

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE

**Sommaire du plan d'entreprise
de 2001-2002 à 2005-2006
et sommaire du budget d'exploitation
modifié de 2001-2002**



INNOVATION. VALEUR. HÉRITAGE.

TABLE DES MATIÈRES		<u>Page</u>
	RÉSUMÉ À L'INTENTION DE LA DIRECTION	i
1.	SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE	1
1.1	Introduction	1
1.2	Mandat	1
1.3	Profil de l'entreprise	2
1.3.1	Structure de l'entreprise	2
1.4	Questions et orientations stratégiques de la période visée par le plan	3
1.4.1	Examen du mandat	3
1.5	Objectifs, stratégies et mesures du rendement de la période visée par le plan	4
1.6	Analyse financière	4
1.6.1	Distributions à l'actionnaire	5
1.7	Budgets des immobilisations et d'exploitation	5
2.	SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA CLC LIMITÉE (SIC)	6
2.1	Mandat	6
2.1.1	Énoncé de vision	6
2.2	Profil de l'entreprise	7
2.2.1	Interaction avec les intervenants	7
2.2.2	Responsabilité sociale de l'entreprise	8
2.3	Réalisations de l'entreprise en 2000-2001	8
2.4	Analyse du contexte commercial externe	8
2.4.1	Aperçu de l'économie à l'échelle nationale	8
2.4.2	Région de l'Ouest	10
2.4.3	Région du Centre	10
2.4.4	Région de l'Est	11
2.5	Évaluation des ressources de l'entreprise	11
2.5.1	Ressources humaines	11
2.5.2	Services informatiques	12
2.6	Questions et orientations stratégiques de la période visée par le plan	13
2.6.1	D'autres propriétés de l'État doivent être transférées	13
2.6.2	Mesures du rendement financier et qualitatif	14
2.6.3	Redéfinition des secteurs d'activités	16
2.6.4	Engagement à l'égard du service à la clientèle	17
2.6.5	Revendications territoriales des Premières Nations	18
2.7	Objectifs, stratégies et mesures du rendement de la période visée par le plan	19
3.	PARC DOWNSVIEW PARK INC. (PDP)	20
3.1	Mandat	20
3.1.1	Vision	20
3.2	Profil de l'entreprise	21
3.2.1	Conseil d'administration et comités	21
3.2.2	Organisation de l'entreprise	21

3.2.2.1	Dotation en personnel	22
3.2.3	Fondation Downsview	23
3.2.4	Fonctions de l'entreprise	23
3.2.4.1	Design et construction du parc	23
3.2.4.2	Programmes du parc	23
3.2.4.3	Mise en valeur des débouchés commerciaux	23
3.2.4.4	Gestion de propriétés produisant un revenu	24
3.3	Plan d'utilisation des terrains	24
3.4	Réalisations de PDP en 2000-2001	26
3.5	Analyse du contexte commercial externe	26
3.5.1	Débouchés	26
3.5.2	Défis	26
3.6	Évaluation des ressources de l'entreprise	27
3.6.1	Points forts	27
3.6.2	Contraintes	28
3.7	Questions et orientations stratégiques de la période visée par le plan	28
3.7.1	Absence de titre à bail des terrains de Downsview	28
3.7.2	Besoins financiers pour le parc et les projets d'infrastructure importants	29
3.7.3	Résolution des problèmes de logement du Ministère de la Défense nationale	30
3.8	Objectifs, stratégies et mesures du rendement pour la période visée par le plan	31
4.	TABLEAUX FINANCIERS	32
4.1	SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA CLC LIMITÉE	32
4.1.1	État des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie de 2001-2002 à 2005-2006	32
4.2	PARC DOWNSVIEW PARK INC.	33
4.2.1	État des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie de 2001-2002 à 2005-2006	33
	ANNEXES	34
A	Objectifs, stratégies et mesures du rendement de la Société immobilière du Canada limitée pour la période visée par le plan	34
B	Réalisations de la SIC en 2000-2001	35
C	Objectifs, stratégies et mesures du rendement de la SIC pour la période visée par le plan	38
D	Réalisations de PDP en 2000-2001	41
E	Objectifs, stratégies et mesures du rendement de PDP pour la période visée par le plan	44

RÉSUMÉ À L'INTENTION DE LA DIRECTION

Le présent sommaire du plan d'entreprise de la Société immobilière du Canada limitée pour la période de 2001-2002 à 2005-2006 décrit les objectifs, enjeux stratégiques et mesures de rendement de l'entreprise. La Société immobilière du Canada limitée est une société d'État qui présente ses résultats au Parlement par l'entremise du ministre de l'Infrastructure et des Sociétés d'État (le ministre), à compter du 15 janvier 2002. Auparavant, elle présentait ses résultats par l'entremise du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE

À la fin de ses cinq premières années d'exploitation, la Société immobilière du Canada limitée tente de déterminer comment elle pourra encore mieux appuyer les objectifs des politiques de son actionnaire, le gouvernement du Canada (le gouvernement), tout en continuant d'accroître autant que possible la valeur qu'elle peut procurer grâce à ses diverses activités.

Depuis sa réactivation en 1995, l'entreprise a répondu à toutes les attentes ou les a dépassées et, à la fin de l'exercice 2001-2002, elle aura distribué 232,7 millions de dollars au gouvernement. Toutefois, les avantages que la Société immobilière du Canada limitée procure aux collectivités locales et aux contribuables canadiens sont beaucoup plus larges et englobent jusqu'ici les possibilités suivantes :

- la création de 26 000 nouveaux emplois;
- la construction de 9 500 nouvelles habitations;
- un investissement environnemental d'environ 25 millions de dollars pour reverdir des espaces urbains d'un océan à l'autre.

En 1999-2000, le mandat de l'entreprise a été revu, particulièrement en ce qui concerne sa filiale, la Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC), afin de définir son orientation future. En même temps qu'un examen spécial du vérificateur général, l'entreprise a été comparée aux plus grandes sociétés du secteur immobilier par un organisme indépendant. Les deux études ont démontré le succès de la Société immobilière du Canada limitée par rapport aux objectifs fixés, son rendement par rapport à celui du secteur, de même que la forte augmentation de sa valeur pour l'actionnaire. Suite à ces études, l'entreprise a élaboré un plan d'action en vue de comprimer ses frais administratifs, entre autres objectifs. Cette opération a connu un succès considérable.

Au printemps 2001, le gouvernement a confirmé le mandat de l'entreprise, en raison des succès accumulés par cette dernière et du fait que le gouvernement continue d'avoir besoin de ses services. Il a été établi que le gouvernement a toujours besoin d'une société d'État non mandataire assurant des services stratégiques dans le domaine immobilier qui s'ajoutent aux services du groupe des Services des biens immobiliers (SBI) des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

Dans les sections suivantes du résumé à l'intention de la direction, on précise que le succès à venir de l'entreprise dépendra d'abord et avant tout de l'accélération du processus de transfert des propriétés de l'État et celui de Parc Downsview Park Inc. (PDP), de l'obtention du titre à bail des terrains du parc. La Société immobilière du Canada limitée est persuadée que l'on trouvera une solution à ces questions et attend avec impatience de collaborer à sa mise en œuvre avec les intervenants appropriés.

Voici les résultats financiers consolidés réels de la Société immobilière du Canada limitée, par rapport au budget pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2001 :

<u>Plan de 2000-2001</u>	En millions de dollars	
	<u>Résultats réels</u>	<u>Budget</u>
Ventes de propriétés	106,3	118,1
Revenu avant impôts	8,6	5,7
Dépenses à l'égard des propriétés	42,6	79,3
Flux de trésorerie	61,8	46,7

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA CLC LIMITÉE (SIC)

Le principal problème stratégique auquel la SIC continuera à faire face pendant la période visée par le plan est la nécessité d'obtenir d'autres propriétés par voie de transfert. Bien que le transfert de sept propriétés ait été approuvé au cours de l'exercice 2000, l'approvisionnement en nouvelles propriétés a été moins important que prévu à la réactivation de la société en 1995. De plus, le processus de transfert a été long et laborieux tant pour la société que pour les ministères gardiens avec lesquels elle fait affaire.

Afin de régler ce problème stratégique crucial, soit celui d'obtenir d'autres propriétés de l'État par voie de transfert, on a établi les quatre grandes nouvelles orientations stratégiques suivantes pour guider la SIC dans ses activités futures :

- l'amélioration du rendement et des mesures sur les plans financier et qualitatif;
- la redéfinition des secteurs d'activités de l'entreprise;
- le renouvellement de l'engagement de l'entreprise à l'égard du service à la clientèle tout en faisant progresser les centres d'excellence de l'entreprise;
- l'élaboration de solutions provisoires bénéfiques à tous avec les Premières Nations pendant que des revendications territoriales sont négociées avec le gouvernement.

Conformément au cadre stratégique du gouvernement, la SIC a déclaré un dividende de 15,5 millions de dollars pour 1999-2000 qui doit être versé d'ici le 31 mars 2002.

Voici les résultats financiers réels de la SIC par rapport au budget pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2001 :

<u>Plan de 2000-2001</u>	En millions de dollars	
	<u>Résultats réels</u>	<u>Budget</u>
Ventes de propriétés	85,4	97,2
Revenu avant impôts	7,4	3,6
Dépenses à l'égard des propriétés	38,9	76,4
Flux de trésorerie	46,0	27,9

PARC DOWNSVIEW PARK INC. (PDP)

En 2001, PDP en est à sa troisième année complète d'exploitation. Elle doit actuellement relever certains défis importants pour réaliser son mandat, qui est de créer un parc récréatif unique, tout en respectant son objectif d'autonomie financière. À cause du défi noté ci-dessous, le gouvernement a approuvé le plan d'entreprise de PDP pour une période d'un an seulement (2001-2002) et a demandé qu'on élabore un plan d'action avant l'approbation du prochain plan d'entreprise.

Le principal obstacle que PDP doit vaincre est qu'elle ne pourra réaliser son mandat sans trouver des sources de financement externes. PDP n'a toujours pas obtenu un droit d'accès inconditionnel ni un intérêt à bail pour les terrains. Par conséquent, PDP ne peut aménager les terrains commerciaux de Downsview et, ainsi, réaliser les produits nécessaires pour procéder aux travaux de construction de la phase I du parc.

Les autres questions stratégiques que PDP doit résoudre sont, entre autres, les suivantes :

- revoir la structure de l'entreprise afin de pouvoir créer une Fondation;
- élaborer un protocole d'exploitation avec la Ville de Toronto.

Au cours de l'exercice 2000-2001, PDP a mené à bien plusieurs projets. Le concours de design du parc a été applaudi à l'échelle internationale; en effet, il a été le sujet d'un colloque au Museum of Modern Art et a été présenté à une exposition du Van Alen Institute à New York. PDP a organisé la plus grande Fête du Canada dans la Région du Grand Toronto, attirant plus de 70 000 personnes. Des milliers d'enfants et d'adultes ont visité le parc chaque semaine afin de profiter du bâtiment abritant des terrains intérieurs de soccer, des programmes relatifs à l'environnement et au patrimoine, ainsi que du parc, et ce, tant pour les activités récréatives libres que pour les activités organisées.

Sur le plan commercial, les programmes de PDP vont également bon train. La vente des terrains en surplus, le bloc H, a été conclue au prix convenu. PDP a fait progresser les plans d'aménagement des terrains du côté est de la piste d'atterrissage. Enfin, PDP a augmenté ses loyers bruts de plus de 50 % et sa commercialisation de divers immeubles sur la propriété auprès de studios de cinéma a été couronnée de succès.

Voici les résultats financiers réels de PDP par rapport au budget pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2001 :

<u>Plan de 2000-2001</u>	En millions de dollars	
	<u>Résultats réels</u>	<u>Budget</u>
Produits d'exploitation	31,0	29,5
Frais	29,8	27,4
Revenu avant impôts	1,2	2,1
Dépenses à l'égard des propriétés	3,7	2,9
Flux de trésorerie	15,7	18,8

1. SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE

1.1 INTRODUCTION

Le présent sommaire du plan d'entreprise reflète le fait que la Société immobilière du Canada limitée est une société de portefeuille comptant deux filiales en propriété exclusive exploitées activement, soit la Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC) et Parc Downsview Park Inc. (PDP) ; la société mère présente ses résultats au Parlement, à compter du 15 janvier 2002, par l'entremise du ministre de l'Infrastructure et des Sociétés d'État. La troisième filiale exploitée activement de la société, soit la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. (Vieux-Port), présente ses résultats au Parlement indépendamment, à titre de société mère.

La Société immobilière du Canada, soit la société mère, ne possède presque pas d'actifs ou de ressources, à l'exception des actions de ses filiales. De plus, ses filiales exercent des activités suivant des mandats distincts dans des contextes commerciaux très différents. Par conséquent, dans ce plan d'entreprise, le rendement de la société mère et ses orientations stratégiques futures sont surtout décrits dans les deux sections portant sur ses filiales.

1.2 MANDAT

Le mandat initial de la Société immobilière du Canada, tel qu'approuvé par le gouvernement du Canada (le gouvernement) à sa réactivation en 1995, était le suivant : « à la cession des biens immobiliers en surplus de façon ordonnée et à des fins commerciales afin de procurer la plus grande valeur possible aux contribuables canadiens, ainsi que détenir certaines propriétés ». À l'époque, on mentionnait également qu'en plus de facteurs financiers, on pourrait tenir compte d'autres facteurs stratégiques pour le gouvernement, comme l'opinion des collectivités touchées et d'autres paliers gouvernementaux, de même que certaines questions relatives à l'environnement et au patrimoine.

À titre de société de portefeuille, la société mère réalise son mandat par l'entremise de ses deux filiales en propriété exclusive exploitées activement. Les mandats des deux filiales sont décrits dans les sections sur les filiales de ce plan d'entreprise. À titre de sociétés d'État, la société mère et ses filiales doivent respecter les politiques gouvernementales applicables relativement à l'équité en matière d'emploi, aux langues officielles, aux relations avec les Premières Nations, au patrimoine et à l'environnement.

La mission de la société mère, telle qu'elle est décrite dans ses statuts constitutifs, est vaste et lui permet d'acquérir, d'acheter, de louer, de détenir, d'améliorer, de gérer, d'échanger, de vendre, de faire valoir ou par ailleurs de négocier ou de céder des biens meubles ou immeubles ou toute participation dans ceux-ci.

1.3 PROFIL DE L'ENTREPRISE

À titre de société d'État fédérale, non mandataire, commerciale et autonome financièrement, la Société immobilière du Canada limitée fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre. Par l'entremise de ses filiales, la société mère est propriétaire ou gestionnaire de certaines propriétés stratégiques comme la Tour CN et le parc Downsview à Toronto, et son conseil d'administration veille à l'atteinte des objectifs commerciaux et de ceux visant à améliorer la qualité de la vie des collectivités.

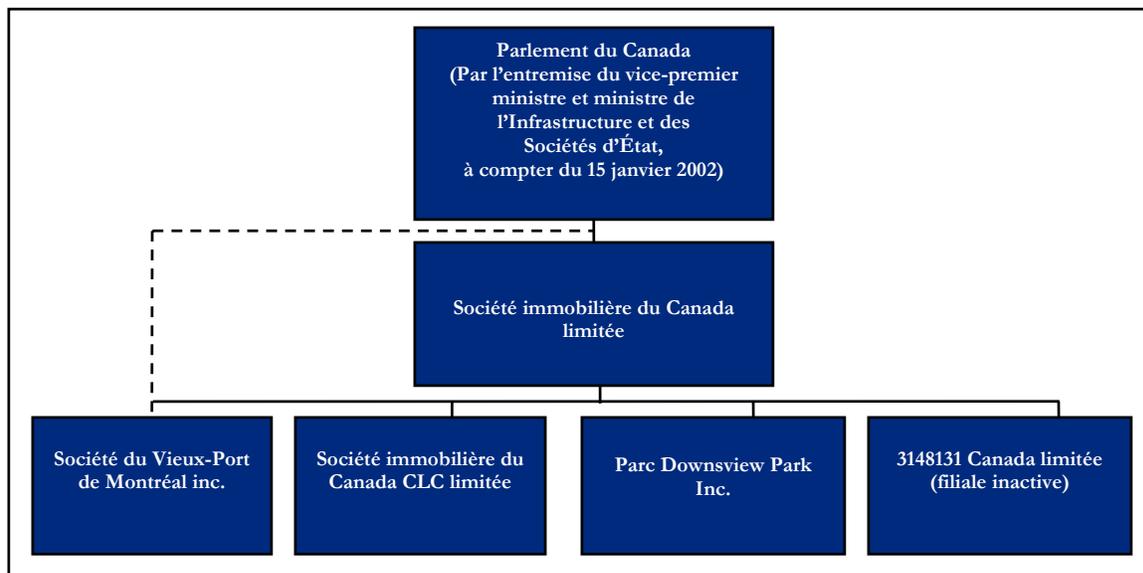
1.3.1 STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

Voici les quatre filiales en propriété exclusive de la société mère :

- Société immobilière du Canada CLC limitée, l'entreprise immobilière principale;
- Parc Downsview Park Inc., constituée en 1998, pour gérer et mettre en valeur les 640 acres de terrains de l'ancienne base des Forces canadiennes de Toronto à Downsview, en Ontario, en y aménageant un parc récréatif en milieu urbain au bénéfice des générations futures;
- Société du Vieux-Port de Montréal Inc., entreprise chargée du réaménagement du Vieux-Port de Montréal qui fait rapport au Parlement du Canada à titre de société d'État mère;
- 3148131 Canada limitée (3148131), qui est une filiale inactive.

L'illustration 1 fait état de la structure hiérarchique de la Société immobilière du Canada limitée et de ses filiales.

Illustration 1 : La Société immobilière du Canada limitée et ses filiales



1.4 QUESTIONS ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE VISÉE PAR LE PLAN

Les questions et orientations stratégiques présentées à la section 1.4.1 ont trait directement à la société mère. Les questions et orientations stratégiques relatives aux activités immobilières de la SIC ou aux activités d'aménagement du parc de PDP sont traitées aux sections 2.6 et 3.7, respectivement.

1.4.1 EXAMEN DU MANDAT

Comme c'est périodiquement le cas pour les sociétés d'État, le mandat initial de cinq ans de l'entreprise a fait l'objet d'un examen. L'examen a été entrepris pour la société mère, et l'accent a été mis sur sa filiale, la SIC, parce que les antécédents d'exploitation de sa filiale PDP ne sont pas suffisamment importants. Le gouvernement a confirmé le mandat de l'entreprise au printemps 2001, y compris les activités liées à une offre de services pour le projet du secteur riverain, dans le cadre du projet des Port Lands de l'initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto.

L'examen du mandat reconnaît le besoin de conserver une société d'État non mandataire, comme la Société immobilière du Canada limitée, pour gérer de façon stratégique la cession de propriétés par l'entremise de sa filiale, tout en préservant le fondement des politiques gouvernementales et en tenant compte des attentes des collectivités locales.

Un volet de cet examen portait sur les principaux secteurs d'activités et services de la SIC. Les principaux secteurs d'activités de l'entreprise incluent la cession de biens immobiliers en surplus du gouvernement et, pour les propriétés qu'elle détient, la gestion de propriétés, l'assainissement de l'environnement, les services de consultation en gestion et les travaux de design et de construction.

L'examen a démontré que la SIC a obtenu un très bon rendement, tant dans le domaine financier que sur le plan des objectifs des politiques sociales. Ce dernier point a été confirmé à l'issue d'une analyse indépendante entreprise dans le cadre du processus d'examen du mandat de la société. De plus, pour étayer davantage ce point, la SIC a fait l'objet d'un examen spécial du vérificateur général du Canada durant l'été 2000 et le seul problème décelé a été le faible nombre de propriétés de l'État acquises par voie de transfert.

L'entreprise estime que son style est un modèle de gestion immobilière moderne dans le secteur public et qu'elle peut répondre aux besoins définis par ses clients. Elle croit également constituer à l'heure actuelle le seul organisme fédéral en mesure de respecter tous les paramètres des politiques fédérales en matière de cession, en incluant le rehaussement de la valeur. Toutefois, si le nombre de propriétés transférées à sa filiale active n'augmente pas de façon marquée, la société mère craint de ne pouvoir atteindre le rendement optimal envisagé au moment de sa réactivation en 1995. L'examen par le gouvernement du processus de cession des propriétés inclut des éléments qui pourraient faciliter le transfert de propriétés à l'entreprise.

1.5 OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MESURES DU RENDEMENT DE LA PÉRIODE VISÉE PAR LE PLAN

Les objectifs, stratégies et mesures du rendement de l'entreprise pour la période visée par le plan sont décrits dans le tableau de l'annexe A de ce document et correspondent aux questions stratégiques de la société mère présentées à la section 1.4. Les objectifs, stratégies et mesures du rendement liés aux activités de la SIC sont traités à la section 2.7 (et à l'annexe C) de ce document, et ceux de PDP, à la section 3.7 (et à l'annexe E).

1.6 ANALYSE FINANCIÈRE

Voici les faits saillants financiers de la Société immobilière pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2001 et la période quinquennale de 2001-2002 à 2005-2006.

Tableau 1 : Faits saillants financiers de la Société immobilière du Canada limitée pour l'exercice terminé le 31 mars 2001 et la période de 2001-2002 à 2005-2006*

S Millions	CLC			PDP			CONSOLIDATED		
	2000-2001	2001-2002	2001-2006	2000-2001	2001-2002	2001-2006	2000-2001	2001-2002	2001-2006
Property sales	85.4	70.1	791.4	20.9			106.3	70.1	791.4
Other revenue	21.2	17.3	72.2	10.4	10.2	59.0	31.6	27.5	131.2
Income before taxes	7.4	7.6	93.7	1.8	(0.7)	(2.3)	9.2	6.9	91.4
Expenditures on properties	38.9	72.2	553.6	2.6	12.7	63.9	41.5	84.9	617.5
Net income	4.1	4.8	58.9	1.8	(0.7)	(2.3)	5.9	4.1	56.6
Cash inflow (outflow)	46.0	(22.4)	139.8	17.9	(10.8)	(55.3)	63.9	(33.2)	84.5
Distribution to Shareholder									
CMHC notes repayment	14.4	20.2	34.0				14.4	20.2	34.0
Government notes repayment	11.5	15.6	68.2				11.5	15.6	68.2
Dividends / shares redeemed		15.5	89.6					15.5	89.6
Total	25.9	51.3	191.8				25.9	51.3	191.8
As at 31 March									
Assets	368.8	367.7	356.2	25.3	27.0	62.3	394.1	394.7	418.5
Bank borrowings						34.9			34.9
Government / CMHC notes	77.4	64.7	77.9				77.4	64.7	77.9
Government notes (PDP)				19.0	19.0	19.0	19.0	19.0	19.0
Equity	220.2	215.4	235.3	1.9	1.2	(0.4)	222.1	216.6	234.9
Number of employees	94			14			108		

*Même si le gouvernement n'a approuvé le plan d'entreprise de 2001-2006 de PDP que pour un an (2001-2002), cet état consolidé inclut les prévisions de PDP pour chaque exercice de la période, de 2001 à 2006). Les chiffres de 2000-2001 de SIC sont des résultats réels, alors que les chiffres de 2000-2001 de PDP sont les prévisions initiales.

1.6.1 DISTRIBUTIONS À L'ACTIONNAIRE

De sa réactivation en 1995 jusqu'au terme de l'exercice 2001-2002, l'entreprise a distribué 232,7 millions de dollars au gouvernement par le biais de remboursement d'effets à payer, de versements en liquide et de dividendes.

Conformément au cadre stratégique du gouvernement, à la fin de mars 2002, la SIC versera un dividende de 15,5 millions de dollars correspondant à l'exercice 1999-2000. Ce dividende équivaut à l'excédent de flux de trésorerie, compte tenu des besoins en fonds de roulement qui correspondent généralement aux besoins en liquidités de l'entreprise dans la réalisation de ses activités, chiffre établi d'après les flux de trésorerie découlant des opérations des trois années précédentes, déduction faite des remboursements d'effets à payer durant la même période.

1.7 BUDGETS D'IMMOBILISATIONS ET D'EXPLOITATION

Les tableaux 2 et 3 ci-dessous présentent les budgets d'immobilisations et d'exploitation pour la période de 2001-2002.

Tableau 2 : Budget d'immobilisations 2001-2002 de la Société immobilière du Canada limitée (dépenses à l'égard des propriétés)

	En millions de dollars
Société mère	NÉANT
SIC	72,2
PDP	12,7
TOTAL	84,9

Tableau 3 : Budget d'exploitation 2001-2002 de la Société immobilière du Canada limitée*

	En millions de dollars
Société mère	NÉANT
CLC	7,6
PDP	(0,7)
TOTAL	6,9

* Ces sommes correspondent au bénéfice net avant impôts.

2. SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA CLC LIMITÉE (SIC)

2.1 MANDAT

À titre de principale filiale immobilière de la Société immobilière, la SIC a pour mandat de céder les biens immobiliers stratégiques dont le gouvernement n'a plus besoin et de gérer des propriétés choisies afin d'en dégager la valeur optimale au profit des contribuables canadiens. Nous l'avons déjà mentionné, la réalisation de la valeur optimale comprend la valeur financière, la stimulation économique et un apport à la qualité de vie des collectivités.

Dans le cadre de la réalisation de son mandat, la SIC tient compte des conditions locales du marché immobilier et son processus est transparent. Elle se charge surtout de propriétés dotées d'un potentiel d'aménagement considérable qui exigent une planification innovatrice et un rezonage, ainsi que des travaux de viabilisation et d'assainissement environnemental ou encore qui suscitent des préoccupations locales.

Lorsqu'elle vend des propriétés, la SIC vise un marché large et tente d'obtenir des offres concurrentielles. Dans ses projets d'aménagement, la SIC respecte les critères de durabilité de l'environnement, veille au respect du patrimoine et se soucie des inquiétudes des Premières Nations.

2.1.1 ÉNONCÉ DE VISION

Dans le cadre de son processus de planification stratégique, le conseil d'administration et l'équipe de haute direction ont revu l'énoncé de vision de la société. En élaborant le nouvel énoncé de vision, l'objectif était de créer ce qui suit :

- un but bien précis et emballant qui suscite le dévouement des employés;
- un but auquel la SIC peut aspirer;
- un énoncé qui décrit l'avenir de la SIC au présent;
- un énoncé qui renvoie aux secteurs d'activités de la SIC;
- un énoncé qui décrit le «quoi» sans définir le «comment».

En tenant compte de ces objectifs, l'énoncé de vision suivant a été adopté pour la SIC :

La Société immobilière du Canada met en œuvre des solutions foncières novatrices dans le but de produire une valeur financière et créer un héritage communautaire pour les Canadiens et les Canadiennes.

En outre, la SIC souhaitait faire passer un message exprimant sa vision et qui pourrait être ajouté à son logo dans le cadre de son programme d'identification visuelle. Le message suivant a été choisi :

Innovation. Valeur. Héritage

2.2 PROFIL DE L'ENTREPRISE

Pour réaliser son mandat tout en demeurant financièrement autonome, la SIC achète ses propriétés à leur juste valeur marchande, met en œuvre des solutions immobilières novatrices et participe à l'amélioration de la qualité de la vie des collectivités où elle exerce des activités. Elle travaille régulièrement avec les intervenants municipaux et provinciaux et paie des impôts à tous les paliers gouvernementaux tout en se conformant aux processus d'aménagement municipaux.

La SIC compte actuellement 108 employés, dont 14 sont détachés auprès de PDP. Son siège social est à Toronto et elle a des bureaux régionaux à Vancouver, à Ottawa et à Montréal, ainsi que 10 bureaux de projet dans les villes où ses principaux projets sont situés. Le portefeuille actuel de propriétés de la SIC totalise environ 1 800 acres et ces terrains se trouvent dans 28 municipalités partout au Canada.

2.2.1 INTERACTION AVEC LES INTERVENANTS

Comme la Société immobilière du Canada limitée a spécifiquement été créée pour exercer les activités commerciales que les organismes gouvernementaux ne peuvent mener, la SIC agit comme une société immobilière du secteur privé. Il est intéressant de noter que la SIC est plus souvent qu'autrement perçue comme un partenaire du secteur privé. Ceci résulte surtout du fait qu'elle libère des terrains par ailleurs non disponibles, travaille de concert avec le secteur privé pour qu'ils redeviennent productifs, rehausse l'activité économique et augmente l'assiette fiscale municipale.

Lorsqu'elle tente de définir l'utilisation optimale d'une propriété, la SIC procède à des consultations publiques poussées et agit en toute transparence avec tous les intéressés. De plus, lorsqu'elle utilise ses compétences en immobilier et propose des solutions créatives dans ce domaine, elle veille à respecter les normes de gestion environnementale les plus élevées, tout en tenant compte de la conservation du patrimoine et des intérêts des Premières Nations. Les intervenants et les partenaires du secteur privé comprennent très bien ces valeurs à la base de ses activités.

Entente de partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

On travaille actuellement à la préparation d'un protocole d'entente entre les Services des biens immobiliers (SBI) relevant de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et la SIC, afin de mieux répondre aux besoins des ministères chargés de la garde des biens. La SIC et les SBI ont signé une lettre conjointe pour le compte de leur

organisme respectif et ont informé le personnel au sujet d'ateliers de partenariat et d'un suivi connexe, afin d'inciter les parties à collaborer pour atteindre les buts communs et ainsi pouvoir répondre aux besoins des ministères gardiens dans le domaine immobilier.

2.2.2 RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Dans la conjoncture actuelle, la conscience sociale et l'investissement social des entreprises sont de plus en plus considérés comme des éléments précieux et essentiels à la conduite des activités. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est l'expression habituellement utilisée pour décrire la relation qui évolue entre une entreprise et ses multiples intervenants. Elle a trait à la pertinence et à la rentabilité de l'entreprise par l'entremise de ses relations à long terme et à l'internalisation de son engagement à l'égard de ses responsabilités sociales et environnementales dans une stratégie commerciale fondamentale redéfinie.

La RSE est un principe auquel la SIC adhère officiellement maintenant, celui-ci étant intégré dans ses valeurs de base et sa stratégie commerciale. Toutefois, ce principe est loin de lui être étranger puisque, en raison de son statut de société d'État, le public et le gouvernement s'attendent à ce qu'elle agisse en toute transparence et qu'elle fasse preuve d'une bonne conscience sociale. Des éléments de l'engagement officiel de la SIC à l'égard de ce principe sont respectés depuis sa création. Ils comprennent son engagement à « améliorer la qualité de vie des collectivités locales » et sa méthode du « tableau d'évaluation équilibrée » qui lui permet de mesurer ses progrès dans le domaine financier et sur le plan des objectifs des politiques sociales.

Auparavant un principe directeur général, le tableau d'évaluation équilibrée est maintenant un outil de gestion tangible qui fait fonction de fiche de rendement détaillé permettant de faire le suivi des progrès réalisés dans les domaines de la RSE que la SIC estime importants. En utilisant le tableau d'évaluation équilibrée, la SIC préparera un rapport annuel sur les progrès réalisés dans les catégories financières et non financières de la RSE. Vous trouverez plus de détails sur le tableau d'évaluation équilibrée à la section 2.6.2 de ce document.

2.3 RÉALISATIONS DE L'ENTREPRISE EN 2000-2001

Une évaluation des progrès réalisés jusqu'ici pour atteindre les objectifs de la SIC du dernier exercice, tels qu'ils étaient décrits dans le plan d'entreprise de 2000-2001 à 2004-2005, est résumée au tableau de l'annexe B de ce document.

2.4 ANALYSE DU CONTEXTE COMMERCIAL EXTERNE

2.4.1 APERÇU DE L'ÉCONOMIE À L'ÉCHELLE NATIONALE

Le contexte économique canadien est grandement tributaire des économies externes, particulièrement celle des États-Unis, où sont acheminées environ 80 % des exportations

canadiennes. Dans le passé, les hauts et les bas du cycle économique américain ont précédé de près d'un an, dans certains cas, leurs répercussions connexes au Canada.

À l'heure actuelle, des indices précis aux États-Unis signalent que la forte croissance de l'économie enregistrée depuis 1995 se dérobe et que le taux de croissance annualisé s'arrêtera tout juste au-dessus de 3 % en 2001. Bien que la plupart des économistes considèrent que ce taux est favorable, il s'agit là d'une baisse considérable par rapport aux taux de croissance annualisés de 5 % à 6 % constatés au cours des dernières années. Les facteurs influant sur la tendance à la baisse aux États-Unis sont, entre autres, la flambée des prix de l'énergie, les hausses des taux d'intérêt et la réduction des dépenses de consommation.

Malgré la tendance à la baisse de l'économie que l'on prévoit aux États-Unis, les analystes financiers demeurent en général optimistes et considèrent que cette situation fait tout naturellement partie du cycle économique. À l'appui de cet optimisme prudent, les marchés régionaux de l'immobilier ne sont affaiblis par aucune surconstruction, les stocks manufacturiers ne sont pas trop élevés, la capitalisation des institutions financières est solide et l'endettement de la plupart des entreprises n'est pas exagéré.

Jusqu'ici, le Canada n'a été témoin d'aucun facteur important indiquant qu'il fera face à un ralentissement économique significatif en 2001. En fait, la croissance de son produit national brut (PNB) au troisième trimestre a été de plus du double de celle des États-Unis (4,8 % par rapport à 2,4 %). Les économistes canadiens sont, en général, optimistes et croient que la croissance économique canadienne en 2001 devrait dépasser celle des États-Unis. Ils prévoient une progression d'au moins 3,2 %, qui pourrait aller jusqu'à 4,2 %. Si l'on utilise les prévisions de 13 institutions financières canadiennes importantes, la croissance moyenne du PNB canadien en 2001 devrait atteindre 3,5 %. Les facteurs mentionnés à l'appui de cet optimisme sont, entre autres, un secteur pétrolier et gazier florissant, une croissance soutenue et des dépenses en immobilisations dans les secteurs manufacturiers et de haute technologie, la faible valeur du dollar, l'augmentation des dépenses de consommation, les mesures gouvernementales visant à réduire la dette, ainsi que la diminution prévue des impôts.

L'accroissement projeté des dépenses en immobilisations par les entreprises devrait rehausser la demande de biens immobiliers dans certaines parties du Canada, particulièrement dans le sud de l'Ontario, dans la zone urbaine d'Ottawa, à Calgary et dans la zone urbaine de Montréal. Dans une moindre mesure, l'augmentation des dépenses en immobilisations des entreprises en 2001 créera de nouvelles avenues sur le marché immobilier dans la région de Halifax, en Nouvelle-Écosse, et dans la zone urbaine de St. John's, à Terre-Neuve.

Quoique, au Canada, les indicateurs économiques de 2001 soient favorables, il faut faire preuve de prudence dans la planification commerciale. Nous l'avons mentionné précédemment, les tendances de l'économie américaine doivent faire l'objet d'un suivi étroit. Dans leurs projections allant jusqu'à 2002, certains économistes ont prévu que le

PNB du Canada chutera jusqu'à un seuil de 1,9 %; toutefois, la plupart des économistes ne sont pas aussi pessimistes et prévoient que la réduction de la croissance du PNB de 2001 à 2002 sera d'environ 0,5 % pour s'arrêter à environ 3,0 %.

2.4.2 RÉGION DE L'OUEST

Bien que la région de l'Ouest de la société comprenne la Colombie-Britannique, l'Alberta et la Saskatchewan, ses actifs immobiliers ne sont actuellement situés que dans les deux premières provinces.

Pour 2001-2002, la Colombie-Britannique envisage des perspectives médiocres pour les secteurs des mines, de la foresterie et de la pêche. La seule perspective intéressante pour le secteur immobilier découle de la demande continue de locaux commerciaux dans des parcs commerciaux suburbains de la région de Vancouver. La SIC se trouve en bonne position puisqu'elle contrôle un des premiers parcs commerciaux suburbains à Burnaby, le parc commercial Glenlyon, et il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elle réussisse à y aménager des immeubles qui pourront être vendus à cet emplacement.

Bien que le taux d'inoccupation des locaux à bureaux au centre-ville de Vancouver ait atteint le seuil historique de moins de 4 %, et que les promoteurs locaux aient annoncé leur intention de démarrer de nouveaux chantiers, il se pourrait que les travaux de construction ne commencent pas comme prévu. Les analystes du secteur de l'immobilier supposent que cet investissement dépend de l'orientation politique à venir de la province. Les locaux à bureaux d'une superficie de 215 000 pieds carrés que la SIC construit actuellement au centre-ville de Vancouver font l'objet d'un contrat de vente au gouvernement du Canada et devraient être achevés en 2002, comme prévu.

Heureusement, l'économie en Alberta devrait continuer de progresser à vive allure en 2001-2002, sous l'impulsion du secteur des ressources énergétiques en particulier. La région urbaine de Calgary, avec ses assises économiques très diversifiées, sera le centre de cette croissance au cours de la prochaine année. Grâce à son projet de réaménagement de la BFC de Calgary comportant plusieurs phases, la SIC est bien placée pour tirer parti des nombreuses occasions qui devraient s'offrir à elle sur le marché de la promotion immobilière au cours des quelques prochaines années. En outre, le gouvernement du Canada a confié à la SIC la caserne Griesbach, à Edmonton.

2.4.3 RÉGION DU CENTRE

La région du Centre de la société englobe le Manitoba et l'Ontario, mais, en ce moment, la SIC ne détient aucun actif immobilier au Manitoba. La plus grande partie des actifs immobiliers de la région du Centre sont situés dans la zone urbaine de Toronto et l'on prévoit que cette zone sera le moteur principal de la forte croissance économique en 2001-2002. Cette croissance produira bon nombre de nouveaux débouchés sur le marché de la promotion immobilière, en particulier pour des projets résidentiels

d'insertion urbains. La SIC est bien placée pour tirer parti de ces occasions, si l'on tient compte de la première phase de son projet Malvern à Scarborough.

2.4.4 RÉGION DE L'EST

Au Québec, les occasions immobilières importantes en 2001 se trouveront dans la zone urbaine de Montréal, même si les conditions politiques incertaines dans la province continueront d'avoir des répercussions sur le marché. Les secteurs pharmaceutique, manufacturier traditionnel et de la haute technologie seront à la base de la croissance économique dans cette province. Le gouvernement provincial a récemment annoncé un programme de soutien fiscal de 1,5 milliard de dollars pour un nouveau projet de développement de trois millions de pieds carrés au centre-ville de Montréal, en vue d'attirer des industries de pointe, notamment les entreprises de commerce électronique.

En Nouvelle-Écosse, les projets énergétiques au large des côtes devraient créer des avenues de développement économique, particulièrement dans la zone urbaine de Halifax. Cette croissance commerciale devrait aider la SIC à commercialiser et à vendre ses projets de terrains résidentiels à Albro Lake et à Connolly Chester.

Terre-Neuve devrait également tirer parti des projets énergétiques au large des côtes en 2001-2002 et St. John's jouira de la plus grande partie de ces avantages économiques, ce qui aidera la SIC à réaliser son programme de commercialisation et de vendre ses terrains en 2001.

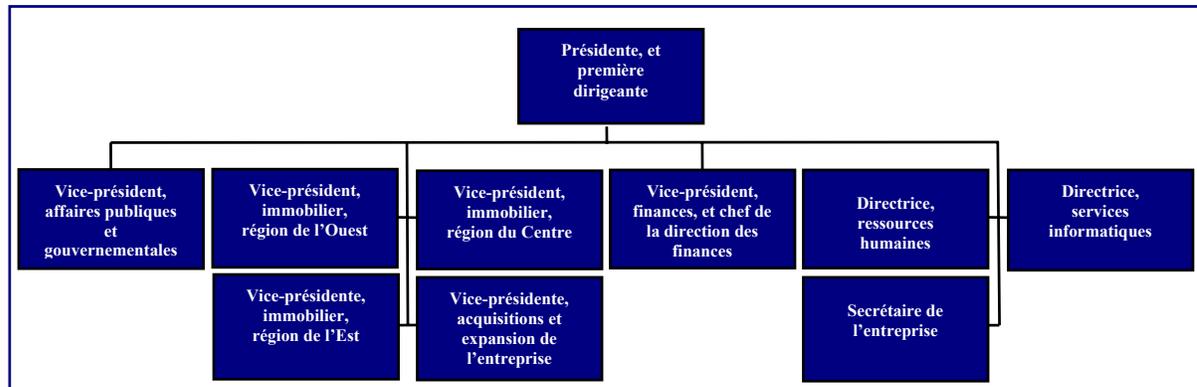
2.5 ÉVALUATION DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

L'équipe de haute direction de la SIC surveille constamment les ressources de l'entreprise pour s'assurer qu'elle dispose des compétences et des outils nécessaires pour réaliser ses activités et grandes initiatives futures. On reconnaît en général que le personnel compétent et expérimenté de la SIC constitue son plus grand atout. Les principales possibilités d'amélioration de la SIC résident dans la durabilité de ses activités, puisque des propriétés ne lui sont pas transférées régulièrement et qu'elle doit se concentrer davantage sur des clients-gardiens éventuels, en collaboration avec TPSGC.

2.5.1 RESSOURCES HUMAINES

La SIC compte un personnel permanent de 94 employés dans 14 bureaux partout au pays. Pour composer avec les fluctuations des charges de travail ou lorsque des compétences spécialisées sont requises, on fait appel à des employés temporaires et à des consultants. À l'heure actuelle, des employés de la SIC sont détachés auprès de PDP aux termes d'une entente d'optimisation des ressources humaines. L'illustration 2 présente la structure actuelle de l'équipe de haute direction de la SIC.

Illustration 2 – Structure organisationnelle de l'équipe de haute direction



Axés sur la sélection et la rémunération selon les compétences, les programmes de ressources humaines de la SIC assurent une certaine souplesse d'évolution des rôles et, à tous égards, reflètent les valeurs que prône la SIC dans le domaine des ressources humaines, tant en matière d'éthique que d'équité d'emploi et de langues officielles. Les principaux objectifs du service des ressources humaines pour l'exercice 2001-2002 comprennent, entre autres, les suivants :

- achèvement et enchâssement d'un cadre entièrement intégré en matière de ressources humaines;
- perfectionnement des compétences en leadership qui appuient l'orientation stratégique de l'organisme;
- création d'un véritable milieu d'apprentissage.

2.5.2 SERVICES INFORMATIQUES

Le prochain exercice marquera le début d'une nouvelle ère pour les services informatiques au sein de la SIC. Le nouveau nom de ce service, auparavant appelé « systèmes d'information et de gestion », est représentatif du changement. Le nouveau nom est la première étape du programme visant à enraciner au sein de ce service une culture et des principes directeurs davantage orientés sur les clients et les services qui leur sont rendus. Parmi les objectifs clés des services d'information pour l'exercice 2001-2002, mentionnons les suivants :

- amorcer et mener à bien une évaluation des besoins des services d'information de la SIC qui servira à définir les normes du service à la clientèle;
- élaborer un programme technologique détaillé pour la SIC;
- améliorer l'efficacité du réseau local d'entreprise (RLE) partout au Canada en remplaçant et en améliorant l'infrastructure du réseau;

- étudier le besoin de revoir la conception des sites Internet et intranet de l'entreprise afin qu'ils répondent aux objectifs commerciaux et aux besoins des employés;
- veiller à ce que les employés connaissent et comprennent les systèmes actuels grâce à un programme de formation à l'échelle de l'entreprise.

Le service continuera d'offrir des systèmes fiables et d'assurer l'intégrité des données et de l'information de l'entreprise, tout en les protégeant. Il continuera également d'évaluer la performance des systèmes sur une base permanente, ainsi que leur capacité à offrir un accès en toute sécurité aux clients et aux intervenants dont les besoins commerciaux sont approuvés.

2.6 QUESTIONS ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE VISÉE PAR LE PLAN

Il ne faut pas oublier que les questions et orientations stratégiques décrites dans cette section ne sont que celles de la SIC, à titre de filiale immobilière principale de la Société immobilière du Canada limitée. Chaque orientation stratégique est brièvement expliquée dans cette section, et les objectifs, stratégies et mesures du rendement connexes pour la période visée par le plan sont décrits à la section 2.7 (et à l'annexe C) de ce document.

2.6.1 D'AUTRES PROPRIÉTÉS DE L'ÉTAT DOIVENT ÊTRE TRANSFÉRÉES

L'examen du mandat de la Société immobilière du Canada limitée a révélé que la SIC a répondu aux attentes prévues dans son mandat initial, autant en terme de création d'une certaine valeur grâce à ses activités qu'en matière de respect des objectifs gouvernementaux portant sur les avantages sociaux et communautaires.

La question de la hausse du nombre de transferts de propriétés a été soulevée dans des sommaires de plans d'entreprise antérieurs. Bien que sept propriétés aient été approuvées à des fins de transfert au cours de l'exercice 2000, l'approvisionnement en nouvelles propriétés a été inférieur aux prévisions lorsque la société a été réactivée en 1995.

Défis

La réforme du Programme d'aliénation des biens immobiliers du gouvernement a porté sur les politiques et programmes visant à accélérer les dessaisissements, l'entreprise estime que les ministères gardiens ne savent pas vraiment si ces changements réduiront suffisamment les obstacles. De plus, l'entreprise est consciente que les mesures du gouvernement ayant trait aux lacunes observées sur le plan du renouvellement des infrastructures (fonds pour le remplacement de l'équipement), aux stratégies urbaines et aux emplacements contaminés laissent planer certaines incertitudes et suscitent des inquiétudes concernant les répercussions pratiques que ces mesures auront sur la possibilité pour les ministères gardiens de rationaliser plus facilement leurs avoirs.

Le conseil d'administration de la SIC continue de s'inquiéter de la réduction de son portefeuille et, par conséquent, s'est engagé à veiller, avec un certain taux de succès, à ce que celle-ci, de concert avec le Bureau des infrastructures et des sociétés d'État Canada (BISEC), TPSGC, les ministères gardiens et les organismes centraux, repèrent à l'avance des propriétés et fassent progresser autant que possible les discussions portant sur le transfert des propriétés.

Débouchés

Les transferts accélérés réduiront les coûts opérationnels des gardiens et auront un impact positif sur la viabilité de la SIC. Il est souhaitable que, dans le cadre de l'examen actuel des politiques effectué par le gouvernement, l'on veuille à ce que ces résultats soient atteints.

Conclusion

Jusqu'ici, tout indique que la SIC est une entreprise bien exploitée qui a atteint et même dépassé ses objectifs de rendement et qu'elle continue à combler à la fois les besoins opérationnels et relatifs aux politiques du gouvernement. Comme elle peut agir à titre de non mandataire de l'État, la SIC est très bien placée pour continuer à aider les ministères et organismes gouvernementaux à céder les propriétés en surplus, ainsi que pour soutenir le gouvernement dans l'atteinte de ses objectifs sur le plan des politiques sociales.

2.6.2 MESURES DU RENDEMENT FINANCIER ET QUALITATIF

Donnant suite aux différentes indications de son succès, comme les conclusions favorables quant à son rendement opérationnel issues de l'examen spécial du vérificateur général, l'entreprise a adopté un principe directeur, soit celui de s'améliorer continuellement tant sur le plan financier que non financier. Par exemple, suite à l'examen spécial du vérificateur général et à la réalisation par un organisme indépendant d'une analyse comparative des plus grandes entreprises immobilières, la SIC a élaboré un plan d'action en vue de comprimer ses frais administratifs, entre autres objectifs. Cette opération a connu un succès considérable.

Dans cet esprit, et puisque la SIC prendra des mesures pour améliorer son rendement global, elle utilisera également des mécanismes d'évaluation et de communication appropriés. Son tableau d'évaluation équilibrée en sera l'instrument principal, car il constitue une fiche de communication de l'évaluation des objectifs financiers et non financiers de l'entreprise en général.

En faisant en sorte que le tableau d'évaluation équilibrée devienne une réalité tangible au cours de l'exercice 2001-2002, la SIC pourra mesurer, gérer et améliorer les domaines cibles de son rendement – ce qui rehaussera la responsabilité, fera progresser le rendement et améliorera les résultats. Grâce au concept de l'évaluation équilibrée, tous

les résultats importants seront évalués, du rendement financier jusqu'aux objectifs d'amélioration de la qualité de la vie des collectivités.

Selon Norton et Kaplan, deux chefs de file dans le domaine de la RSE, on peut résumer succinctement la raison pour laquelle il faut instaurer la méthode du tableau d'évaluation équilibrée : « on ne peut pas gérer ce qu'on ne peut pas mesurer et on ne peut pas améliorer ce qu'on ne peut pas gérer ». Le tableau d'évaluation équilibrée de la SIC servira de cadre de travail stratégique et sera la pierre angulaire du système de gestion. La force réelle du tableau d'évaluation équilibrée se fera sentir au fur et à mesure qu'il passera d'un système d'évaluation à un système de gestion.

Dans ce contexte, le tableau d'évaluation équilibrée est en voie d'élaboration afin de devenir un outil de gestion interne qui permettra à la SIC de faire ce qui suit :

- choisir des indicateurs pertinents et significatifs;
- diagnostiquer et évaluer le rendement;
- passer de l'évaluation à la gestion;
- cerner précisément les efforts d'amélioration du rendement et se concentrer sur ceux-ci;
- optimiser la valeur ajoutée grâce à la répartition des ressources;
- aligner les activités opérationnelles sur les thèmes stratégiques.

Concernant l'objectif final, les mesures de l'exercice 2001-2002 serviront à tous les thèmes découlant du processus de planification stratégique de la SIC, dont :

- faciliter le transfert des propriétés, ainsi qu'améliorer et simplifier les relations de travail avec les ministères chargés de la garde des biens, incluant TPSGC;
- augmenter le rendement financier non seulement sur le plan de la rentabilité, mais également afin de réaliser des produits soutenus, pour veiller à ce que la valeur du placement de l'actionnaire continue de s'améliorer;
- définir et (ou) améliorer les différentes mesures internes en matière de rendement financier et qualitatif (les collectivités, le patrimoine et la responsabilité sociale);
- identifier et instaurer des solutions créatives et proactives pour régler les problèmes mettant en jeu les Premières Nations dans le but de faciliter le transfert des terrains;

- améliorer les relations avec les clients en général, y compris le grand public, les intervenants des collectivités, les occupants et utilisateurs des projets, ainsi que les ministères gardiens, et leur niveau de satisfaction quant à la prestation de services;
- augmenter stratégiquement et systématiquement la gamme des services offerts pour répondre aux besoins de l'actionnaire et des clients et tirer parti des centres d'excellence actuels et éventuels, tout en atténuant les risques liés à la redéfinition des secteurs d'activités;
- créer et mettre en œuvre un cadre d'exploitation interne intégré qui rehaussera au maximum l'efficacité et la rentabilité de tous les secteurs d'activités.

2.6.3 REDÉFINITION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS

En vendant son portefeuille initial de propriétés, la SIC a utilisé et perfectionné ses compétences dans le domaine de l'assainissement de l'environnement pour les terrains ferroviaires de Moncton et les terrains de Cambridge, ainsi qu'en design-construction, pour le parc commercial Glenlyon, le 401 Burrard et Benny Farm. En faisant affaire avec TPSGC et certains ministères gardiens, l'entreprise a conclu que ces compétences lui permettent de répondre aux besoins actuels du gouvernement. En réunissant des spécialistes de l'immobilier et de l'assainissement capables de trouver des solutions rentables en gestion des risques, pour combler des besoins précis, la SIC s'estime bien placée pour aider le gouvernement à exécuter son programme d'assainissement de l'environnement. La SIC est également consciente des contraintes auxquelles le gouvernement fait face concernant les locaux à bureaux à divers endroits, notamment Ottawa. L'immeuble de la SIC au 401 Burrard devrait démontrer rapidement le gain en efficacité et la protection accrue du risque relatif à la clientèle associés à l'utilisation des compétences de la SIC travaillant de concert avec TPSGC.

La SIC est très bien placée pour tirer profit de son savoir-faire dans les domaines suivants, selon les autorisations du gouvernement en fonction de chaque cas :

- **Construction sur commande**

La SIC peut se rendre utile dans ce domaine, comme le démontre la construction de l'immeuble à bureaux du 401 Burrard, sur une propriété d'une demi-acre au centre-ville de Vancouver, en C.-B.

- **Assainissement de l'environnement**

Divers ministères gardiens détiennent plusieurs propriétés en friche industrielle qui pourraient être réaménagées une fois les problèmes d'assainissement réglés. D'après sa vaste expérience dans de nombreux territoires partout au pays, la SIC croit que, grâce à des méthodes innovatrices et efficaces sur le plan des coûts, une grande partie de ces terrains pourraient être assainis et retournés à un usage productif.

- **Autres débouchés**

- La SIC voit d'autres occasions d'offrir son aide à des sociétés d'État ou organismes gouvernementaux, pour répondre à leurs besoins immobiliers, soit, entre autres, les dessaisissements, le financement, les ententes de cession-bail, la consolidation des installations.
- Le projet de revitalisation du secteur riverain de Toronto peut également représenter un débouché pour la SIC dans l'avenir.

2.6.4 ENGAGEMENT À L'ÉGARD DU SERVICE À LA CLIENTÈLE

La SIC s'est engagée à cultiver un milieu de travail axé sur l'excellence du service à la clientèle, au sens le plus large. Afin de renforcer son engagement fondamental à l'égard de la responsabilité sociale de l'entreprise dont il est question à la section 2.2.2 de ce document, la SIC tente maintenant de déterminer comment elle peut améliorer ses relations avec tous les intéressés, y compris ses employés et le public en général.

À l'interne, la SIC adoptera un cadre intégré pour la prestation des services qui régira toutes ses activités et maximisera l'efficacité dans tous les secteurs d'activités. Toutes les politiques de l'entreprise seront alignées sur ces principes directeurs conçus pour privilégier le civisme de l'entreprise. Par exemple, le fait que le nom du groupe des systèmes d'information et de gestion ait été remplacé par les « services informatiques » est important car il traduit l'accent qui est mis sur le service à la clientèle interne.

Un autre élément important du cadre d'exploitation a trait à la gestion du savoir tacite. La SIC s'efforcera de définir et de créer des « centres d'excellence » lorsque des employés ou des unités fonctionnelles auront acquis des compétences supérieures dans un domaine d'exploitation donné. En incitant les gens à partager les méthodologies et les connaissances tacites dans toute l'entreprise, les employés et unités fonctionnelles auront bon espoir qu'ils pourront également remporter de tels succès, ce qui rehaussera les capacités globales de l'entreprise, et ce, dans tous les secteurs d'exploitation.

À l'externe, la SIC reconnaîtra le rôle vital que les ministères et organismes gouvernementaux, ainsi que les sociétés d'État, jouent sur le plan de ses activités, puisqu'ils sont responsables du transfert des propriétés en sa faveur et que ce sont eux qui retiendront ses services. L'équipe des acquisitions et de l'expansion des affaires de la SIC a déjà fait de grands pas pour nouer et cultiver de bonnes relations entre la clientèle et la SIC dans son ensemble. L'équipe des affaires publiques et gouvernementales de la SIC s'efforce également de conserver d'excellentes relations avec tous les intervenants et le public en général.

La SIC estime qu'un service à la clientèle supérieur dépend de ce qui suit :

- savoir comprendre les besoins et les attentes des clients;
- répondre aux besoins des clients;

- offrir un service en temps opportun;
- agir avec dynamisme et anticiper les besoins des clients;
- faire preuve de souplesse dans la prestation des services;
- favoriser la responsabilisation des employés;
- évaluer et améliorer continuellement les normes de service selon le point de vue des clients.

La SIC adoptera des méthodes formelles et informelles pour faire le suivi du rendement et l'évaluer. Dans tous les cas, on tentera de répondre aux besoins de la clientèle par anticipation et non après coup. Autant que possible, des procédures internes seront instaurées pour permettre au personnel de cerner et corriger un problème avant que l'intervenant ou le client ne s'en rende compte. Le cadre d'exploitation général, une fois mis au point, s'appliquera à l'ensemble des politiques, pratiques et principes d'exploitation, et constituera une orientation globale pour les gestionnaires de l'exploitation qui, tout en disposant de leurs pleins pouvoirs, auront la souplesse voulue pour accomplir leurs tâches de façon innovatrice et créative.

2.6.5 REVENDEICATIONS TERRITORIALES DES PREMIÈRES NATIONS

La SIC sait que les propriétés qu'elle possède, gère et (ou) pourrait posséder à l'avenir sont touchées par divers problèmes liés aux Premières Nations. Lorsque des enjeux relatifs aux autochtones touchent une propriété, la SIC doit comprendre leur nature et tenter de résoudre la question en temps opportun. La SIC continuera de préserver ses liens avec les Premières Nations pour repérer des occasions de partenariat dans le but de résoudre les différends.

Par exemple, en tentant de définir les options et les stratégies qui ont trait à la réutilisation des terrains devant être transférés à la SIC, cette dernière continuera de nouer des relations mutuellement profitables avec les Premières Nations et est prête à étudier des possibilités pour leurs membres, leurs collectivités et leurs entreprises, afin qu'ils puissent participer aux activités commerciales de la SIC.

Les efforts continuellement déployés pour resserrer les relations de la SIC avec les Premières Nations faciliteront le transfert de propriétés des mains du gouvernement à la SIC grâce à l'élaboration de solutions à long terme dont la SIC et les Premières Nations pourront tirer parti. Si ce n'est pas le cas, des solutions provisoires bénéfiques à tous pourraient être mises en œuvre pendant le processus de négociation des traités.

2.7 OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MESURES DU RENDEMENT DE LA PÉRIODE VISÉE PAR LE PLAN

Les objectifs, stratégies et mesures du rendement de la SIC pour la période visée par le plan sont décrits à l'annexe C de ce document et correspondent aux questions et orientations stratégiques présentées à la section 2.6 de ce document.

3. PARC DOWNSVIEW PARK INC. (PDP)

En 2001, PDP en est à sa troisième année d'exploitation. L'entreprise fait maintenant face à un certain nombre de défis importants dans ses efforts en vue de réaliser son mandat, soit de créer un espace de verdure et de loisirs unique, tout en respectant son objectif d'autofinancement. En raison des défis décrits ci-dessous, le gouvernement a approuvé le plan d'entreprise de 2001 à 2006 de PDP pour un an seulement (2001-2002) et a demandé que l'on élabore un plan d'action avant d'approuver le prochain plan d'entreprise.

3.1 MANDAT

L'objectif principal de PDP est d'aménager le parc Downsview (le parc) pour en faire un parc récréatif unique en milieu urbain devant être détenu à perpétuité au bénéfice des générations futures.

PDP doit être entièrement autonome sur le plan financier, ses principales sources de produits devant provenir de la cession ou de la location des terrains et des installations. Le parc sera donné en location à PDP par le ministère de la Défense nationale (MDN).

PDP exerce ses activités sans lien de dépendance avec le gouvernement. Elle respecte les normes et principes en matière de saine régie d'entreprise, utilisant ses ressources efficacement et avec prudence, en tenant compte du fait qu'elle agit pour le compte des contribuables canadiens. PDP respecte également les objectifs des politiques sociales du gouvernement, y compris ceux qui ont trait au développement durable, et ces objectifs lui servent de guide.

3.1.1 VISION

Le conseil d'administration a discuté de la vision de PDP en 1999 et a adopté l'énoncé de vision suivant pour PDP :

Le parc Downsview doit être un parc récréatif unique en milieu urbain pour la population canadienne et celle de la région du Grand Toronto. Il doit servir de lieu de rencontre pour les gens de tous âges qui veulent jouer, apprendre et s'amuser, peu importe la saison de l'année. Cette vision doit également englober tous les terrains de l'ancienne base des Forces armées canadiennes de Toronto, incluant ceux dont le ministère de la Défense nationale a actuellement besoin, ainsi que les terrains adjacents qui pourraient être offerts à l'avenir. Le parc sera détenu à perpétuité et l'objectif sera d'en augmenter la taille au fil du temps. Le parc doit être un endroit paisible et sûr. Il sera aménagé en respectant les principes de viabilité économique, sociale et environnementale. Le parc commémorera le caractère exceptionnel de la mosaïque canadienne, ainsi que ses réalisations passées, présentes et futures.

Le gouvernement détient actuellement des droits de premier refus visant l'achat de certains des terrains entourant le parc ou qui lui sont immédiatement adjacents. PDP tente en ce moment d'acquiescer ce type de droits à l'égard d'une plus grande partie de ces terrains adjacents. Conformément à la vision à long terme de PDP, lorsque ces terrains seront offerts à des fins d'achat, PDP tentera de les acquiescer à condition que sa situation financière le lui permette.

En outre, PDP a également l'intention d'acquiescer ultérieurement les terrains actuellement occupés par le MDN pour ses besoins opérationnels.

3.2 PROFIL DE L'ENTREPRISE

PDP a été constituée le 17 juillet 1998 en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* à titre de filiale en propriété exclusive de la Société immobilière du Canada limitée.

Dans le profil de l'entreprise, on présente une description de la structure du conseil d'administration et des comités, ainsi que des activités de PDP.

3.2.1 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉS

PDP ainsi que ses administrateurs et dirigeants sont assujettis à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

PDP a créé sept comités : vérification, budget, expansion de l'entreprise, communications et liaison, Fondation, gouvernance et parc. De plus, un comité spécial mixte composé d'administrateurs de PDP et de la SIC a été formé pour circonscrire les préoccupations communes.

3.2.2 ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Les ressources humaines de PDP sont fournies aux termes d'une convention de services de gestion conclue avec la SIC. Le but de la convention est d'offrir des services de dotation en personnel souples et efficaces pour réduire autant que possible les chevauchements de rôles au cours des premières années de PDP. Les montants exigibles remboursés à la SIC pour les services de gestion rendus à PDP correspondent aux coûts réels, sans majoration aux fins des profits.

Aux termes de la convention, les membres du personnel devant travailler à temps plein sont détachés auprès de PDP et les autres services, comme les ressources humaines, les services d'information, les finances et la comptabilité, les affaires publiques et gouvernementales et les services de secrétariat, sont offerts sur demande.

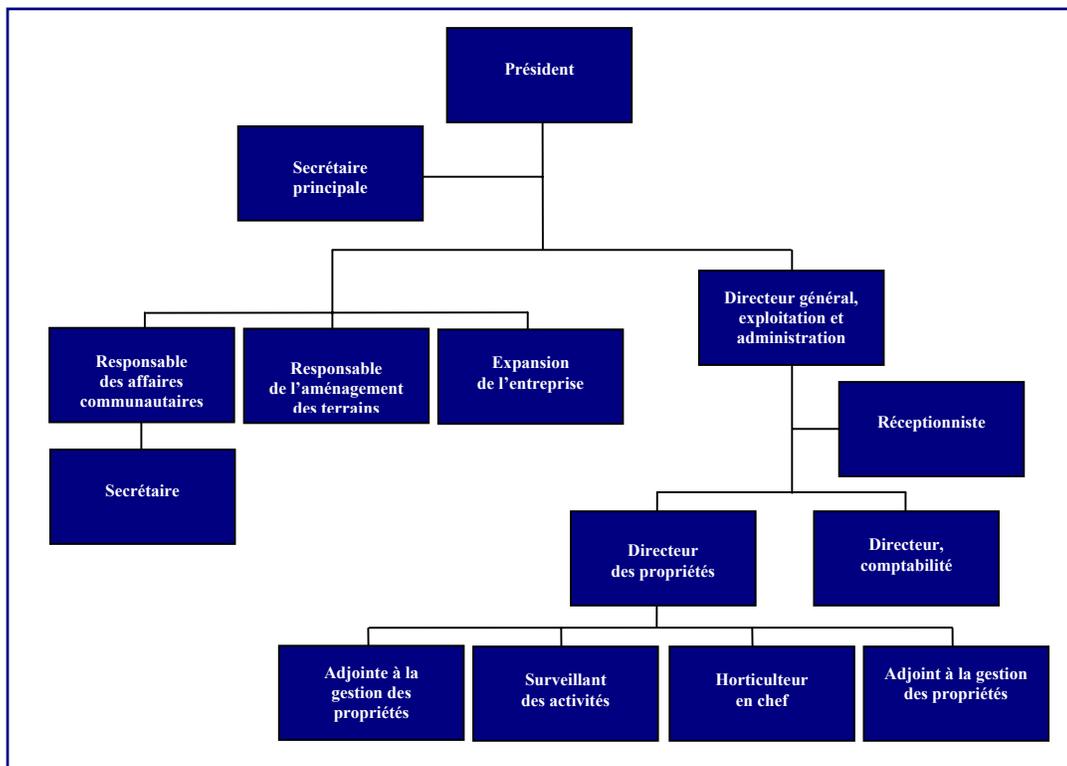
Étant donné l'expérience de la SIC et sa participation au projet du parc et compte tenu de l'objectif d'autofinancement de PDP, il semble approprié que la SIC continue de lui fournir des services de gestion, du moins provisoirement, jusqu'à ce qu'elles conviennent ensemble du contraire.

Les services d'employés et de consultants contractuels sont retenus pour faire face aux fluctuations des charges de travail et pour obtenir les compétences spécialisées nécessaires que la SIC ne peut pas offrir, comme certains services de planification, d'ingénierie et juridiques. PDP continuera de revoir la composition de ses employés et consultants afin d'atteindre le meilleur ratio coût-efficacité possible tout en minimisant les frais généraux. Au fur et à mesure que PDP évoluera, elle ne fera plus appel aux consultants en démarrage d'entreprises, mais plutôt aux services de spécialistes de la mise en œuvre de projets, puis à des experts en programmation et exploitation des parcs.

3.2.2.1 DOTATION EN PERSONNEL

PDP compte actuellement 14 employés à temps plein que la SIC lui a prêtés, et elle est dirigée par le président et un directeur général, exploitation et administration. Douze employés relèvent de ces deux personnes, ce qui est illustré dans l'organigramme suivant (illustration 3).

Illustration 3 – Structure organisationnelle de l'équipe de PDP



3.2.3 FONDATION DOWNSVIEW

On propose la création d'un organisme de bienfaisance pour recevoir les dons des particuliers, des groupes et des entreprises pouvant aider à financer le parc. Puisque la structure actuelle de PDP ne lui permet pas d'être un donataire reconnu en vertu des lignes directrices de l'Agence canadienne des douanes et du revenu (ACDR), PDP estime qu'il faudra procéder à une restructuration de la société. Cette question et les mesures devant être prises par PDP sont décrites plus en détail à la section 3.7.2.

3.2.4 FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

PDP a quatre fonctions principales :

- le design et la construction du parc;
- les programmes du parc;
- la mise en valeur des débouchés commerciaux;
- la gestion de propriétés produisant un revenu.

3.2.4.1 DESIGN ET CONSTRUCTION DU PARC

Ces tâches incluent la gestion du concours international de design du parc, la négociation de modalités contractuelles avec l'équipe de design gagnante, le suivi des activités de l'équipe de design, la réalisation d'examen et d'études techniques et la construction de diverses parties du parc.

3.2.4.2 PROGRAMMES DU PARC

Cette fonction comprend la création et l'exécution de programmes et d'activités spéciales sur la propriété, la réalisation d'un vaste programme de consultation publique axé sur le parc, la création de partenariats pour organiser un certain nombre d'activités internationales de prestige et la gestion des affaires publiques et des communications.

3.2.4.3 MISE EN VALEUR DES DÉBOUCHÉS COMMERCIAUX

Dans le cadre de cette fonction, PDP doit voir au design et à la construction du parc et doit formuler et mettre à exécution des plans d'aménagement à long terme pour les terrains ne faisant pas partie du parc.

Les principales activités de mise en valeur des débouchés commerciaux ont été, entre autres, les suivantes : élaborer et mettre au point des options d'utilisation pour les terrains d'Allen Road; conclure la vente des terrains en surplus du bloc H le long de l'avenue Wilson; collaborer avec des locataires éventuels relativement à l'enclave résidentielle nord; faire progresser le processus de transfert des terrains et offrir un soutien de planification technique pour le design et la construction du parc.

3.2.4.4 GESTION DE PROPRIÉTÉS PRODUISANT UN REVENU

Cette fonction comprend la gestion des services existants et l'entretien des installations des terrains du parc Downsview. Pour les services rendus aux locataires, PDP exige les frais de gestion habituels en immobilier. La participation directe de PDP à la gestion des propriétés lui a permis de mieux maîtriser les dépenses et lui procure une grande souplesse sur le plan de l'exploitation.

À l'heure actuelle, la propriété de Downsview compte 30 immeubles d'une superficie brute de 2,2 millions de pieds carrés, qui relèvent tous du groupe de gestion des propriétés de PDP. Douze de ces immeubles, soit près de 400 000 pieds carrés, sont toujours occupés par le MDN. La superficie des 18 autres immeubles totalise 1,8 million de pieds carrés. Aux fins du présent sommaire, on a supposé que le MDN libérera puis démolira les immeubles qu'il occupe en ce moment, une fois que le nouveau centre d'entraînement et d'administration proposé pourra être occupé.

3.3 PLAN D'UTILISATION DES TERRAINS

La propriété de Downsview comprend 640 acres de terrains divisés en quatre grandes catégories selon leur usage respectif, soit le parc, la zone commerciale, l'enclave résidentielle sud et le MDN. L'illustration 4 de la page suivante présente ces quatre types d'utilisation et le plan connexe du bloc.

Les terrains du parc comptent 330 acres et comportent deux sections :

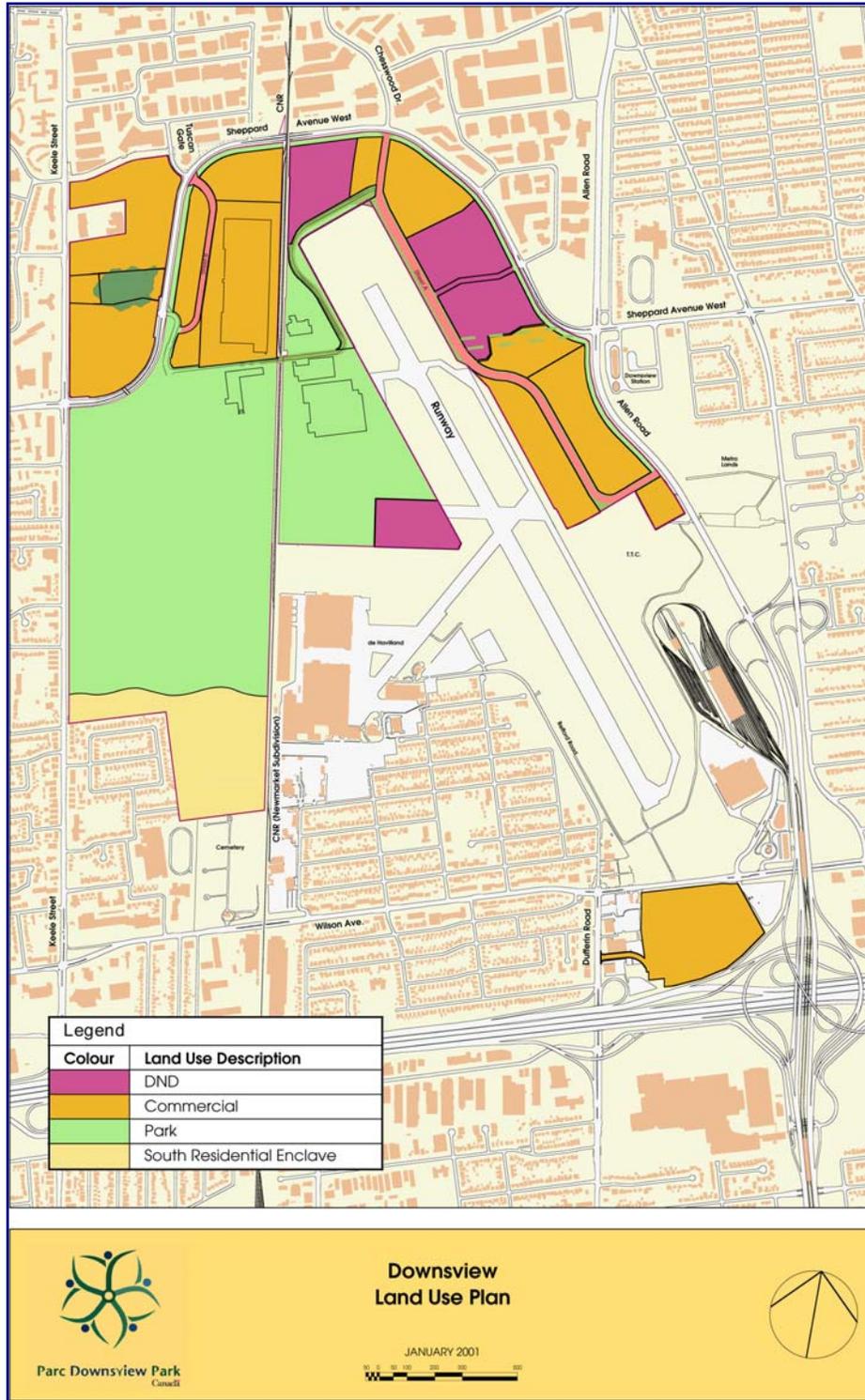
- le parc même, situé à l'ouest de la voie ferrée du CN, principalement un espace ouvert;
- le campus récréatif/culturel, situé à l'est de la voie ferrée du CN, comportant des bâtiments militaires d'une valeur architecturale et patrimoniale.

Les terrains commerciaux, d'une superficie de 200 acres, ont été subdivisés en divers blocs pour être aménagés ultérieurement. Ils seront la principale source de produits de PDP dans l'avenir. Une petite terre à bois située au nord de l'avenue Sheppard, mais qui n'est pas reliée au reste du parc, fait partie de ces terrains. On trouve également sur le plan d'aménagement (illustration 4) le bloc commercial au sud de l'avenue Wilson. Ces terrains ne sont pas inclus dans le total de la superficie des terrains commerciaux mentionnés précédemment parce que cette propriété a été vendue pendant l'exercice en cours.

L'enclave résidentielle sud, de 48 acres produira des revenus pour PDP.

D'une superficie de 62 acres, les terrains du MDN comprennent quatre parcelles : l'Institut militaire et civil de médecine environnementale, le centre d'entraînement et d'administration de Downsview, les terrains d'entraînement du MDN et une parcelle de terrain située dans le coin sud-est du campus récréatif/culturel.

Illustration 4 – Plan d'utilisation du parc Downsview



Legend = Légende
Colour = Couleur
Land Use Description =
Description de l'utilisation
DND = MDN
Commercial = Terrains
commerciaux
Park = Parc
South Residential Enclave =
Enclave résidentielle sud

Downsview Land Use Plan =
Plan d'utilisation du parc
Downsview
January 2001 = Janvier 2001

3.4 RÉALISATIONS DE PDP EN 2000-2001

Vous trouverez à l'annexe D une description des progrès réalisés jusqu'ici pour atteindre les objectifs de l'entreprise fixés dans le plan du dernier exercice.

3.5 ANALYSE DU CONTEXTE COMMERCIAL EXTERNE

Une analyse du contexte commercial externe de la société mère est présentée à la section 2.4 et les facteurs touchant spécifiquement la filiale PDP sont décrits ci-après.

3.5.1 DÉBOUCHÉS

Le marché immobilier à Toronto demeure solide pour les travaux d'insertion possibles

Les terrains de Downsview représentent un débouché immobilier unique à Toronto puisqu'il n'existe aucune autre ouverture de cette envergure pour des travaux d'aménagement d'insertion. Bien que ces terrains représentent une occasion unique, ils sont également touchés par les conditions générales du secteur immobilier. En particulier, la force du marché immobilier à Toronto maintient le niveau des prix des terrains en général, ce qui avantage les propriétaires fonciers.

Compte tenu des avoirs fonciers et des actifs prévus de PDP, les marchés immobiliers visés par l'entreprise sont les marchés du détail et des locaux à bureaux/commerciaux. Des détaillants-locataires connus ont manifesté un intérêt marqué pour les terrains d'Allen Road et de l'avenue Sheppard.

Le public de Toronto appuie fortement la création du parc Downsview

Les collectivités locales et le public de Toronto en général appuient fortement la création du parc Downsview. Des activités à grand déploiement, comme la célébration de la Fête du Canada, ont rehaussé la présence de PDP dans la communauté torontoise dans son ensemble, ainsi que l'appui qu'elle reçoit. Ces encouragements communautaires aident PDP à renforcer le soutien qui lui est donné et à mettre en œuvre son mandat.

3.5.2 DÉFIS

En plus des problèmes de titre de propriété et des questions entourant le logement du MDN, les facteurs externes suivants affectent grandement la capacité de PDP de réaliser son mandat pour le site. Certains de ces facteurs sont décrits plus en détail dans les questions stratégiques de la section 3.7.

Capacité de décider de l'aménagement des terrains de Downsview

Conformément au processus d'approbation actuel en matière de planification municipale, certaines exigences et conditions de la Ville, notamment pour l'affectation de certaines infrastructures et parties de terrain, pourraient empêcher PDP de réaliser son mandat.

Afin de remédier à cette situation, PDP tente d'élaborer un nouveau protocole d'exploitation avec la Ville.

Communications externes

PDP traite avec une multitude d'intervenants. Parmi les groupes d'intéressés, on compte les personnes détenant des intérêts commerciaux et les locataires, divers ministères, la collectivité locale et les personnes préoccupées par l'aspect environnemental, patrimonial, récréatif, social, scolaire et conceptuel du parc.

Pour PDP, les intérêts de chaque intervenant sont uniques et précieux mais, en même temps, chacun de ces intérêts vise des fins particulières, parfois contradictoires. PDP devra constamment tenter de répondre aux attentes et aspirations de ces intervenants aux intérêts souvent divergents et multiples. Tout en étant sensible à cet état de choses, PDP prend des mesures anticipatoires pour gérer ses affaires communautaires et publiques. Son personnel rencontre régulièrement les personnes et organismes concernés. De plus, PDP est en voie de créer un comité consultatif sur le parc et d'élaborer d'autres options de communication afin de mettre en place un processus de consultation permanent.

3.6 ÉVALUATION DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

Voici une évaluation des points forts et des contraintes de PDP en ce qui concerne sa capacité, en tant qu'entreprise, à matérialiser la vision du parc Downsview.

3.6.1 POINTS FORTS

À titre d'entreprise, PDP a accumulé certains points forts qui l'ont aidée dans ses efforts de réalisation de son mandat.

Le concours international de design du parc a été applaudi à l'échelle internationale et a mis PDP en évidence au sein de la communauté du design et des collectivités en général.

Le concours international de design du parc de PDP a été applaudi sur la scène internationale. De nombreux architectes, architectes paysagistes et autres concepteurs de réputation mondiale ont participé au concours. Cinq équipes très compétentes et de renom ont été choisies à titre de finalistes. Le concours a fait beaucoup parler de lui dans la presse nationale. Il a été le sujet d'un colloque au Museum of Modern Art à New York, a fait l'objet d'une exposition au Van Alen Institute à New York et sera également le sujet d'un ouvrage des éditions Harvard University Press. PDP peut tirer parti de cette considération et de ces acclamations pour rehausser sa réputation et obtenir un appui pour le programme de construction du parc.

Les terrains de Downsview s'avèrent un endroit très recherché pour des travaux d'aménagement.

Les terrains de Downsview représentent le débouché le plus important pour des travaux d'aménagement d'insertion à Toronto et s'avèrent un endroit très recherché pour des

travaux d'aménagement futurs. Ils sont situés près de l'autoroute 401 et sont adjacents à la station de métro Downsview. En outre, de grandes artères les desservent, et ces terrains représentent un actif immobilier précieux que PDP peut utiliser pour atteindre ses objectifs financiers à long terme.

PDP tire parti des débouchés importants de location à court et à moyen termes.

Les immeubles et terrains existants, ainsi que la possibilité pour PDP de louer des espaces, lui ont permis de réaliser des recettes de location de plus en plus élevées.

3.6.2 CONTRAINTES

Les contraintes de PDP relativement à son mandat sont décrites à la section 3.7. Il ne faut pas oublier que la plupart des contraintes de PDP découlent du fait qu'elle a peu de latitude pour résoudre certains des problèmes nuisant à la réalisation de son mandat.

3.7 QUESTIONS ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA PÉRIODE VISÉE PAR LE PLAN

La présente section énumère les enjeux stratégiques et l'orientation de PDP pour la période de 2001 à 2006. Tel que précisé plus tôt dans le présent sommaire, le gouvernement a approuvé le plan d'entreprise de PDP de 2001 à 2006 pour un an seulement (2001-2002).

Il ne faut pas oublier que les questions et orientations stratégiques décrites dans cette section ne sont que celles de PDP. Chaque orientation stratégique est brièvement expliquée dans cette section, et les objectifs, stratégies et mesures du rendement connexes pour la période visée par le plan sont présentés à l'annexe E de ce document.

Afin de réaliser son mandat pour le parc Downsview, PDP doit s'occuper du problème important auquel l'entreprise fait face et le régler, « l'absence de titre à bail des terrains de Downsview ». Bien que certaines autres questions stratégiques importantes doivent être réglées, si PDP ne réussit pas à résoudre ce problème crucial, elle ne pourra pas se charger des autres.

3.7.1 ABSENCE DE TITRE À BAIL DES TERRAINS DE DOWNSVIEW

PDP collabore avec le MDN pour obtenir un bail foncier à long terme. D'ici la conclusion de ce bail, PDP ne peut ni exécuter les opérations commerciales vitales à son autofinancement, ni emprunter des fonds. PDP doit également détenir le titre à bail des terrains pour assurer la mise en place d'une infrastructure nécessaire pour les projets commerciaux futurs, de même que d'entamer la construction de la phase I du parc.

On espère que les négociations avec le MDN permettront de conclure l'entente concernant le bail foncier à long terme, afin que l'entreprise détienne le titre à bail des terrains d'ici le 31 décembre 2001.

3.7.2 BESOINS FINANCIERS POUR LE PARC ET LES PROJETS D'INFRASTRUCTURE IMPORTANTS

Même si le problème du titre à bail est réglé, PDP fait quand même face à un défi probablement insurmontable, soit celui de combler le besoin de financement du parc et des projets d'infrastructure importants.

Sur le plan des produits, les problèmes financiers de PDP s'expliquent par les facteurs suivants :

- Le MDN continue d'occuper une grande partie des terrains du parc Downsview initialement désignés comme des terrains devant produire un revenu et, par conséquent, PDP a été incapable de réaliser des produits à partir de ces terrains.
- Le conseil a prudemment adopté une politique interdisant la vente de ces terrains. Cette politique a pour but de permettre à PDP de réaliser des produits à long terme; elle aura cependant des conséquences négatives sur ses flux de trésorerie à court terme. Pour régler le problème, on pourrait monnayer les baux, ce qui lui procurerait d'autres capitaux initiaux. Toutefois, l'option de vente ou de location ne peut être exercée tant que la question du titre afférent aux terrains n'est pas réglée.
- PDP ne peut recueillir des fonds par l'entremise d'une Fondation, étant donné la structure actuelle de l'entreprise (voir la section 3.2.3).

Sur le plan des dépenses, PDP a cerné deux projets importants à forte intensité de capital qu'elle souhaite amorcer au cours des sept prochaines années :

- Des dépenses de 40 millions de dollars pour la première phase du parc, y compris des routes et l'infrastructure. Ce montant était inclus dans le budget de construction du concours international de design et était considéré comme nécessaire afin de favoriser la cohérence du parc et de faire ressortir son identité.
- La viabilisation des terrains d'Allen Road, nécessaire pour aménager ces terrains de 70 acres qui sont prometteurs sur le plan commercial, pour offrir un accès et des services répondant aux besoins opérationnels continus du MDN et pour avoir accès au parc à partir de sa limite est.

Par conséquent, le problème stratégique auquel PDP fait face est sa capacité d'exécuter soit un de ces deux projets ou les deux tout en demeurant financièrement autonome. Deux solutions lui sont possibles : (i) remettre à plus tard un ou les deux projets, (ii) emprunter des fonds sur le marché libre.

PDP pourrait repousser l'exécution d'un ou des deux projets, mais le ralentissement des travaux d'aménagement des terrains commerciaux ne pourra que nuire davantage à son autonomie financière. Enfin, concernant le parc, PDP pourrait réduire l'importance de ses plans d'aménagement, mais elle juge cette option déconseillée. Une grande partie du budget de la phase I est nécessairement consacrée à la préparation des terrains et à l'installation des infrastructures de base. Si l'on choisit cette option, le parc manquera de cohérence et son design global en souffrira, ce qui réduira l'attrait du parc Downsview à

titre de premier parc national canadien en milieu urbain. De plus, cette option pourrait nuire à la crédibilité de PDP et du gouvernement.

PDP ne peut recourir aux emprunts sur le marché libre que pour financer des entreprises commerciales et non pour aménager le parc. De plus, cette option d'emprunt ne pourra représenter une solution que lorsque PDP aura acquis le droit de tenure à bail des terrains et l'autorisation du gouvernement.

Au bout de quelques années, le revenu de PDP suffit seulement à acquitter les dépenses en immobilisations courantes, les frais généraux, les coûts afférents au parc et à la propriété, ainsi que les intérêts débiteurs sur les emprunts. Toutefois, le revenu n'est pas suffisant pour rembourser le capital de tout prêt ou pour exécuter les deuxième et troisième phases du programme d'aménagement du parc. Essentiellement, le revenu projeté pour les terrains commerciaux de Downsview devrait suffire pour acquitter les coûts d'exploitation du parc, sans toutefois suffire aux coûts de sa construction.

On prévoit que la Fondation Downsview proposée pourrait recueillir des fonds pour acquitter les dépenses en immobilisations de projets ciblés. Toutefois, puisque ce type de financement est incertain, PDP ne peut supposer que la Fondation réglerait ses problèmes financiers.

L'entreprise devra probablement repérer une source externe de financement.

L'autre solution consisterait à réduire l'ampleur des travaux d'aménagement du parc et (ou) de les ralentir de façon marquée, et de ne consacrer aux nouveaux travaux de construction que les fonds restants une fois les besoins opérationnels comblés.

3.7.3 RÉOLUTION DES PROBLÈMES DE LOGEMENT DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE (MDN)

Les problèmes de logement du MDN sur les terrains commerciaux, toujours sans solution, constituent un autre obstacle à l'aménagement de ces terrains. Le MDN a été affecté par des retards dans l'aménagement des logements familiaux de l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC). PDP a offert son aide et proposé des solutions au MDN et à l'ALFC, mais la situation demeure problématique. Dans le dernier budget fédéral, 50 millions de dollars ont été prévus pour l'indemnité de vie chère qui est au cœur du problème du MDN. Ces fonds donneraient à l'ALFC les outils nécessaires pour régler certains des problèmes de logement.

Il faut régler cette question afin de poursuivre les travaux d'aménagement et de dégager les produits nécessaires à partir des terrains commerciaux au nord de l'avenue Sheppard et des terrains de l'enclave résidentielle sud. L'absence de plans concernant les logements familiaux résulte en un blocage d'environ 100 acres de terrains, ce qui représente environ la moitié des terrains de Downsview susceptibles d'être aménagés.

Selon PDP, l'absence de solution au problème des logements familiaux entraîne pour elle un manque à gagner de 4 millions de dollars par année. Même si les logements sont

enlevés de l'emplacement l'année prochaine, il faudra attendre au moins une autre année avant que PDP puisse réaliser des produits à partir de ces terrains.

3.8 OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MESURES DU RENDEMENT POUR PDP POUR LA PÉRIODE VISÉE PAR LE PLAN

Les objectifs, stratégies et mesures du rendement de PDP pour la période visée par le plan sont décrits dans le tableau de l'annexe E de ce document et correspondent aux questions et orientations stratégiques de PDP présentées à la section 3.7 de ce document.

4. TABLEAUX FINANCIERS

4.1 SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA CLC LIMITÉE

4.1.1 ÉTAT DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION ET DES FLUX DE TRÉSORERIE DE 2001-2002 À 2005-2006

\$ Millions	Actual 2001						TOTAL
		2002	2003	2004	2005	2006	
REVENUE							
Property Sales	85.4	70.1	189.7	194.3	174.3	163.0	791.4
Cost of Property Sales	69.6	59.6	160.7	165.6	143.9	135.7	665.5
Net property sales revenue	15.8	10.5	29.0	28.7	30.4	27.3	125.9
Property Rental	7.8	7.6	8.2	8.0	8.8	8.9	41.5
Interest and Other Income	13.4	9.7	5.2	4.6	5.3	5.9	30.7
	37.0	27.8	42.4	41.3	44.5	42.1	198.1
EXPENSES							
Provision for Decrease in property value	6.1						
General & Administrative	14.8	14.3	16.0	16.2	16.5	16.9	79.9
Interest	1.6	0.7					0.7
Land Holding Costs	2.4	2.1	2.3	1.8	1.4	1.1	8.7
Depreciation & Amortization	2.6	2.5	2.4	2.4	2.7	2.5	12.5
Capital Taxes	2.1	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	2.6
	29.6	20.2	21.2	20.9	21.1	21.0	104.4
INCOME BEFORE TAX	7.4	7.6	21.2	20.4	23.4	21.1	93.7
INCOME TAX	3.3	2.8	7.9	7.6	8.6	7.9	34.8
NET INCOME	4.1	4.8	13.3	12.8	14.8	13.2	58.9
Depreciation	2.6	2.5	2.4	2.4	2.7	2.5	12.5
Cost of Property Sales	69.6	59.6	160.7	165.6	143.9	135.7	665.5
Government Notes Issued	3.7	17.2	32.7	14.1	13.1	12.7	89.8
Provision for Decrease in property value	6.1						
CMHC Notes Issued			7.0				7.0
Change in current assets and liabilities	(7.2)	(5.7)	(17.1)	(2.5)	(2.4)	(1.2)	(28.9)
Expenditures on properties	(38.9)	(72.2)	(140.9)	(121.9)	(113.7)	(104.9)	(553.6)
Acquisitions	(4.1)	(18.9)	(46.9)	(19.5)	(17.4)	(17.0)	(119.7)
Vendor Mortgages	10.1	(9.7)	6.5	2.8	8.2	0.5	8.3
CASH FLOW BEFORE DISTRIBUTIONS	46.0	(22.4)	17.7	53.8	49.2	41.5	139.8
CMHC Notes Repayment	14.4	20.2	5.3	8.5			34.0
Government Notes Repayment	11.5	15.6	22.0	10.9	9.6	10.1	68.2
Shares Redeemed		15.5			34.5	39.6	89.6
DISTRIBUTIONS	25.9	51.3	27.3	19.4	44.1	49.7	191.8
ACCUMULATED DISTRIBUTIONS	172.9	224.2	251.5	270.9	315.0	364.7	364.7

4.2 PARC DOWNSVIEW PARK INC.

4.2.1 ÉTAT DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION ET DES FLUX DE TRÉSORERIE DE 2001-2002 À 2005-2006*

	\$ Millions						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
REVENUE							
Property sales	20.9						
Cost of properties sold	20.1						
Net property sales revenue	0.8						
Rental	4.7	7.1	8.3	12.6	13.0	13.0	54.0
DND reimbursement of revenue costs	5.1	2.2	1.8				4.0
Co-generation plant (net)					0.4	0.5	0.9
Interest and other income	0.6	0.9	0.1				1.0
	11.2	10.2	10.2	12.6	13.4	13.5	59.9
EXPENSES							
Park expense	2.1	3.1	3.3	3.6	3.4	3.1	16.5
General and administrative	2.5	3.4	3.5	3.8	3.7	3.9	18.3
Interest			0.1	0.8	1.4	1.9	4.2
Rental operating costs	4.8	4.4	4.4	3.4	3.4	3.5	19.1
Depreciation	0.1	0.2	0.7	1.3	1.5	1.7	5.4
Deferred amortization	(0.1)	(0.2)	(0.2)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(1.3)
	9.4	10.9	11.8	12.6	13.1	13.8	62.2
INCOME BEFORE TAXES	1.8	(0.7)	(1.6)		0.3	(0.3)	(2.3)
Income taxes							
NET INCOME	1.8	(0.7)	(1.6)		0.3	(0.3)	(2.3)
Recovery of cost of properties sold	20.1						
Depreciation	0.1	0.2	0.7	1.3	1.5	1.7	5.4
Deferred amortization	(0.1)	(0.2)	(0.2)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(1.3)
Changes in working capital	(1.5)						
Selling costs	(1.1)						
Expenditures on properties	(2.6)	(12.7)	(20.2)	(10.8)	(10.1)	(10.1)	(63.9)
DND reimbursement of capital costs	1.2	2.6	3.1				5.7
Land acquisitions	(19.0)						
Foundation contributions			0.1	0.2	0.3	0.5	1.1
Government notes issued	19.0						
CASH INFLOW (OUTFLOW)	17.9	(10.8)	(18.1)	(9.6)	(8.3)	(8.5)	(55.3)

* Le gouvernement a seulement approuvé le plan d'entreprise de 2001 à 2006 de PDP pour un an (2001-2002).

ANNEXES

ANNEXE A

OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MESURES DU RENDEMENT DE LA SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE POUR LA PÉRIODE VISÉE PAR LE PLAN

OBJECTIFS	STRATÉGIES	MESURES DU RENDEMENT	HORIZON TEMPOREL*
EXAMEN DU MANDAT			
Réaliser avec succès le mandat de la société.	Mettre en œuvre les orientations commerciales pouvant découler du renouvellement du mandat grâce aux objectifs commerciaux mentionnés dans le plan d'entreprise quinquennal de la société.	Évaluation régulière, par le conseil, des progrès de la société par rapport aux objectifs commerciaux approuvés et définis dans le plan d'entreprise. Commentaires de l'actionnaire.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.

***Remarque :** Dans la colonne « Horizon temporel » du tableau ci-dessus, par « exercice budgétaire », on entend un objectif devant être atteint pendant l'exercice 2001-2002 du plan d'entreprise détaillé de la Société immobilière du Canada. Par « exercices du plan stratégique », on entend un objectif devant être atteint pendant la période visée par le plan stratégique, mais au cours des quatre exercices subséquents, soit de 2002-2003 à 2005-2006.

ANNEXE B

RÉALISATIONS DE LA SIC EN 2000-2001

OBJECTIFS DE 2000-2001	MESURES DU RENDEMENT	RÉALISATIONS
EXAMEN DU MANDAT		
Recevoir une confirmation de l'actionnaire quant au mandat futur de la SIC.	Achèvement de l'examen et mise en œuvre fructueuse des recommandations en découlant.	Le gouvernement a confirmé le renouvellement du mandat de la SIC.
TRANSFERTS DES PROPRIÉTÉS DE L'ÉTAT/PROGRAMME DE CESSION DES BIENS IMMOBILIERS DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL		
Participer à l'examen visant à simplifier le processus et à augmenter le nombre de propriétés transférées des mains du gouvernement du Canada.	Nombre de propriétés transférées.	<p>La SIC a participé à ce programme à titre de partenaire. Elle a suggéré des mesures plus avantageuses et des moyens incitatifs à l'intention des ministères gardiens. Elle a également recommandé des modifications aux lignes directrices du SCT pour le transfert des propriétés en surplus.</p> <p>En janvier 2001, on avait approuvé le transfert à la SIC de sept propriétés depuis le début de l'exercice. Le transfert de trois autres propriétés pourrait être approuvé d'ici la fin de l'exercice.</p>
REVENDEICATIONS TERRITORIALES DES PREMIÈRES NATIONS		
Créer des partenariats mutuellement avantageux avec chaque bande, indépendamment du processus de négociation des traités.	Nouveaux arrangements et nouvelles ententes avec les bandes.	La SIC prépare un plan d'action pour faciliter la résolution de certains obstacles au réaménagement des terrains touchés. Conformément aux nouvelles lignes directrices du SCT, des propriétés choisies serviront de cas d'essai durant l'exercice 2001-2002.
RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE		
Adopter une démarche équilibrée pour améliorer la qualité de la vie des collectivités et créer une valeur financière.	Acceptation de la méthodologie proposée pour la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) par le conseil d'administration.	On a présenté au conseil un rapport de référence sur les pratiques et stratégies des 12 entreprises qui appliquent les meilleures pratiques de gestion. Le rapport a également démontré la place de chef de file que la SIC occupe jusqu'ici en matière de RSE dans son secteur, grâce à des projets comme le réaménagement de l'ancienne BFC de

OBJECTIFS DE 2000-2001	MESURES DU RENDEMENT	RÉALISATIONS
		<p>Calgary. La prochaine étape du programme de RSE, conformément à la décision du conseil, consiste à rallier le personnel au projet et à fixer des objectifs pour ce plan d'entreprise, ce qui était accompli en décembre 2000. À chaque trimestre, le conseil reçoit un compte rendu sur la RSE.</p>
RESSOURCES HUMAINES		
<p>S'assurer que la SIC dispose d'un personnel dont les compétences et les habiletés lui permettent de réaliser son mandat.</p>	<p>Faire le suivi de la formation et du perfectionnement des employés et élaborer un profil à l'échelle de l'entreprise pour illustrer les tendances de formation par rapport aux objectifs commerciaux.</p> <p>Faire le suivi des progrès du personnel récemment promu et engagé afin de déterminer à quel point chacun réussit à s'adapter à son rôle.</p> <p>Évaluer les niveaux d'expérience pertinents, afin de conserver les profils des compétences appropriés.</p> <p>Évaluer les niveaux de scolarité et de désignation professionnelle, ainsi que l'expérience pratique afin de conserver le profil souhaité.</p>	<p>De nouveaux outils de gestion du rendement et de fixation des objectifs ont été adoptés. Les objectifs sont fixés pour l'entreprise, ainsi que sur les plans régionaux/fonctionnels et individuels, en vue du prochain exercice et ces objectifs se répercutent à l'échelle de l'entreprise. Le processus comprend également des objectifs de formation et de perfectionnement pour la direction et l'ensemble du personnel.</p> <p>Le personnel nouvellement nommé fera l'objet d'un examen formel après six mois de service, suivi d'une rétroaction. On prévoit un encadrement pour aider les gestionnaires à faire en sorte que le processus d'amélioration du rendement soit significatif et harmonieux.</p> <p>Au fur et à mesure de la révision des descriptions de travail (des examens annuels seront faits aux termes du nouveau régime de rémunération), les profils des compétences pour le rôle de chacun et pour la SIC seront définis et respectés.</p> <p>Dans le cadre de l'évaluation du rendement, on vérifiera si les connaissances spécialisées sont à jour.</p>

OBJECTIFS DE 2000-2001	MESURES DU RENDEMENT	RÉALISATIONS
<p>Favoriser des programmes de rémunération et d'avantages sociaux concurrentiels conçus pour attirer, conserver et stimuler le personnel.</p>	<p>Comparer les programmes à ceux de secteurs appropriés et rationaliser le rendement réel par rapport au marché.</p> <p>Faire le suivi du roulement volontaire afin de déterminer les motifs de départ.</p> <p>Faire le suivi de la rétroaction des employés.</p>	<p>On s'est servi du marché comme point de comparaison pour un nouveau programme de rémunération. Grâce à un examen continu, on verra à respecter les comparaisons avec le marché et une valeur relative des postes à l'interne.</p> <p>Des entrevues de fin d'emploi sont menées pour les départs volontaires.</p> <p>On a prévu un processus de rétroaction informel et un sondage en bonne et due forme auprès des employés.</p>
<p>Mettre en place une culture qui privilégie les meilleures normes de conduite, respecte la diversité de la main-d'œuvre et permet d'atteindre les objectifs souhaités sur le plan des langues officielles.</p>	<p>Élaboration et respect des politiques et procédures appropriées.</p> <p>Approbation annuelle de lignes directrices en matière de conflits d'intérêts.</p> <p>Faire le suivi du nombre et de la nature des communications avec le protecteur du citoyen de la SIC.</p> <p>Faire un sondage auprès du personnel afin de déterminer et d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés à l'avance.</p> <p>Faire le suivi du nombre d'employés qui suivent des cours de langue et évaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés à l'avance.</p>	<p>L'examen des politiques, du programme d'avantages et du régime de retraite est en cours.</p> <p>Cela a été fait pour 2000-2001 et sera entrepris de nouveau pour 2001-2002.</p> <p>Même s'il ne semblait pas nécessaire de créer le poste de protecteur du citoyen de la SIC étant donné la petite taille de l'organisme, la haute direction surveille le moral des employés et conserve un dossier des plaintes ou des préoccupations des employés, et y donne suite.</p> <p>L'étude de l'équité en matière d'emploi devrait confirmer les données antérieures avant le rapport de 2001.</p> <p>Le repérage préliminaire des postes désignés bilingues est terminé. Les cours de langue, volontaires ou obligatoires, font partie du programme de langues officielles de la SIC; les progrès réalisés en ce sens font l'objet d'un suivi et un rapport sera présenté à cette fin.</p>

ANNEXE C

**OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MESURES DU RENDEMENT DE LA SIC
POUR LA PÉRIODE VISÉE PAR LE PLAN**

OBJECTIFS	STRATÉGIES	MESURES DU RENDEMENT	HORIZON TEMPOREL*
D'AUTRES PROPRIÉTÉS DE L'ÉTAT DOIVENT ÊTRE TRANSFÉRÉES			
Aider à mettre en œuvre les résultats de la réforme du programme d'aliénation afin de simplifier le processus et d'augmenter le volume de propriétés transférées des mains du gouvernement du Canada.	<p>Détermination de propriétés cibles et élaboration par la SIC de solutions pour les transferts.</p> <p>Collaborer proactivement avec des partenaires pour repérer des propriétés ou des cas où des actifs du gouvernement du Canada sont sous-utilisés et que la SIC peut valoriser tout en démontrant ses compétences.</p> <p>On doit repérer les propriétés clés difficilement transférables en raison d'obstacles pouvant être mieux surmontés par des membres du conseil; un membre du conseil deviendra maître dans le contournement de ces obstacles.</p>	<p>Nombre de propriétés transférées.</p> <p>Un plan pour aider à faire face à l'arrivée des nouvelles propriétés transférées à la SIC.</p> <p>Les obstacles sont surmontés et les propriétés sont prêtes à être transférées.</p>	<p>Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.</p> <p>Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.</p> <p>Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.</p>
AMÉLIORATION DES MESURES DU RENDEMENT FINANCIER ET QUALITATIF			
Fixer et (ou) améliorer les mesures internes du rendement financier et qualitatif (les collectivités, le patrimoine et la responsabilité sociale).	<p>Le conseil, de concert avec la présidente et première dirigeante, déterminera les mesures du rendement – sur le plan financier, entre autres – en fonction desquelles le rendement sera évalué.</p> <p>Le conseil déterminera la fréquence des rapports et s'assurera que les rapports de la présidente et première dirigeante sont reçus en temps voulu.</p> <p>Identification des possibilités aux fins de la</p>	<p>Un revenu net avant impôts pour l'exercice 2001-2002 de 7,6 millions de dollars, des flux de trésorerie de (67,8 millions de dollars) et des mesures qualitatives telles que fixées dans ce plan.</p> <p>Le conseil juge les rapports satisfaisants, est convaincu que la SIC gère bien ses activités et que les pouvoirs et les responsabilités sont délégués aux plus bas niveaux.</p> <p>Une politique</p>	<p>Exercice budgétaire.</p> <p>Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.</p> <p>Exercice</p>

Société immobilière du Canada limitée
Sommaire du plan d'entreprise de 2001-2002 à 2005-2006
et sommaire du budget d'exploitation modifié de 2001-2002

OBJECTIFS	STRATÉGIES	MESURES DU RENDEMENT	HORIZON TEMPOREL*
	RSE, participation au comité de la RSE et à d'autres comités et lignes directrices de la politique en matière de RSE	approuvée par le conseil et un plan concernant la RSE. Le conseil et la haute direction doivent également être convaincus que la RSE fait partie intégrante des activités et de la culture de l'entreprise.	budgétaire.
REDEFINITION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS			
Affiner stratégiquement et systématiquement la gamme de services pour répondre aux besoins des clients et tirer parti des centres d'excellence actuels et possibles, tout en atténuant les risques liés à l'expansion des secteurs d'activités actuels.	<p>Le conseil aidera la direction à définir des limites raisonnables et réalisables pour les nouvelles activités. Cela comprendrait l'élaboration, avec le gouvernement, d'un cadre stratégique déterminant les conditions où la SIC peut offrir ces services étendus au gouvernement.</p> <p>Les secteurs d'activités redéfinis incluent la gestion de projets, la construction sur mesure et l'assainissement environnemental.</p>	<p>Une politique approuvée par le gouvernement.</p> <p>Le début de travaux au sein d'un secteur étendu d'activités.</p>	<p>Exercice budgétaire.</p> <p>Exercices du plan stratégique.</p>
ENGAGEMENT ENVERS LE SERVICE À LA CLIENTÈLE			
Améliorer les relations avec la clientèle et la prestation des services pour tous les clients, incluant le public en général, les intervenants des collectivités, les occupants/utilisateurs des projets et les ministères gardiens.	<p>Le conseil approuvera le plan de satisfaction de la clientèle et recevra des rapports pour démontrer que les critères de base sont respectés.</p> <p>Le conseil appuiera les efforts dans le domaine des relations communautaires/publiques pour tous les projets et trouvera dans son réseau de personnes-ressources des champions au niveau politique.</p>	<p>Les résultats des suivis concernant la satisfaction de la clientèle.</p> <p>Les relations des membres du conseil sont facilitées, au besoin.</p>	<p>Exercices du plan stratégique.</p> <p>Exercices du plan stratégique.</p>
Formuler les principes, directives et procédures d'exploitation de base pour tous les aspects de la SIC, qui lui serviront de guide d'exploitation.	Définir et revoir les besoins d'exploitation actuels et futurs, ainsi que les principes directeurs qui détermineront la réaction de la SIC face à ces besoins. S'assurer que la politique de la SIC est à jour, cohésive et pertinente.	Mise à jour et révision de politiques conformes aux principes directeurs.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Définir les centres d'excellence qui reflètent les secteurs clés des connaissances du secteur.	Au besoin, définir des procédures. Déterminer la base des compétences pour les fonctions principales et tout domaine de connaissances spécialisées dans l'entreprise. Diffuser également les meilleures pratiques dans toute l'entreprise, en vue d'une amélioration constante.	Définir les centres d'excellence de la SIC. Diffuser et mettre en place une culture axée sur l'amélioration continue.	Exercices du plan stratégique.

OBJECTIFS	STRATÉGIES	MESURES DU RENDEMENT	HORIZON TEMPOREL*
REVENDECTIONS TERRITORIALES DES PREMIÈRES NATIONS			
Élaborer et mettre en œuvre des solutions créatives et proactives pour régler les problèmes des Premières Nations et faciliter le transfert des terrains.	Travailler de concert avec les intervenants pour présenter des dossiers commerciaux renfermant des exemples de solutions créatives et mutuellement avantageuses pour régler ces problèmes.	Tenue d'une série d'activités pour présenter aux intervenants des solutions mutuellement avantageuses.	Exercices du plan stratégique.

**Remarque : Dans la colonne « Horizon temporel » du tableau ci-dessus, par « exercice budgétaire », on entend un objectif devant être atteint pendant l'exercice 2001-2002 du plan d'entreprise détaillé de la SIC. Par « exercices du plan stratégique », on entend un objectif devant être atteint pendant la période visée par le plan stratégique de la SIC, mais au cours des quatre exercices subséquents, soit de 2002-2003 à 2005-2006.*

ANNEXE D

RÉALISATIONS DE PDP EN 2000-2001

OBJECTIFS DE 2000-2001	MESURES DU RENDEMENT	RÉALISATIONS
FIN DU CONCOURS INTERNATIONAL DE DESIGN DU PARC		
Raffiner le design gagnant du parc et le mettre en œuvre par le biais d'un processus de consultation détaillé et ouvert.	La reprise du design choisi.	Le concours international de design est terminé et un gagnant a été choisi. On raffine le design gagnant à l'aide d'un processus de consultation publique détaillé et d'un examen technique.
RÉSOLUTION DES PROBLÈMES OPÉRATIONNELS ET DE LOGEMENT DU MDN		
Aider le MDN à résoudre les problèmes liés au centre d'entraînement et d'administration de Downsview et aux logements familiaux.	Les progrès réalisés à l'égard du centre d'entraînement et d'administration de Downsview et des logements familiaux.	Les problèmes liés aux installations militaires regroupées ont été réglés et les travaux de construction ont été amorcés en octobre 2000 par le MDN. PDP a travaillé avec le MDN pour trouver des solutions de rechange aux logements familiaux. Malgré ces efforts, peu de progrès ont été réalisés pour régler ce problème.
CAPACITÉ D'AUTONOMIE FINANCIÈRE		
Finaliser la vente du bloc H à Price Costco en contrepartie de 20,9 millions de dollars.	Conclusion de la vente du bloc H.	La vente du bloc H à Price Costco a été conclue au prix prévu par contrat au cours du deuxième trimestre de l'exercice 2000-2001. PDP en conserve les produits pour les affecter à l'aménagement du parc.
Accélérer le transfert ou la location à long terme des terrains du MDN et recevoir l'indemnisation de l'État quant à toute responsabilité en matière environnementale.	Progrès réalisés dans le transfert ou la location du reste des terrains.	PDP a travaillé avec le MDN et le ministère de la Justice pour préparer plusieurs ententes, dont un bail foncier, une convention de droits et une convention d'exploitation. On considère ces ententes nécessaires au transfert des terrains.
Analyser les stratégies d'utilisation des terrains et créer les plans d'affaires pertinents.	Plans d'affaires et d'utilisation pour tous les secteurs définis.	Des plans d'utilisation des terrains, de commercialisation et de viabilisation ont été en grande partie élaborés.
Augmenter les produits des activités de location en cours.	Hausse des produits des activités de location.	Hausse des loyers bruts de 3,1 millions de dollars à 4,7 millions de dollars.

OBJECTIFS DE 2000-2001	MESURES DU RENDEMENT	RÉALISATIONS
<p>Entreprendre l'évaluation de tous les immeubles sur l'emplacement et fixer des objectifs de gestion pour ces immeubles.</p>	<p>Évaluation terminée et objectifs définis pour les immeubles.</p>	<p>Tous les immeubles ont été évalués et les objectifs pertinents fixés. Au fur et à mesure que le MDN quittera les immeubles, on entreprendra une évaluation de la possibilité de les conserver.</p> <p>Durant les deux prochains exercices, on choisira les derniers immeubles qui seront conservés.</p>
<p>Entreprendre une analyse spéciale des immeubles du campus récréatif/culturel pour déterminer leur utilité à long terme.</p>	<p>Ateliers et études comparatives spéciales portant sur les immeubles.</p>	<p>Un processus de définition des stratégies commerciales et des programmes stratégiques est amorcé pour le campus récréatif/ culturel, pour repérer les immeubles pouvant être conservés.</p> <p>Le processus se poursuivra durant le prochain exercice.</p>
<p>GESTION DES RELATIONS AVEC LA VILLE, LES COLLECTIVITÉS ET LES INTERVENANTS</p>		
<p>Rehausser la visibilité et l'importance de PDP en animant des manifestations importantes, en créant des programmes significatifs et en continuant d'améliorer l'aménagement paysagiste.</p>	<p>Manifestations réussies qui ont attiré un grand nombre de participants et fait l'objet d'une couverture médiatique favorable.</p>	<p>La visibilité de PDP a été grandement rehaussée. PDP propose un nombre grandissant de manifestations sur les lieux et fait en sorte que le public fréquente de plus en plus le parc, attirant des dizaines de milliers de gens sur place.</p> <p>On a refait l'aménagement paysagiste de l'entrée de l'avenue Sheppard, celle de l'avenue Wilson et l'angle de l'avenue Sheppard et d'Allen Road. En particulier, on a installé des enseignes et des mâts de drapeaux.</p>
<p>STRUCTURE DE L'ENTREPRISE</p>		
<p>Rendre la Fondation opérationnelle et créer des programmes de financement.</p>	<p>Une Fondation opérationnelle.</p>	<p>PDP a tenu des réunions et fixé des objectifs pour la Fondation; elle a cependant besoin de l'aide du gouvernement pour créer la Fondation.</p> <p>On effectue une étude de faisabilité pour définir l'utilité de la Fondation, le modèle devant être choisi et sa structure en général. L'étude sera présentée aux fonctionnaires du</p>

OBJECTIFS DE 2000-2001	MESURES DU RENDEMENT	RÉALISATIONS
		gouvernement pour que la Fondation soit créée.
Étudier d'autres types de structure d'entreprise qui permettraient à la société de mieux s'acquitter de son mandat en tenant compte de la Fondation.	Une structure d'entreprise revue.	La restructuration de PDP relativement à la Fondation fait partie intégrante de l'étude de la faisabilité mentionnée précédemment.

ANNEXE E

**OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MESURES DU RENDEMENT DE PDP
POUR LA PÉRIODE VISÉE PAR LE PLAN**

**Note : Le gouvernement a approuvé le plan d'entreprise de PDP de 2001-2006
seulement pour l'exercice 2001-2002.**

OBJECTIFS	STRATÉGIES	MESURES DU RENDEMENT	HORIZON TEMPOREL*
ABSENCE DE TITRE À BAIL DES TERRAINS DE DOWNSVIEW			
Finaliser le bail foncier entre PDP et le MDN. La plupart des autres objectifs ne peuvent être entièrement atteints tant que celui-ci ne l'est pas.	Collaborer avec le MDN, le ministère de la Justice et d'autres ministères pour finaliser le bail foncier et les conventions de droits et d'exploitation entre PDP et le MDN.	Des ententes signées et approuvées : bail foncier, convention de droits et convention d'exploitation entre PDP et le MDN.	Exercice budgétaire.
BESOINS FINANCIERS DU PARC ET POUR LES PROJETS D'INFRASTRUCTURE IMPORTANTS			
Dresser un plan de financement approprié de construction du parc et de viabilisation des terrains.	Préparer une analyse des besoins financiers des divers projets de PDP.	Un mode de financement.	Exercice budgétaire.
EXAMEN DE LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE			
Créer la Fondation Downsview.	Faire une étude de faisabilité sur la nécessité de créer une Fondation et présenter l'étude au gouvernement. Faire face aux préoccupations du gouvernement au fur et à mesure qu'elles sont formulées.	Une Fondation établie en droit.	Exercice budgétaire.
RÉSOLUTION DU PROBLÈME DES LOGEMENTS FAMILIAUX DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE			
Continuer de travailler avec le MDN pour résoudre le problème des logements familiaux.	PDP continuera de chercher des solutions et d'offrir son appui au MDN afin de régler le problème des logements familiaux.	Une solution réalisable au problème des logements familiaux.	Exercice budgétaire et exercices du plan.

**Remarque : Dans la colonne « Horizon temporel » du tableau ci-dessus, par « exercice budgétaire », on entend un objectif devant être atteint pendant l'exercice 2001-2002 du plan d'entreprise détaillé de PDP. Par « exercices du plan stratégique », on entend un objectif devant être atteint pendant la période visée par le plan stratégique de PDP, mais au cours des quatre exercices subséquents, soit de 2002-2003 à 2005-2006.*