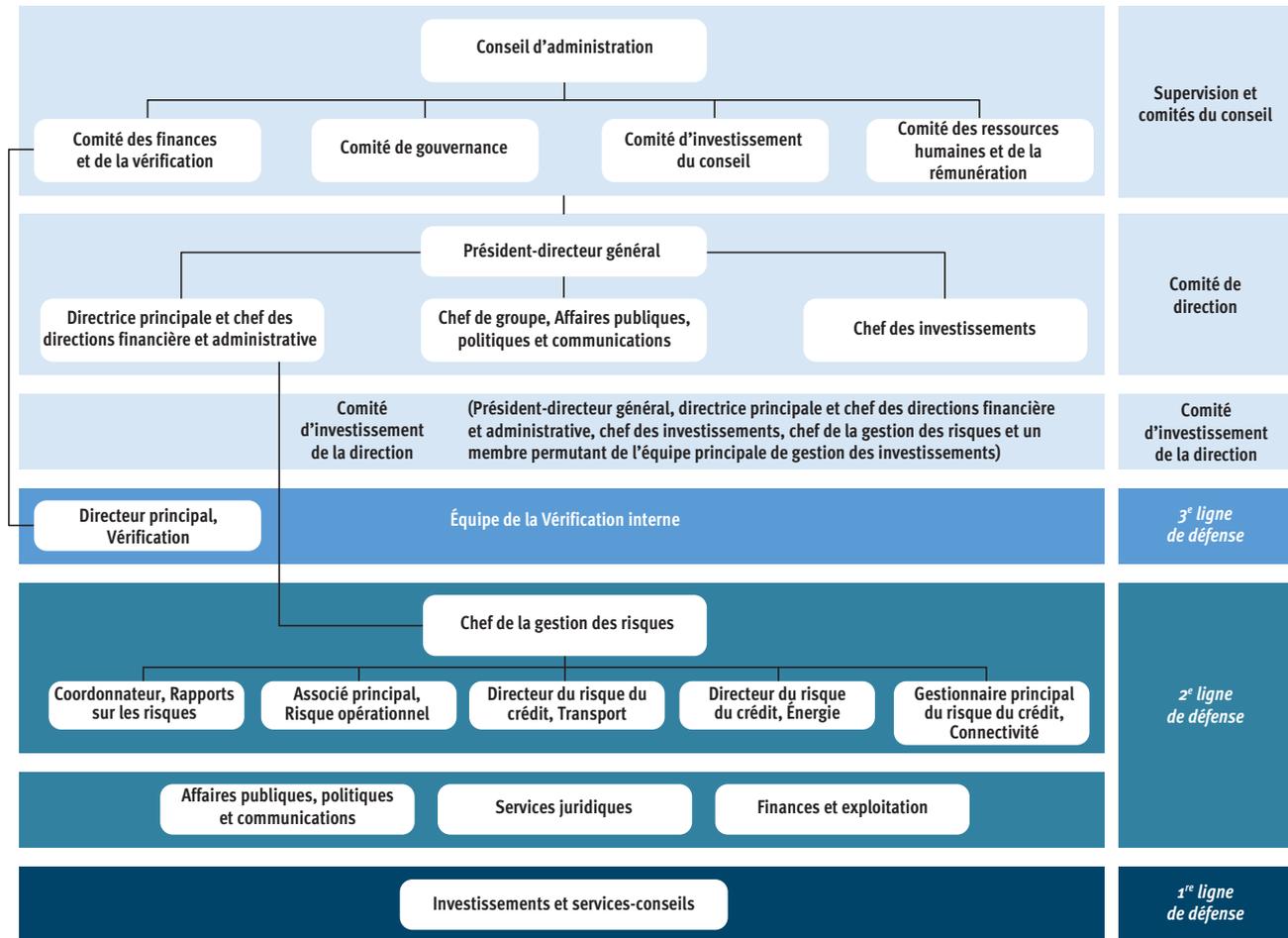
Approche de la BIC en matière de gestion des risques

La BIC reconnaît qu'assumer un certain niveau de risque est essentiel pour mener des affaires, en particulier dans le contexte de son mandat et de son modèle d'affaires, qui diffèrent sensiblement de ceux des institutions financières traditionnelles. Par conséquent, nous nous engageons à adopter une approche en matière de risques qui favorise l'identification, l'analyse, la réponse, le suivi et la soumission des risques en temps opportun, l'expérience acquise étant intégrée dans un processus de gestion des risques dynamique.

Compte tenu du mandat particulier de la BIC, nous nous concentrons sur l'intégration de la gestion des risques au sein de chaque service par l'entremise de processus, de procédures et d'une forte culture axée sur le risque afin de relever et d'atténuer les problèmes potentiels de manière précoce et efficace, dans le but de créer de la valeur pour l'organisation.

Nous utilisons le modèle de gouvernance des risques des « trois lignes de défense », présenté dans le diagramme ci-dessous.

Modèle de gouvernance des risques



Ce modèle de gouvernance des risques s'appuie en outre sur :

- une taxonomie des risques;
- un énoncé de tolérance au risque, qui définit le niveau de risque que l'organisation est prête à accepter dans l'atteinte de ses objectifs;
- un cadre de gestion des risques de l'entreprise;
- une politique de gestion des risques de l'entreprise;
- des processus et des procédures de gestion des risques.

Cadre et politique de gestion des risques

Le cadre de GRE de la BIC est destiné à assurer une gestion des risques efficace et la mise en œuvre de contrôles au sein de l'organisation, et à garantir que les risques sont gérés efficacement et conformément aux pratiques exemplaires du marché, à la gouvernance de la BIC et aux exigences législatives.

Notre politique de gestion des risques de l'entreprise, qui a été examinée et approuvée par le conseil en novembre 2019, établit les principes généraux

qui permettent à la BIC de gérer et d'atténuer les principaux risques auxquels elle est exposée du fait de ses activités d'investissement, de prêt, de développement des affaires, de consultation, de données sur les infrastructures et d'exploitation. Cette politique s'applique à tous les employés et à toutes les activités de la BIC.

Méthodologie d'évaluation des risques d'investissement

En juin 2019, le plan de gestion des risques de l'entreprise présenté au comité des finances et de la vérification du conseil comprenait un plan visant à concevoir et à mettre en place une méthodologie d'évaluation interne des risques pour soutenir l'équipe des services-conseils et des investissements de la BIC dans ses évaluations et dans l'évaluation des risques d'investissement qui en résulte pour chaque investissement envisagé. La méthodologie uniformise l'évaluation des risques conformément

aux pratiques exemplaires du marché et constitue la base du calcul des pertes de crédit attendues de la BIC. À son tour, cette évaluation fournit une méthode quantitative, officielle et uniforme de suivi des pertes de crédit attendues par rapport aux dépenses fiscales de 15 milliards de dollars, suivie d'un rapport interne connexe. Une fois la méthodologie validée à l'externe et approuvée à l'interne par le CID, le CFV et le conseil, elle sera pleinement mise en œuvre.

Politiques et procédures liées aux risques

Un répertoire numérique exclusif a été créé, où toutes les politiques et procédures de la BIC, y compris celles liées aux risques, sont classées, stockées et mises à la disposition de tous les employés. La politique de GRE comprend la structure de gouvernance des risques, les rôles et responsabilités des différents secteurs du point de vue des risques, les principes directeurs et la tolérance au risque, les différents risques au sein de l'organisation pris en compte dans la taxonomie des risques et les réponses aux risques pour chacun des principaux risques identifiés. La plupart des politiques et procédures sont approuvées et en vigueur ou seront prêtes à être approuvées par le conseil d'administration au cours de l'exercice financier 2020-2021, par ordre de priorité.

Un programme de gestion des risques opérationnels est en cours d'élaboration.

ANNEXE G – Conformité avec les lois et les politiques

La BIC est régie par la *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada* (la « Loi sur la BIC ») et est assujettie à d'autres lois et politiques qui s'appliquent généralement aux sociétés d'État, notamment le cadre général de gouvernance des sociétés d'État défini dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), ainsi qu'aux exigences de la *Loi sur les langues officielles*, de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, de la *Loi sur l'accès à l'information*, de la *Loi sur les conflits d'intérêts* et du *Code canadien du travail*.

Pour gérer et atténuer le risque lié à la conformité, le conseil d'administration a approuvé le cadre de gouvernance d'entreprise et de politique de conformité (le « cadre ») de la BIC, qui décrit les principes et les activités de développement et du maintien des politiques de la BIC et des procédures connexes. Le cadre répertorie également les diverses exigences de conformité aux lois et aux politiques de la BIC et décrit ses exigences en matière de production de rapports et ses autres obligations en vertu de ses responsabilités législatives.

Accès à l'information

La *Loi sur l'accès à l'information* accorde aux citoyens canadiens ainsi qu'aux particuliers et personnes morales au Canada le droit d'accès aux documents détenus par la BIC (sous réserve de certaines exceptions). La BIC s'est engagée à faire preuve de transparence et à respecter ses obligations en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, tout en protégeant les renseignements qu'elle a recueillis à l'égard des promoteurs de projets d'infrastructures ou des investisseurs privés ou institutionnels dans de tels projets. En tant que rassembleur de capitaux privés dans les nouvelles infrastructures, la BIC respectera la confidentialité des investisseurs et saura trouver un équilibre entre le droit d'accès des demandeurs et la protection des renseignements commerciaux de nature sensible et des renseignements de l'entreprise et des tiers.

Le président-directeur général a délégué les pouvoirs et les fonctions liés à la *Loi sur l'accès à l'information* à l'avocat général et secrétaire de la Société, qui rend compte au président-directeur général des demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels. La procédure d'accès à l'information de la BIC décrit les principes généraux et les pratiques qu'elle a mis en œuvre pour répondre aux demandes d'accès à l'information en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. De plus, la BIC organise régulièrement des séances de formation sur l'accès à l'information pour sensibiliser ses employés à leurs

fonctions et responsabilités légales en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Ainsi, elle s'assure que nous accordions l'accès à nos renseignements en temps opportun au public, sous réserve d'exceptions légitimes.

Comme le prévoit la *Loi sur l'accès à l'information*, nous publions sur notre site Web le rapport annuel présenté au Parlement sur l'application de la *Loi sur l'accès à l'information*, y compris les statistiques sur les demandes d'accès à l'information. Les pratiques de divulgation de la BIC respectent également les réformes de la *Loi sur l'accès à l'information* en vertu du projet de loi C-58, qui a reçu la sanction royale le 21 juin 2019. Les frais de déplacement et de représentation du président-directeur général, des cadres supérieurs et des membres du conseil d'administration sont publiés de manière proactive sur notre site Web dans les 30 jours suivant la fin du mois de remboursement.

Protection des renseignements personnels

La *Loi sur la protection des renseignements personnels* accorde aux citoyens canadiens, aux résidents permanents ainsi qu'aux particuliers présents au Canada le droit d'accès aux renseignements personnels les concernant qui relèvent des institutions fédérales assujetties à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et elle protège ces renseignements contre leur collecte, utilisation, conservation ou communication sans autorisation.

Le président-directeur général a délégué les pouvoirs et les fonctions liés à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* à l'avocat général et secrétaire de la Société, qui rend compte au président-directeur général des demandes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels. Jusqu'à maintenant, la BIC n'a reçu aucune demande en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. La BIC a adopté la procédure de protection des renseignements personnels et de la vie privée pour décrire les principes généraux et les pratiques que les employés et représentants de la BIC doivent suivre pour protéger les renseignements personnels et les

gérer avec le plus grand soin et de la manière la plus responsable qui soit. La BIC limite comme il se doit la collecte, l'utilisation et la communication des renseignements personnels. Elle précise l'objet de la collecte de ces renseignements au moment de celle-ci ou avant et protège les renseignements grâce à des mesures de protection appropriées.

Les renseignements personnels recueillis et détenus par la BIC sont répertoriés dans des fichiers de renseignements personnels et décrits dans le chapitre Info Source remis au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Le chapitre Info Source fournit de l'information sur les fonctions, les programmes et les activités de la BIC et les renseignements connexes qu'elle détient. Il fournit également aux individus et aux employés du gouvernement (actuels et anciens) de l'information pertinente pour accéder aux renseignements personnels les concernant qui relèvent des institutions gouvernementales assujetties à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et pour exercer leurs droits en vertu de cette loi.

Langues officielles

En juin 2018, le Commissaire aux langues officielles (CLO) a informé la BIC de son intention d'enquêter sur trois plaintes qu'il avait reçues. Les plaignants alléguaient que la BIC avait été incapable d'offrir ses services ou de communiquer avec le public dans les deux langues officielles de juin 2017 à mai 2018 et que la structure ainsi que l'organisation étaient déficientes au sein de la BIC en ce qui concerne les communications et les services dans les deux langues officielles.

Le Commissaire aux langues officielles recommandait que la BIC élabore, dans les six mois suivants la réception du rapport d'enquête final, un plan d'action clair et précis pour s'assurer de prendre en compte ses obligations linguistiques dans son développement organisationnel afin d'offrir à tout moment au public un service de qualité égale dans les deux langues officielles. La BIC a transmis son plan d'action au CLO en août 2019. Le 4 décembre 2019, le CLO a transmis

la version préliminaire du suivi. Le rapport de suivi préliminaire a confirmé que les recommandations du CLO avaient été mises en application et a souligné la coopération de la BIC ainsi que sa rapidité à élaborer un plan d'action et d'autres outils en vue de s'acquitter de ses obligations selon la *Loi sur les langues officielles*.

La BIC a mis en place une structure de gouvernance et des outils pour se conformer à la *Loi sur les langues officielles*. En mai 2019, le conseil d'administration a approuvé la Politique sur les langues officielles, qui décrit les activités que la BIC a mises en place pour remplir ses obligations prescrites par la *Loi sur les langues officielles*. En outre, la BIC a approuvé les Lignes directrices sur les langues officielles dans les communications avec les membres du public et la prestation des services, qui établissent des pratiques et des procédures à cet égard dans la langue officielle de leur choix.

L'engagement de la BIC à l'égard des langues officielles est ferme, et de nombreuses activités décrites dans le Plan d'action sont déjà mises en œuvre et surveillées par le champion des langues officielles. Environ 33 % du personnel de la BIC est bilingue et environ 25 % des employés se sont inscrits à une formation pour

améliorer leurs compétences linguistiques dans la seconde langue officielle. En août 2019, les employés ont participé à une séance de formation sur les questions énoncées aux parties IV,V,VI et VII de la *Loi sur les langues officielles*.

Conduite éthique

La BIC a adopté un code de conduite pour les employés et les politiques qui l'accompagnent reflètent les normes les plus élevées en matière de bonne gouvernance, d'intégrité et de transparence. Le code de conduite présente diverses règles et lignes directrices sur le comportement éthique, fondées sur les valeurs de la BIC, les lois et règlements applicables ainsi que les politiques de l'entreprise. Lors de son entrée à la BIC et chaque année par la suite, tout employé est tenu de certifier son respect du code de conduite et de reconnaître qu'il a l'obligation de prévenir, de corriger et de signaler sans délai toute infraction éventuelle aux politiques de la BIC.

leur engagement et leur conformité à l'égard de ces politiques, qui comprennent leurs fonctions et responsabilités en vertu de la *Loi sur les conflits d'intérêts* et les Lignes directrices à l'intention des titulaires d'une charge publique publiées par le Bureau du Conseil privé.

La BIC a adopté la Politique de divulgation d'information concernant des actes répréhensibles à l'intention des employés, qui décrit les procédures internes permettant aux employés de divulguer des actes répréhensibles au travail ou une violation des politiques de la BIC, des lois ou des réglementations. L'avocat général et secrétaire de la Société est le membre de la haute direction désigné par le président-directeur général en vue de l'aider à répondre aux exigences de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*. En mars 2019, la BIC a entrepris une formation en personne avec tous les employés afin de promouvoir une conduite honnête et éthique au sein de l'organisation. La BIC a également mis à la disposition des employés une ligne de dénonciation confidentielle pour signaler leurs inquiétudes concernant des questions relevant du code de conduite. Ce service est disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, en français et en anglais, par téléphone ou en ligne.

Le conseil d'administration a également adopté un code de conduite et une politique relative aux conflits d'intérêts pour les administrateurs. Chaque année, les administrateurs doivent examiner et confirmer

ANNEXE H – Priorités et orientation du gouvernement

Les priorités et les activités de la Banque de l'infrastructure du Canada sont axées sur les domaines de l'infrastructure et de l'investissement et sont par conséquent en accord avec le plan sur les

infrastructures *Investir dans le Canada* du gouvernement. Les activités de la BIC sont également conformes aux priorités de l'ensemble du gouvernement dans les secteurs clés ci-dessous.

Transparence et gouvernement ouvert

La BIC soutient les priorités du gouvernement en matière d'ouverture et de responsabilisation dans un certain nombre de domaines, et en fait la promotion. La BIC rend ouvertement des comptes aux Canadiens en ce qui a trait à ses activités, à ses investissements et à ses processus décisionnels, tout en protégeant la confidentialité des renseignements commerciaux de nature sensible transmis par ses partenaires commerciaux, comme l'exigent la *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La Politique de communication et de relations avec les parties prenantes de la BIC est une initiative importante pour soutenir cette priorité. Cette politique décrit les lignes directrices adoptées pour garantir que les communications internes et externes de la BIC sont bien coordonnées, gérées efficacement et adaptées aux divers besoins des parties prenantes de la BIC. Conformément à notre politique, nous donnons accès à l'information suivante sur notre site Web :

- états financiers trimestriels,
- résumés des plans d'entreprise, y compris les budgets de fonctionnement et d'investissement, une fois qu'ils ont été soumis au ministre et déposés au Parlement,
- rapports annuels de nos opérations, y compris les états financiers annuels audités et le rapport de l'auditeur, une fois qu'ils ont été soumis au ministre et déposés au Parlement,
- frais de déplacement et de représentation des membres du conseil d'administration et des cadres supérieurs,
- rapports annuels sur l'application de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*,

- assemblées publiques annuelles et documents connexes.

La BIC publie de façon proactive les résumés des demandes d'accès à l'information sur le portail Gouvernement ouvert (open.canada.ca) dans les 30 jours civils suivant la fin du mois au cours duquel les demandes ont été traitées. La BIC prévoit également de publier en 2020 son inventaire Info Source des renseignements détenus, ainsi que l'information pertinente sur les renseignements personnels sous son contrôle.

Chaque année, la BIC organise une assemblée publique pour partager ses résultats financiers et opérationnels et de l'information sur d'autres priorités et plans. Cette assemblée publique permet au public de donner ses commentaires et d'engager un dialogue avec le conseil d'administration et le président-directeur général de la BIC sur des questions directement liées à ses activités et à son fonctionnement. Après l'assemblée publique, la BIC publie les procédures, les présentations et les réponses aux questions y afférentes sur son site Web. L'assemblée publique annuelle a eu lieu le 23 janvier 2020.

La BIC continuera à appuyer la transparence accrue de ses activités, de ses opérations, de ses investissements et de ses processus décisionnels au cours de la période de planification. Cet effort consistera notamment à améliorer la divulgation et l'accès à l'information en recourant à divers moyens (des méthodes traditionnelles aux approches numériques) pour communiquer avec les Canadiens.

Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)

La BIC est en train d'évaluer l'ACS+ et d'établir des ressources pour examiner, analyser et intégrer l'ACS+ dans ses activités opérationnelles. La direction de la BIC comprend que le gouvernement fédéral

tient à s'assurer que tous les Canadiens profitent des investissements effectués dans le cadre du plan Investir dans le Canada.

Diversité et équité en matière d'emploi

Les membres du conseil d'administration de la BIC proviennent de différents horizons. La composition du conseil est diversifiée du point de vue du genre, de la langue, de la culture et de l'appartenance régionale. La BIC s'efforce également de refléter la diversité de la population canadienne lorsqu'elle recrute du personnel et comble les postes vacants. Nous croyons en la création d'un lieu de travail fondé sur le respect mutuel et le soutien. Nos valeurs témoignent d'une culture diverse, respectueuse et inclusive.

La BIC a adopté une politique sur la diversité et les pratiques d'emploi équitables dans laquelle on trouve les énoncés suivants :

« La Banque s'est engagée à offrir à ses employés un environnement de travail inclusif, équitable et

respectueux, où la diversité est valorisée. Nous nous efforcerons de recruter et d'embaucher des personnes extrêmement talentueuses ayant des antécédents et des expériences variés, de leur proposer des carrières enrichissantes et de créer un environnement inclusif dans lequel nos employés peuvent apporter un éventail de connaissances, d'idées et de façons de faire. La Banque s'engage fermement à se conformer aux lois, aux règlements et, surtout, à une philosophie d'équité en matière d'emploi. »

La BIC, qui compte environ 50 employés (au 30 juin 2020), est très soucieuse d'être un modèle d'inclusion et de diversité. Par exemple, 41 % des membres de notre équipe appartiennent aux minorités visibles, 40 % sont des femmes et 33 % sont bilingues.

Intérêts des communautés autochtones et du Nord

La BIC aidera le gouvernement à réaliser son engagement de parvenir à une réconciliation avec les communautés autochtones ainsi que d'établir et de maintenir des relations mutuellement respectueuses.

La BIC reconnaît que l'État a le devoir de consulter les communautés autochtones et, s'il y a lieu, d'accéder à leurs demandes lorsqu'il envisage une activité qui risque d'avoir des effets nuisibles sur des droits ancestraux ou des traités éventuels ou déjà en vigueur.

leurs priorités globales et cerner des projets auxquels elle pourrait éventuellement participer. La BIC continuera d'explorer des possibilités de travailler avec les communautés autochtones et du Nord afin de comprendre les difficultés et les solutions associées aux besoins en infrastructures de ces collectivités, y compris leurs liens avec son mandat.

Grâce à ses activités de mobilisation et de sensibilisation, la BIC rencontre différents groupes partout au pays. Les collectivités et les communautés autochtones ainsi que les intervenants représentant les territoires du Nord ont fait pression pour que l'on tienne compte des déficiences dans les infrastructures auxquelles ces collectivités et régions se heurtent. La BIC a tenu des rencontres avec les trois gouvernements territoriaux pour discuter de

Développement durable

La BIC engage des investissements dans des projets qui sont dans l'intérêt public. L'un des facteurs considérés est la contribution du projet à la durabilité des infrastructures au Canada. Cela peut signifier, par exemple, qu'un projet contribue à la capacité

du gouvernement de financer et d'entretenir des infrastructures au profit des Canadiens à long terme ou qu'il aura des effets favorables pour le climat et les collectivités.

Milieu de travail sécuritaire

La BIC reconnaît le droit de tous ses employés à travailler dans un environnement sain et sécuritaire. Les employés ont le droit d'être informés des dangers connus ou prévisibles en milieu de travail, de participer à cerner les préoccupations en matière de santé et de sécurité liées à l'emploi et à la recherche de solutions, et de refuser d'exécuter un travail dangereux. La BIC et ses employés doivent constamment respecter les exigences de la partie II du *Code canadien du travail* (Santé et sécurité au travail) et du *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail*, les directives gouvernementales pertinentes et les politiques internes. La BIC fournira à ses employés et employés temporaires ou contractuels des renseignements et formations sur la santé et la sécurité, au besoin.

Il incombe à chaque membre de la direction et employé de la BIC de prendre toutes les précautions raisonnables et nécessaires pour protéger sa santé et assurer sa propre sécurité, celles des autres employés ou de toute autre personne pouvant être touchés

par ses gestes ou omissions. Les employés sont les mieux placés pour cerner les problèmes de santé et de sécurité, et pour proposer et élaborer des solutions appropriées, y compris mettre en œuvre des mesures raisonnables permettant de fournir un accès sécuritaire aux installations de la BIC et réagir rapidement et avec diligence en cas d'accidents de travail ou d'autres urgences.

Nous sommes également déterminés à offrir un lieu de travail respectueux et une culture qui ne tolère et ne cautionne d'aucune façon le harcèlement, le harcèlement sexuel, la discrimination ou la violence sur le lieu de travail. La BIC dispose d'une Politique anti-harcèlement et contre la violence sur le lieu de travail, dont l'objectif est de réduire au minimum les risques de violence et de harcèlement en milieu de travail et de fournir une marche à suivre en cas d'incident présumé ou d'incident, ou lorsqu'un employé prend conscience d'un cas de violence ou de harcèlement potentiel.

Accessibilité

La BIC s'efforce à tout moment d'offrir des services d'une manière qui respecte la dignité et l'indépendance des personnes handicapées. Nous nous engageons à fournir l'accès à nos installations et à offrir un excellent service à tout moment, dans le respect de la dignité et de l'indépendance de tous nos clients et visiteurs.

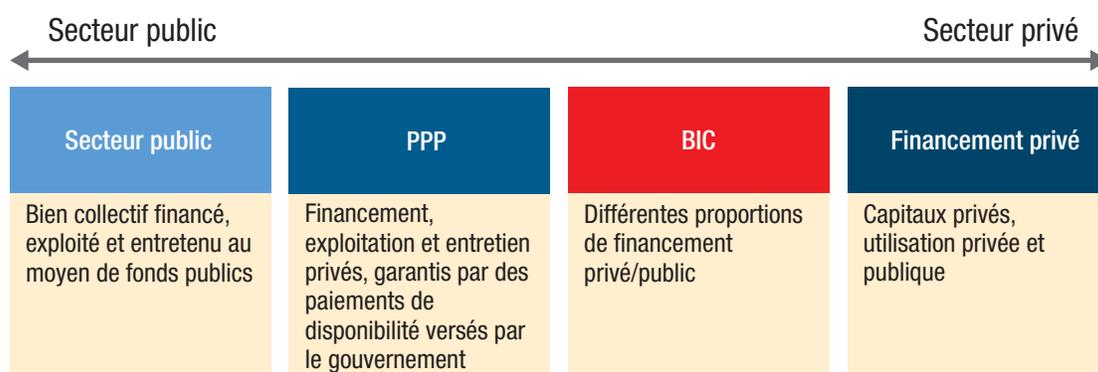
ANNEXE I – Modèles d'exécution

Évolution des modèles d'exécution des projets

L'approche de la BIC en matière d'intervention et d'investissement consiste à transférer au secteur privé des risques liés à l'exploitation, à l'entretien, à l'achalandage et aux recettes, s'il y a lieu. Voilà qui encourage les investisseurs privés et institutionnels à s'assurer que les projets sont planifiés, développés, exécutés et gérés de manière efficace.

De façon plus générale, les mécanismes de financement habituels des projets conservent souvent des risques et constituent des coûts pour les organismes publics, le plus souvent engagés en raison de retards, de dépassements de coûts, de risques imprévus et de l'entretien durant le cycle de vie.

La figure ci-dessous montre l'éventail des options de prestation du secteur public jusqu'au secteur privé.



La BIC veut servir de catalyseur du marché canadien des infrastructures pour optimiser les transferts de risque, concilier les apports des gouvernements durant les périodes de construction avec le transfert du risque à long terme durant la durée de vie d'un actif, l'augmentation des investissements par emprunts ou capitaux propres du secteur privé et l'élargissement graduel du risque relatif aux revenus liés à l'achalandage ou aux recettes dans le cadre de projets de nature transformatrice. En attirant des capitaux privés, nous visons à réduire les coûts pour le gouvernement et à construire plus d'infrastructures que ce qui aurait été possible au moyen des seuls fonds publics.

Étant donné que notre objectif est d'influencer et d'accroître la répartition des risques en dehors du secteur public chaque fois que cela est approprié, la BIC est susceptible d'envisager des investissements dans des projets d'infrastructures lorsque le modèle permet d'accroître l'investissement du secteur privé et d'améliorer le transfert de risques commerciaux aux

partenaires du secteur privé, notamment les risques liés à l'entretien à long terme, au cycle de vie et, si possible, les risques liés à l'exploitation, à l'achalandage ou aux recettes. Il peut y avoir des situations où le transfert direct des risques liés à l'exploitation, à l'achalandage ou aux recettes à un partenaire privé ne constitue pas une solution appropriée, efficace ou à valeur ajoutée. Par conséquent, la structure finale du projet et le modèle choisi dépendront du secteur, de la catégorie d'actif, des caractéristiques uniques du projet, de la capacité à transférer les risques, de l'acceptabilité sur le marché et des considérations politiques.

L'objectif constant de la BIC est de structurer des transactions qui permettent un meilleur transfert des risques au secteur privé, par rapport à ce qui était prévu à l'origine par le promoteur public ou à ce qui est la norme dans la catégorie d'actif ou le secteur. Les projets dans lesquels la BIC investit adopteront une approche à long terme de la planification et de la gestion de l'actif en exposant le capital du secteur privé à un risque, de façon que toutes les parties aient

intérêt à gérer efficacement ce genre de risques. Cette approche encourage la créativité dans la planification et la création de projets visant à répondre aux besoins des utilisateurs.

Modèles et structures de mise en œuvre

Les projets d'infrastructures sont réalisés grâce à divers modèles d'approvisionnement et de réalisation et à diverses structures contractuelles, qui prévoient différents degrés de financement privé et de transfert des risques.

La principale différence entre les diverses approches est le transfert croissant des risques au secteur privé et la réalisation de gains d'efficacité grâce à la planification du cycle de vie des actifs.

En misant sur l'expertise du secteur privé, les PPP peuvent intégrer plusieurs éléments de projet dans un seul contrat fondé sur le rendement, ce qui permet un transfert approprié des risques aux parties aptes à gérer ce genre de risques.

Comme le montre la figure ci-dessous, à une extrémité du spectre se trouve la passation de contrats par le secteur public pour réaliser des activités de conception ou de construction, dans le cadre de contrats distincts ou d'un contrat unique. Ces modèles sont connus sous le nom de « Conception Soumission Construction »

(CSC) ou de « Conception Construction » (CC). Au milieu se trouvent les ententes administrées par le secteur public, mais dans un cadre qui permet le financement du secteur privé (modèle connu sous le nom de « Conception Construction Financement » [CCF]). En règle générale, l'absence de transfert de risques et de capitaux privés suffisants dans les modèles CSC, CC et CCF signifie que la BIC ne participera pas aux projets qui utilisent ces modèles.

Inversement, les modèles les plus propices à la participation de la BIC sont ceux qui comportent des activités de conception, de construction, de financement, d'exploitation et d'entretien (CCFE/CCFEE), avec ou sans transfert de risques liés aux recettes ou à l'achalandage, car ces modèles impliquent un transfert de risques beaucoup plus vaste vers le secteur privé et l'apport de capitaux privés plus importants pour couvrir ces risques. La BIC peut s'appuyer sur sa grande expérience et son expertise en matière de structuration pour conseiller et protéger les promoteurs publics dans le cadre de ces projets.

Les modèles de financement et de risque en détail

	Conception Soumission Construction (CSC)	Conception Construction (CC)	Conception Construction Financement (CCF)	Conception Construction Financement Entretien (CCFE)	Conception Construction Financement Exploitation Entretien (CCFEE)	CCFEE avec transfert du risque lié aux revenus et à l'achalandage
Financement	Financement accru du secteur privé →					
Public	Public	Public	Public	Public	Public	Public
Privé			Privé (court terme)	Privé (long terme)	Privé (long terme)	Privé (long terme)
BIC				Financement de la BIC	Financement de la BIC	Financement de la BIC
Répartition du risque	Transfert accru des risques vers le secteur privé →					
Conception	Public	Privé	Privé	Privé	Privé	Privé
Construction	Public	Privé	Privé	Privé	Privé	Privé
Entretien	Public	Public	Public	Privé	Privé	Privé
Exploitation	Public	Public	Public	Public	Privé	Privé
Revenus/achalandage	Public	Public	Public	Public	Public	Privé
	Modèles de partenariat public-privé					

Nous évaluerons au cas par cas les projets qui ont recours à un modèle CCFE. La participation de la BIC dépendra de plusieurs facteurs, notamment la nature de l'actif en question (c'est-à-dire, un nouvel actif ou un important prolongement/agrandissement d'un actif existant), la façon dont le transfert du risque lié à l'entretien est défini, le montant des capitaux privés impliqués et l'évolution du modèle ou des structures contractuelles. En d'autres mots, si un projet a été conçu à l'origine comme un modèle CC ou CCF, mais que, grâce à la participation et aux conseils de la BIC, le promoteur public accepte finalement le transfert plus important des risques et les capitaux privés qu'implique un modèle CCFE, alors la BIC peut envisager d'investir dans de tels projets.

Parmi les différents modèles de PPP, le modèle CCFEE est le plus complet, car il transfère le plus de risques du secteur public au secteur privé, y compris ceux liés à l'entretien et à l'exploitation de l'actif. Dans ce modèle, le secteur public mobilise une partie du secteur privé (généralement une entité ad hoc composée de capitaux propres et d'emprunts ayant des capacités de passation

de contrats et d'entretien ou d'exploitation) pour gérer l'actif à long terme tout en fixant des normes de prix, de risque et de qualité. Cela permet d'innover tout au long du cycle de vie et de réaliser des économies. En transférant au secteur privé les risques liés à l'état et au cycle de vie des actifs, les PPP encouragent non seulement les économies de coûts grâce à l'innovation, à l'évaluation des risques et aux compromis sur le cycle de vie complet, mais incitent également le secteur privé à concevoir des infrastructures efficaces dont la construction et les finitions sont de qualité.

Il existe deux variantes principales du modèle CCFEE : les projets dont les revenus sont fondés sur des paiements publics ou budgétaires (PPP à paiement par l'État, également connus sous le nom de « PPP axés sur la disponibilité ») et les projets dont les revenus proviennent de paiements liés à l'achalandage (PPP fondés sur le principe de l'utilisateur-payeur, également connus dans de nombreux pays sous le nom de « concessions »).

**BANQUE DE L'INFRASTRUCTURE DU
CANADA** 

CANADA 
INFRASTRUCTURE BANK

Banque de l'infrastructure du Canada

150, rue King Ouest, C. P. 15

Toronto (Ontario)

M5H 1J9

Téléphone : 1-833-551-5245

Courriel : contact@cib-bic.ca

www.cib-bic.ca/fr

 [Twitter](#)

 [LinkedIn](#)