



SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE

Sommaire du plan d'entreprise de 2003-2004 à 2007-2008

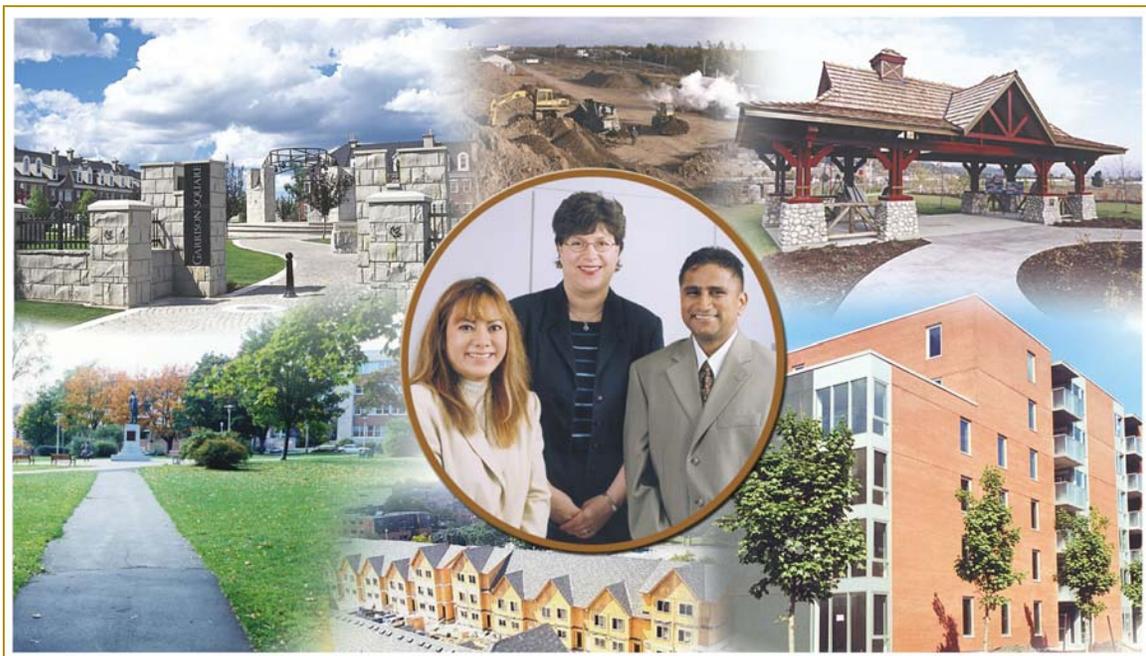




Table des matières

Sommaire	i
1. Société immobilière du Canada limitée	1
1.1 Introduction.....	1
1.2 Mandat.....	1
1.3 Profil de l'entreprise.....	2
1.4 Analyse du contexte commercial externe.....	2
1.4.1 Perspective économique.....	2
1.5 Objectifs, stratégies et mesures de rendement pour la période du plan.....	5
1.6 Réalisations de l'entreprise en 2002-2003.....	5
1.7 Analyse financière.....	5
1.7.1 Programme de dividendes.....	6
2. Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC)	8
2.1 Mandat.....	8
2.1.1 Énoncé de la vision.....	8
2.2 Profil de l'entreprise.....	8
2.3 Questions stratégiques pour la période du plan.....	9
2.3.1 Transferts de propriétés.....	9
2.3.2 Développement des affaires.....	10
2.3.3 Possibilités de partenariat.....	11
2.3.4 Tour CN.....	11
2.4 Objectifs, stratégies et mesures de rendement pour la période du plan.....	12
2.5 Évaluation des ressources de l'entreprise.....	12
2.5.1 Ressources humaines.....	12
2.5.2 Ressources informatiques.....	13
2.5.3 Ressources financières.....	14
2.6 Réalisations de l'entreprise en 2002-2003.....	14
3 Tableaux financiers	15
3.1.1 État des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie, de 2002-2003 à 2007-2008.....	15
Annexes	16
A – SICL : Objectifs, initiatives et mesures de rendement pour la période du plan	16
B – SICL : Réalisations de 2002-2003	17
C – SIC : Objectifs, initiatives et mesures de rendement pour la période du plan	19
D – SIC : Réalisations en 2002-2003	24



Sommaire

Société immobilière du Canada limitée

Par l'entremise de ses filiales, la Société immobilière du Canada limitée (SICL) continue de travailler au nom du gouvernement du Canada afin de valoriser des biens immobiliers stratégiques du gouvernement qui étaient improductifs, pour en tirer une valeur substantielle à la fois financière et communautaire. Les activités de l'entreprise respectent les objectifs des politiques du gouvernement et contribuent à la gestion judicieuse des ressources gouvernementales.

Depuis sa réactivation en 1995, la SICL a atteint ou dépassé la plupart des attentes qui la concernaient à l'origine, dont la vente de la majorité du portefeuille transféré à sa filiale, la Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC).

Le 3 septembre 2003, le gouverneur en conseil a approuvé la modification du statut d'une filiale de la SICL, Parc Downsview Park Inc. (PDP) en société d'État mandataire présentant ses résultats directement au Parlement, comme si elle était une société mère. Par conséquent, le statut de la SICL est également passé de non mandataire à celui de mandataire, car cette dernière détiendra les actions de PDP en fiducie pour l'État. Cette approbation a donc résolu une préoccupation de longue date du conseil d'administration de la SICL concernant la reddition de comptes de PDP pour la SICL.

Les résultats financiers consolidés de la SICL par rapport au budget pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003 sont présentés ci-dessous.

	En millions de dollars	
	Résultats	Budget
Ventes de propriétés	89,9	115,3
Bénéfice avant impôts	14,8	7,5
Dépenses affectées aux propriétés	30,1	70,9
Flux de trésorerie avant distributions	41,2	2,3
Frais généraux et administratifs	15,1	18,3

Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC)

La lenteur et le faible nombre de transferts de propriétés excédentaires stratégiques constituent le principal problème stratégique auquel la SIC devra faire face durant la période du plan. Jusqu'ici, en raison de la lenteur des transferts de propriétés à la SIC, le gouvernement n'a pas pu se départir de biens immobiliers coûteux et improductifs et ne dispose donc pas de la marge de manœuvre qui lui permettrait de réaffecter ses éléments d'actifs pour maximiser l'efficacité générale de son administration et bénéficier de certaines possibilités, maintenant évanouies. La SIC a abordé avec dynamisme la question des transferts et il est à espérer que le gouvernement renouvellera ses efforts en vue d'accélérer les transferts de propriétés et d'accroître leur nombre.



Les activités de l'entreprise jusqu'ici, de même que les ventes immobilières prévues, apportent les avantages suivants aux collectivités locales et aux contribuables canadiens :

- la distribution de 286 millions de dollars au gouvernement, sous forme de dividendes, d'acquisitions en liquide et de versements pour des propriétés;
- la stimulation de 3,3 milliards de dollars de dépenses en aménagement;
- la stimulation directe de 26 400 années-personnes de l'emploi de la construction;
- des impôts fonciers de 15 millions de dollars versés jusqu'ici aux municipalités par la SIC et transférés à la charge des acheteurs, à compter de la date de vente;
- l'allègement de 1,5 million de dollars en frais d'exploitation annuels de ministères, d'organismes et de sociétés d'État;
- l'investissement de 35,7 millions de dollars en assainissement environnemental;
- la stimulation de la construction ou de la rénovation de 14 000 unités d'habitation; et
- la stimulation de la construction d'immeubles non résidentiels d'une superficie de 12 millions de pieds carrés (1,1 million de mètres carrés).

Selon les prévisions de la SIC pour l'exercice 2002-2003, seul le transfert de deux propriétés doit être autorisé, ce qui illustre la lourdeur et la lenteur du processus de transfert, tant pour l'entreprise que pour les ministères chargés de la garde des biens immobiliers.

Les activités futures de la SIC suivront donc les quatre grandes orientations stratégiques suivantes :

- l'accroissement des transferts de l'État;
- la recherche dynamique d'activités d'expansion de l'entreprise; et
- l'amélioration des possibilités de partenariat; et
- l'acquisition de l'intérêt à bail de la Tour CN.

L'entreprise continuera de réaliser le mandat approuvé par le gouvernement lors de sa réactivation en 1995, « voir à l'aliénation 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 de détenir certaines propriétés ». La SIC est également en mesure d'aider le gouvernement de façon plus générale, selon les besoins, dans des domaines autres que la cession immobilière. En effet, la SIC met ses compétences à la disposition du gouvernement pour que ce dernier puisse faire face à de nouveaux besoins, notamment en matière d'assainissement environnemental et de construction sur commande de bureaux du gouvernement.

Les résultats financiers de la SIC par rapport au budget de l'exercice se terminant le 31 mars 2003 sont présentés ci-après.



	<u>En millions de dollars</u>	
	<u>Résultats</u>	<u>Budget</u>
Ventes de propriétés	89,9	115,3
Bénéfice avant impôts	14,7	8,0
Dépenses affectées aux propriétés	29,8	68,7
Flux de trésorerie avant distributions	38,5	4,5
Frais généraux et administratifs	12,0	15,2

Parc Downsview Park Inc. (PDP)

À compter du 3 septembre 2003, PDP présente maintenant ses résultats à titre de « réputée » société mère. Le présent plan d'entreprise ne présente donc les résultats financiers de cette société que pour la période allant du 1^{er} avril 2003 au 31 août 2003. Tous les autres renseignements portant sur l'exploitation de PDP seront présentés dans le plan d'entreprise de la société en question.



1. Société immobilière du Canada limitée

1.1 Introduction

La structure du plan d'entreprise illustre le statut de société de portefeuille de la Société immobilière du Canada limitée (SICL), qui détient des filiales en propriété exclusive : la Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC), Parc Downsview Park Inc. (PDP) et la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. (Vieux-Port). Les deux dernières sociétés rendent compte de leurs activités au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre des Transports (le ministre) comme s'il s'agissait de sociétés d'État mères. À compter du 3 septembre 2003, PDP est « réputée » avoir le statut de société mère.

Comme PDP présente dorénavant ses résultats à titre de « réputée » société mère, le présent plan d'entreprise contient seulement les résultats financiers de cette entreprise pour la période allant du 1^{er} avril 2003 au 31 août 2003. Tous les autres renseignements portant sur l'exploitation de PDP seront présentés dans le plan d'entreprise de la société en question.

La SICL ne possède presque pas d'actifs ou de ressources, à l'exception des actions de ses filiales. De plus, même si le mandat de la SICL englobe ceux de ses filiales, ces dernières exercent des activités suivant leurs mandats dans des contextes commerciaux très différents. Par conséquent, le présent plan d'entreprise décrit le rendement de la SICL et ses orientations futures surtout par le biais de la section portant sur sa principale filiale.

1.2 Mandat

La mission de la SICL décrite dans ses statuts constitutifs de 1956 est très large et permet à l'entreprise d'acquérir, d'acheter, de louer, de détenir, d'améliorer, de gérer, d'échanger, de vendre, de faire valoir ou de disposer autrement de biens meubles et immeubles ou de tout intérêt à cet égard.

Le mandat de l'entreprise, approuvé par le gouvernement du Canada (le gouvernement) lors de la réactivation de celle-ci en 1995, était de « voir à l'aliénation 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 de détenir certaines propriétés ». Le mandat stipulait alors que le gouvernement pouvait exiger, en plus de facteurs financiers, la prise en compte d'autres facteurs stratégiques, notamment les points de vue des collectivités touchées et ceux des autres paliers gouvernementaux. Le mandat a fait l'objet d'un examen par le gouvernement en juin 2001, et a été renouvelé par la suite.

La description du mandat de la SIC se trouve à la section 2.1 du présent plan d'entreprise. La SICL et ses filiales doivent respecter les politiques gouvernementales pertinentes en matière d'équité d'emploi, de langues officielles, de revendications territoriales des Premières nations, du patrimoine et de l'environnement.



1.3 Profil de l'entreprise

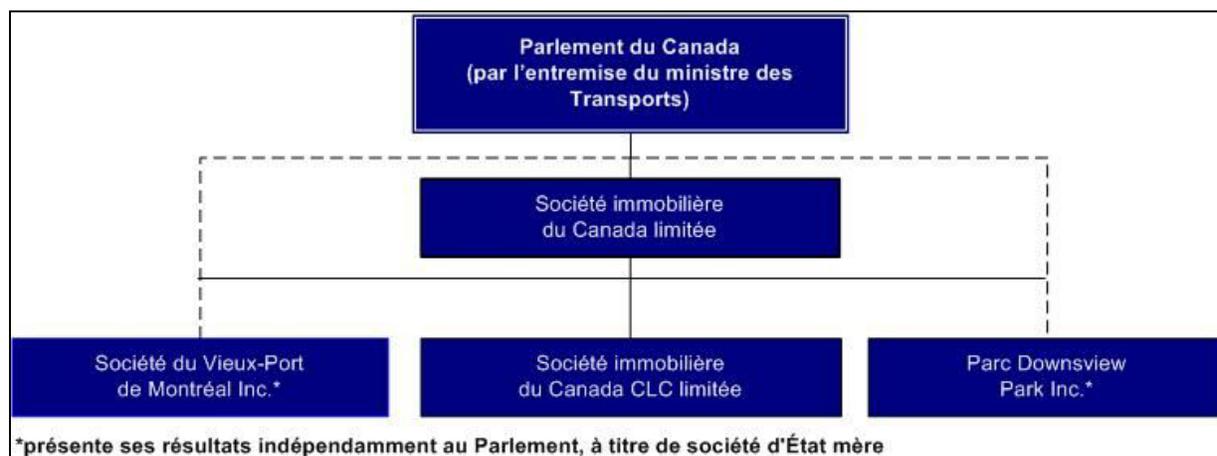
À titre de société d'État fédérale mandataire, commerciale et autonome, la SICL rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre. Grâce à ses filiales, la SICL détient ou gère certaines propriétés stratégiques et son conseil d'administration veille à la réalisation de ses objectifs commerciaux, de même que de ses objectifs de valorisation des collectivités. L'exercice de l'entreprise se termine le 31 mars.

La SICL compte trois filiales en propriété exclusive :

- Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC), l'entreprise immobilière principale;
- Park Downsview Park Inc. (PDP), constituée en 1998 pour gérer et aménager les terrains de l'ancienne base des Forces canadiennes (BFC) Toronto à Downsview, en Ontario, qui présente ses résultats au Parlement à titre de société d'État mère (à compter du 3 septembre 2003) et à titre de société d'État mandataire (à compter du 16 septembre 2003); et
- Société du Vieux-Port de Montréal inc., chargée du réaménagement du Vieux-Port de Montréal, qui présente ses résultats au Parlement du Canada à titre de société d'État mère.

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

Illustration 1 : la SICL et ses filiales



1.4 Analyse du contexte commercial externe

1.4.1 Perspective économique

En dépit de la montée de l'incertitude mondiale depuis l'an dernier, en raison de la menace terroriste et des opérations militaires qui en résultent, le Canada devrait continuer d'occuper la première place au G7 en matière de croissance économique au cours des années à venir. Comme l'a indiqué le ministre des Finances dans sa mise à jour économique et financière d'octobre 2002, l'économie canadienne a enregistré une hausse de 5 % du PIB durant le premier semestre de 2002,



par rapport à 3,1 % aux États-Unis, et le rapport dette-PIB a chuté de 71 % en 1995 à 49 % en 2002, soit la plus importante baisse enregistrée par un pays du G7 durant cette période.

Le Canada, le pays le plus intensivement orienté sur le commerce des membres du G7, a réussi à entretenir un excédent commercial en dépit du fléchissement général de l'économie américaine depuis 2001. Les taux d'intérêt demeurent relativement bas à cause des politiques fiscales de libération du crédit de la U.S. Federal Reserve et de la Banque du Canada. Les principaux stimulants d'une croissance accélérée sont de nature monétaire et fiscale, favorisant la demande domestique, de même que la reprise prévue des marchés américains, qui devrait faire monter les ventes de produits manufacturés et de produits de base. Les marchés de l'habitation provinciaux ont aussi affiché un bon rendement en 2002, enregistrant d'ailleurs une hausse de 5 % à 10 % de l'indice des prix de revente des maisons dans la plupart des provinces.

Malgré la conjoncture favorable, le fardeau de la dette canadienne reste considérable. La dette nationale demeure le plus important poste de dépense du budget et coûte 22 cents en intérêts aux contribuables pour chaque dollar de revenus. Pour cette raison, le gouvernement continuera de faire preuve de prudence fiscalement et, en dépit des nouvelles demandes de dépenses, notamment pour les soins de santé, continuera de veiller à réduire la dette, à instaurer des réductions d'impôt et à revoir les autres dépenses prioritaires. De plus, étant donné l'élan insoutenable des récents résultats de vente d'habitations et d'automobiles, il faut surtout se demander non pas quand, mais plutôt à quel point cette allure ralentira durant le deuxième semestre de 2002 et en 2003.

En Colombie-Britannique, l'économie provinciale continue d'éprouver des difficultés. Le référendum des Premières nations ne semble pas avoir résolu les problèmes immobiliers liés aux Premières nations et les marchés de location de bureaux des basses terres continentales de la région de Vancouver restent déprimés. Le marché a enregistré d'importants taux négatifs d'occupation durant l'année écoulée et la construction commerciale dans les collectivités voisines reste limitée. D'autre part, une bonne partie de l'espace en sous-location a été absorbée. On prévoit que la croissance se poursuivra faiblement en 2003.

Au printemps, la SIC prévoit obtenir un nouveau zonage pour 153 acres (61,9 ha) de ses terrains de l'ancienne base des Forces canadiennes Chilliwack, et compte terminer la première étape d'un aménagement résidentiel incluant la modernisation de maisons unifamiliales, l'insertion d'immeubles, des maisons en rangées rénovées et de nouvelles maisons unifamiliales haut de gamme, offrant ainsi des choix d'habitation pour tous les budgets.

À Kelowna, le marché résidentiel enregistre une demande soutenue et l'on prévoit qu'au projet Brandt's Creek Crossing de la SIC, qui occupe 25 acres (10,1 ha), la composante résidentielle du projet obtiendra des résultats positifs excédant les prévisions d'origine.

En Alberta, les projets de la SIC continuent de produire une valeur exceptionnelle, car la SIC a obtenu un nouveau zonage pour le deuxième grand secteur de l'ancienne base des Forces canadiennes Calgary, le projet Garrison Green de 80 acres (32,3 ha), où les premiers travaux d'aménagement doivent être entrepris au printemps 2003. Garrison Woods, la première étape de l'aménagement, est entièrement vendue.

À Edmonton, la SIC a obtenu l'approbation du plan directeur des 618 acres (250 ha) de l'ancienne base des Forces canadiennes Griesbach. La SIC a également terminé la rénovation des



65 logements familiaux de la base, travaux qui lui ont mérité des commentaires favorables de la part des occupants. L'entreprise compte poursuivre son programme de modernisation de la composante résidentielle occupée par le ministère de la Défense nationale (MDN) en 2003.

Même si l'économie du Manitoba se classe sous la moyenne nationale, on prévoit un taux de croissance provincial de 2,9 % en 2003. Ce rendement inférieur à la moyenne est attribuable à la participation réduite du Manitoba dans le secteur pétrolier. L'économie diversifiée du Manitoba et sa force dans les secteurs de l'aérospatiale, des produits pharmaceutiques, de la biotechnologie, des services financiers et de la technologie agricole seront à la source de la croissance économique dans la province.

Après une année désastreuse en 2001, l'économie de l'Ontario se ressaisit, grâce à une reprise soudaine de l'activité du secteur de fabrication automobile qui a stimulé l'expansion d'un certain nombre de fournisseurs de produits industriels connexes. Les constructeurs d'habitation se hâtent de répondre à la demande résidentielle accrue et les promoteurs du centre du Canada enregistrent cette année la meilleure croissance depuis plus de dix ans.

Au Québec, l'économie s'est avérée agréablement surprenante en 2002, menant le classement provincial en création d'emploi, résultat alimenté par des marchés résidentiels survoltés, un secteur de fabrication dynamique et la hausse des dépenses publiques en immobilisations. Malgré le ralentissement prévu du taux de création d'emploi du deuxième semestre de 2002, la croissance économique dans la province devrait rester relativement soutenue.

Au Nouveau-Brunswick, la faiblesse du secteur primaire affectera quelque peu la croissance réelle du PIB provincial cette année, mais l'économie provinciale semble progresser après avoir enregistré deux années de ralentissement de croissance. Il faut surtout noter qu'après les fléchissements marqués de 2000 et de 2001 liés à l'achèvement de plusieurs projets d'aménagement d'envergure, l'activité dans le secteur de la construction non résidentielle connaît maintenant un début d'amélioration. Grâce à cette recrudescence d'activité qui devrait se poursuivre pendant une bonne partie de 2003, on prévoit l'amélioration continue de la croissance économique.

En Nouvelle-Écosse, le fléchissement remarquable de la production de gaz naturel de l'Île de Sable affectera l'allure de la reprise économique enregistrée cette année. Cette période de croissance au ralenti ne devrait cependant pas s'éterniser. Les travaux d'aménagement de la deuxième étape du projet de l'Île de Sable et ceux du projet Deep Panuke vont s'intensifier au cours des douze mois à venir et l'on s'attend à une poussée du secteur de la fabrication.

À l'Île-du-Prince-Édouard, 2001 a été désastreuse pour les exploitants de la pomme de terre. Les prévisions d'amélioration de la récolte en 2002 favoriseront l'expansion rapide des industries provinciales agricole et de transformation des aliments, plaçant la province au deuxième rang du classement de la croissance en 2002. Cet élan se poursuivra probablement en 2003, même si le taux de croissance doit généralement reprendre une allure plus modérée l'an prochain.

En 2003, la province de Terre-Neuve-et-Labrador devrait toujours se classer parmi les meneurs provinciaux au classement de la croissance, car la production de pétrole brut des champs pétrolifères extracôtiers Terra Nova et Hibernia a gonflé son PIB de 6,3 %, soit le meilleur résultat au Canada en 2002. L'aménagement du projet pétrolifère extracôtier White Rose et celui du projet minier de Voisey's Bay contribuent aux prévisions de robuste rendement économique.



1.5 Objectifs, stratégies et mesures de rendement pour la période du plan

Les objectifs, stratégies et mesures de rendement de la SICL sont décrits à l'annexe A.

1.6 Réalisations de l'entreprise en 2002-2003

Les réalisations de la SICL sont décrites à l'annexe B.

1.7 Analyse financière

Les résultats financiers consolidés de la SICL pour l'exercice terminé le 31 mars 2002 sont présentés à l'illustration 2 ci-dessous.

Illustration 2 : résultats financiers consolidés de la SICL

	En millions de dollars	
	<u>Résultats</u>	<u>Budget</u>
Ventes de propriétés	83,3	70,1
Bénéfice avant impôts	15,0	6,9
Dépenses affectées aux propriétés	58,0	84,9
Flux de trésorerie avant distributions	0,5	(33,2)

L'illustration 3 ci-après présente les faits saillants financiers de la SICL pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003 et pour les cinq exercices de 2003-2004 à 2007-2008.



**Illustration 3 : faits saillants financiers de la SICL pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003
et pour les cinq exercices de 2003-2004 à 2007-2008**

	\$ Millions								
	CLC			PDP			CONSOLIDATED		
	2002-2003	2003-2004	2003-2008	2002-2003	2003-2004	2003-2008	2002-2003	2003-2004	2003-2008
Property sales	89.9	46.4	606.6	0.0	0.0	0.0	89.9	46.4	606.6
Other revenue	13.1	34.5	264.3	14.2	4.1	4.1	27.3	38.6	268.4
Income before taxes	14.7	19.8	144.0	0.1	(1.2)	(1.2)	14.8	18.6	142.8
Expenditures on properties	29.8	56.0	377.2	0.3	2.9	2.9	30.1	58.9	380.1
Income taxes	1.9	5.4	39.6	0.0	0.0	0.0	1.9	5.4	39.6
Cash inflow (outflow)	38.5	(18.1)	203.9	2.7	(2.9)	(2.9)	41.2	(21.0)	201.0
Distribution to Shareholder									
CMHC notes repayment	8.2	0.0	0.0				8.2	0.0	0.0
Government notes repayment	17.3	8.3	64.5				17.3	8.3	64.5
Dividends / shares redeemed	4.6	0.0	131.7				4.6	0.0	131.7
Total	30.1	8.3	196.2	0.0	0.0	0.0	30.1	8.3	196.2
As at 31 March									
Assets	315.5	373.6	306.3	26.4	0.0	0.0	341.9	373.6	306.3
Bank borrowings	0.0	0.0	33.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.7
Government / CMHC notes	33.6	50.3	47.8				33.6	50.3	47.8
Government notes (PDP)				19.0	0.0	0.0	19.0	0.0	0.0
Equity	220.2	231.2	189.6	1.1	0.0	0.0	221.3	231.2	189.6
Number of employees ⁽¹⁾	93	400	400	14	0	0	107	400	400

Note:
⁽¹⁾ When the CN Tower is acquired, it will add another 214 full time, 93 part time and 168 seasonal employees.

1.7.1 Programme de dividendes

Pendant la période visée par le plan d'entreprise, de 2002-2003 à 2006-2007, le programme de dividendes de la SICL restera le même, sans égard à l'exploitation de la Tour CN.

Conformément aux directives du gouvernement, il a été convenu que les besoins en fonds de roulement seraient établis en fonction des besoins de liquidités découlant des activités



commerciales de la SIC et seraient établis selon les prévisions de flux de trésorerie de l'exploitation pendant les trois exercices suivants, déduction faite des remboursements d'effets à payer effectués au cours de la même période.

Le programme de dividende permet à la SIC de poursuivre une exploitation commerciale viable et permet en outre à la SIC et au gouvernement de tirer le maximum des liquidités générées par l'exploitation.

Le programme de dividendes repose sur les principes suivants :

- Des dividendes sont versés lorsque le solde de trésorerie à la clôture de l'exercice dépasse les besoins en fonds de roulement. Les besoins en fonds de roulement équivalent aux flux de trésorerie courants de l'exploitation pendant les trois exercices suivants, déduction faite des remboursements d'effets à payer.
- Le dividende remboursé au cours d'un exercice donné peut différer des prévisions de dividende figurant au budget de l'exercice précédent.
- Aucun remboursement de dividende n'atteindra un montant exigeant un emprunt de la part de la SIC afin d'effectuer le versement; dans le cadre de son exploitation, l'entreprise pourra cependant financer d'importants projets d'immobilisations qu'elle compte conserver, en obtenant un financement approprié externe, selon les pratiques en vigueur dans l'industrie.

Durant l'exercice 2002-2003 (pour l'exercice 2001-2002), le dividende versé était de 4,6 millions de dollars. Durant la première année du plan (l'exercice 2003-2004), le dividende sera versé selon le programme de dividendes de la SIC. Durant la période visée par le plan, les dividendes devraient totaliser 131,7 millions de dollars.



2. Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC)

2.1 Mandat

À titre de principale filiale immobilière de la SICL, la SIC a le même mandat que la société mère, soit de « voir à l'aliénation 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 de détenir certaines propriétés ». Ce mandat, qui lui avait été confié par le gouvernement en 1995, a été confirmé en 2001. La réalisation de la valeur optimale englobe la valeur financière, la stimulation économique et la contribution à la qualité de la vie dans les collectivités où l'entreprise exerce ses activités.

Dans la réalisation de son mandat, la SIC veille à rester sensible aux conditions locales du marché immobilier et à maintenir la transparence de son exploitation. L'entreprise se charge surtout de propriétés stratégiques dotées d'un important potentiel d'aménagement, de propriétés nécessitant des travaux d'urbanisme novateur, de rezonage, de viabilisation ou d'assainissement environnemental ou encore de propriétés liées à des questions délicates du point de vue de la collectivité ou d'autres paliers gouvernementaux.

La SIC commercialise ses propriétés sur un marché large, en recherchant des offres concurrentielles. Dans ses programmes d'aménagement, elle respecte les critères de durabilité de l'environnement, voit au respect du patrimoine et se soucie des revendications territoriales des Premières nations.

2.1.1 Énoncé de la vision

La SIC a adopté l'énoncé de vision suivant :

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

Le titre d'appel suivant a été retenu pour refléter la vision de l'entreprise et fait actuellement partie de son programme d'identité visuelle :

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 auprès du gouvernement, puis met en oeuvre des solutions immobilières novatrices tout en participant à l'amélioration de la qualité de la vie des collectivités où elle exerce ses activités. Elle collabore régulièrement avec les intervenants municipaux, provinciaux et fédéraux, et verse des impôts à tous les paliers gouvernementaux tout en se conformant aux processus d'aménagement municipaux.



L'entreprise compte actuellement 93 employés (l'inclusion de la Tour CN signifie que l'entreprise comptera 214 nouveaux employés à temps plein, 93 nouveaux employés à temps partiel et 168 employés saisonniers). Le siège social de l'entreprise est à Toronto et elle compte deux bureaux régionaux à Ottawa et à Vancouver; elle compte également dix bureaux de projets dans les villes où ses principaux projets sont situés. Le portefeuille de terrains de l'entreprise totalise environ 2 900 acres (1,170 ha) dans 24 municipalités canadiennes.

Avec l'inclusion de la Tour CN, les trois divisions d'exploitation de la SIC sont les suivantes :

- Région de l'Ouest Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan Manitoba; et
- Région de l'Est Ontario, Québec, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse,
Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve-et-Labrador; et
- Tour CN à Toronto, en Ontario.

L'entreprise n'a pas d'exploitation ou de propriétés aux Territoires du Yukon, du Nord-Ouest et du Nunavut.

L'entreprise gère son exploitation en fonction d'un grand principe, celui de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). En s'engageant à respecter ce principe, la SIC vise non seulement l'optimisation de la valeur financière, mais d'une manière avantageuse pour ses principaux intervenants, y compris la collectivité locale. Afin d'intégrer cette approche équilibrée dans son exploitation, l'entreprise utilise un tableau d'évaluation équilibrée, outil servant à mesurer et à illustrer le rendement de l'exploitation en fonction des cinq résultats clés ciblés suivants :

- affaires/finance;
- communauté/héritage;
- ressources humaines;
- intérêts municipaux/provinciaux; et
- actionnaire/conseil d'administration.

Les annexes D et C contiennent les tableaux d'évaluation équilibrée de l'entreprise pour les exercices 2002-2003 et 2003-2004 respectivement. L'annexe D illustre les principales réalisations de l'entreprise de l'exercice en cours et l'annexe C présente les objectifs de l'entreprise pour l'exercice budgétaire. Ces outils d'évaluation illustrent clairement les priorités établies durant l'exercice annuel de planification de l'entreprise.

2.3 Questions stratégiques pour la période du plan

2.3.1 Transferts de propriétés

La lenteur et le faible nombre de transferts de propriété demeurent les principaux obstacles au succès de l'entreprise. Les ministères, organismes et sociétés d'État sont conscients du nombre important de biens immobiliers excédentaires qui présentent un fardeau fiscal considérable pour le gouvernement. Cependant, un certain nombre d'obstacles entravent toujours l'accélération du transfert de ces propriétés à la SIC. À cause de ces obstacles, la majorité des propriétés excédentaires ne sont ni décelées, ni traitées sans délai. En général, il faut compter trois à cinq



années pour la réalisation du transfert à la SIC d'une propriété excédentaire. Durant l'exercice 2002-2003, le Conseil du Trésor a autorisé le transfert de deux propriétés (Trafalgar et le reste de Chilliwack) et le titre de propriété de 21 biens immobiliers du gouvernement. Cependant, 20 de ces 21 biens immobiliers font partie du portefeuille de la Voie maritime du Saint-Laurent de Transports Canada. L'autre propriété restante était celle de Griesbach.

Dans le cadre de son mandat, l'entreprise prend des mesures immédiates d'expansion des affaires et collabore avec le gouvernement pour accroître le volume et la rapidité des transferts qui lui parviennent, en plus d'étudier des secteurs d'activités autorisés par son mandat autres que l'aménagement même ou que la cession de propriétés données, comme le précise la section 2.3.2.

Pour la SIC, le principal défi consiste à appuyer les ministères gardiens qui lui demandent d'identifier leurs propriétés stratégiques excédentaires et de participer à l'élaboration de stratégies de retranchement afin de répondre à leurs besoins opérationnels et tout en respectant les objectifs des politiques du gouvernement en matière de gestion judicieuse des biens immobiliers. En raison de la complexité du processus de transfert et des défis immobiliers auxquels chaque ministère gardien doit faire face, la SIC peut se rendre utile dans la prestation de solutions et l'accélération des transferts. Une fois que l'entreprise disposera d'un portefeuille plus garni de propriétés destinées à la cession, elle sera en mesure de réaliser des économies d'échelle plus intéressantes, ce qui devrait s'avérer avantageux pour toutes les parties concernées.

2.3.2 Développement des affaires

Jusqu'ici, la SIC a démontré ses principales compétences dans des domaines spécialisés touchant aux propriétés qu'elle détient, notamment :

- la vente immobilière (le 401 Burrard, à Vancouver, en C.-B.);
- la construction sur commande (le parc commercial Glenlyon, à Burnaby, en C.-B.);
- l'aménagement immobilier (l'ancienne BFC Calgary, en Alberta);
- l'assainissement environnemental de sites contaminés (les anciens terrains ferroviaires de Moncton, au Nouveau-Brunswick); et
- la gestion immobilière de propriétés détenues par la SIC (le Palais des congrès du Toronto métropolitain, en Ontario).

L'entreprise a rencontré plusieurs de ses clients des ministères, organismes et sociétés d'État et s'est ainsi renseignée sur leurs besoins, tout en évaluant sa capacité de les aider à résoudre certains problèmes spécifiques concernant des propriétés immobilières stratégiques.

La SIC continuera de présenter avec dynamisme les possibilités de transfert en vrac et de cession-bail aux principaux ministères, pour appuyer les stratégies immobilières générales et les plans d'immobilisations de ces derniers et à titre de moyen de comprimer les dépenses de fonctionnement. L'entreprise a déjà démontré le succès et les avantages mutuels de cette approche dans l'acquisition du portefeuille de la Voie maritime du Saint-Laurent, de même que dans l'acquisition et la cession-bail des logements familiaux du MDN à la BFC Griesbach, à Edmonton, en Alberta.



La SIC s'est également penchée sur l'ouverture d'un dialogue avec les autres sociétés d'État, afin de les aider à dégager et à traiter leurs propriétés excédentaires en vue de transferts.

Durant la période visée par le plan, l'entreprise accordera également la priorité au maintien de sa réputation dans tout le Canada à titre de promoteur immobilier innovateur qui crée de la valeur pour le gouvernement et les collectivités.

2.3.3 Possibilités de partenariat

Dans l'élaboration de solutions immobilières innovatrices, la SIC met au point des accords de collaboration réussis avec ses clients, des ministères, organismes et sociétés d'État. Elle procède également à des consultations poussées et transparentes avec tous les intervenants afin d'établir le meilleur usage de ses propriétés. Ces principes d'exploitation sont reconnus et appréciés par les intervenants des projets de la SIC et par les partenaires du secteur privé.

L'entreprise s'engage à rechercher et à lancer de nouveaux partenariats visant un objectif commun, dans le secteur public autant que dans le secteur privé.

Ainsi, en février 2002, l'entreprise a signé un protocole d'entente avec les Services immobiliers de TPSGC afin de répondre plus efficacement aux besoins de la clientèle constituée de ministères chargés de la garde. Ce protocole d'entente appuie plusieurs initiatives conjointes réalisées par les deux parties et souligne la complémentarité des aptitudes et du savoir-faire respectifs des deux organismes en vue de répondre aux besoins d'exploitation du gouvernement.

La SIC compte aussi continuer de lancer un vaste éventail d'ententes de collaboration avec le secteur privé, comme dans le cas de son partenariat avec Options for Homes à Toronto, qui a mené à la construction d'un ensemble d'habitation abordable au 650 Lawrence.

À mesure que l'entreprise aborde de nouveaux projets, elle continuera de chercher de nouveaux partenaires intéressés à collaborer avec elle pour le bénéfice de tous.

2.3.4 Tour CN

Lors de la réactivation de la SICL en 1995, cette dernière est devenue propriétaire et gestionnaire de la Tour CN, par l'entremise d'une filiale en propriété exclusive, la Tour CN limitée (CNTL). Après un processus poussé et public, l'entreprise a formé un partenariat public-privé avec TrizecHahn Corporation, transférant les employés et la responsabilité de l'exploitation à TrizecHahn dans le cadre d'un bail. En 1997, on a fusionné la CNTL à la SIC, une autre filiale en propriété exclusive de la SICL. Depuis cette fusion, la SIC reste propriétaire de la Tour CN et des terrains environnants. Un des objectifs de ce partenariat était de profiter d'une infusion de capital privé et de savoir-faire pour l'expansion de la base de la Tour CN.

Au début de 2001, TrizecHahn a averti la SIC qu'elle n'avait pas l'intention de respecter ses obligations d'aménagement de la base et demandait la renonciation de la clause de résiliation. TrizecHahn a ensuite annoncé son importante restructuration, signe précurseur de son intention de se départir de son actif au Canada, incluant l'exploitation de la Tour CN, malgré son investissement significatif à ce jour dans la propriété.



En janvier 2004, la SIC a l'intention de racheter l'intérêt à bail de TrizecHahn pour la Tour CN. Le mandat de la SIC autorise cette dernière à détenir certaines propriétés et la Tour CN a toujours fait partie de ces propriétés.

La SIC formera une nouvelle division d'exploitation sous la direction de la présidente et reprendra le contrôle du personnel actuel de la Tour CN, ainsi que de ses systèmes administratifs et d'exploitation. Cette approche assure la continuité tout en conservant la connaissance et le savoir-faire accumulés au sein de l'entreprise. Les 307 employés à temps plein et les 168 employés saisonniers deviendront des employés de la SIC, au terme des modalités d'emploi en vigueur et ce, dès la résiliation du bail de la Tour CN.

2.4 Objectifs, stratégies et mesures de rendement pour la période du plan

Les objectifs, stratégies et mesures de rendement pour la période du plan de 2003-2004 à 2007-2008 sont décrits à l'annexe C.

2.5 Évaluation des ressources de l'entreprise

2.5.1 Ressources humaines

Du point de vue organisationnel, l'entreprise a beaucoup évolué l'an dernier. La structure simplifiée de l'entreprise est plus fonctionnelle, alors que le moral et l'enthousiasme des employés sont à leur zénith. L'examen du programme de rémunération a rassuré le conseil et la direction sur sa nature compétitive et sur sa pertinence pour une société d'État. Conformément aux récentes recommandations de la vérificatrice générale, l'entreprise a également divulgué sa politique salariale dans son rapport annuel de 2002-2003.

Durant la période du plan, l'entreprise continuera de s'efforcer d'intégrer en douceur les employés de la Tour CN à sa propre équipe, et continuera de privilégier un milieu de travail positif, favorisant au maximum l'enthousiasme et le rendement. Beaucoup de changements ont eu lieu en gestion des ressources humaines l'an dernier et la période du plan servira de période de stabilité et de croissance orientée vers des projets spécifiques. L'entreprise compte certains des meilleurs spécialistes de l'industrie parmi ses employés; elle accordera donc la priorité au maintien de l'effectif pour poursuivre ses objectifs de succès continu.

Lors de l'acquisition de la Tour CN par la SIC, cette dernière deviendra le nouvel employeur de 307 employés à temps plein et de 168 employés saisonniers, qui deviendront des employés de la SIC à la résiliation du bail de la Tour CN, conformément aux modalités et aux conditions d'emploi en vigueur. Environ 170 employés de préparation des aliments et des boissons appartiennent au Syndicat des travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile. Il ne devrait pas y avoir de changement dans la proportion des employés syndiqués ou non. La SIC compte maintenir la culture organisationnelle de la Tour CN, tout en tirant profit des compétences des employés. Le président-directeur général de la Tour CN travaillera sous la direction de la présidente et première dirigeante de la SIC.



L'illustration 4 indique l'équipe restructurée de la haute direction de la SIC et les résultats de cette restructuration sont déjà évidents et importants.

Illustration 4 : organigramme de l'équipe de haute direction



La SIC tient à ce que ses employés bénéficient d'un milieu de travail sûr et sécuritaire. Elle s'engage donc à respecter toutes les lois pertinentes sur la sécurité et la santé au travail.

2.5.2 Ressources informatiques

Au cours des cinq prochaines années, le service informatique de la SIC mettra en oeuvre les initiatives décrites dans son plan stratégique pour la période de 2003-2004 à 2007-2008. Le service met ses compétences au service de la SIC grâce à des mesures qui appuient les objectifs commerciaux, aident l'entreprise à atteindre la maturité technique et éliminent les obstacles qui gênent la productivité.

Pour l'exercice 2003-2004, le service informatique se concentrera sur la mise en oeuvre de solutions commerciales afin de réaliser des gains majeurs en efficacité, aidera les divers services à évaluer les processus commerciaux pour encourager de meilleures pratiques, mettra en oeuvre des solutions de bout en bout favorisant l'efficacité et fournira des outils de communication internes et externes. En décembre 2002, l'entreprise a lancé son nouveau site Web, www.clc.ca.

Le service informatique continue de se pencher sur la disponibilité et la fiabilité du système. Il continue également de mettre à jour les données et renseignements de l'entreprise et d'en assurer la protection. Il se penchera en outre sur les besoins commerciaux de la SIC en évaluant les logiciels d'application et en mesurant la satisfaction des clients et le rendement du système. De plus, le service informatique élaborera et mettra en oeuvre des solutions techniques pour réduire les risques courus par l'entreprise, en plus de faire face aux risques actuels en ce qui a trait à la planification de la reprise des activités.



2.5.3 Ressources financières

Suite à la mise en oeuvre de la nouvelle politique de dividendes de la SIC, tous les excédents de trésorerie autres que les besoins en fonds de roulement doivent être distribués au gouvernement. La SIC continuera de d'avoir recours à des sources externes pour financer les opérations d'envergure et d'utiliser sa marge de crédit pour financer les opérations mineures. La SIC dispose d'une marge de crédit de 50 millions de dollars auprès d'une banque à charte. Cette marge de crédit est approuvée par le ministre des Finances et sert actuellement à garantir des lettres de crédit totalisant 15 millions de dollars.

En plus de cette marge de crédit, la SIC propose de financer la majorité du coût d'acquisition de la Tour CN. Cet emprunt à long terme qui, selon les prévisions, se chiffrera à 47 millions de dollars, nécessitera l'approbation du ministre des Finances.

Durant l'exercice 2002-2003, la SIC a réalisé une démarche d'évaluation des risques élevés pour déceler les principaux domaines où des risques doivent être éliminés, atténués ou, si cela n'est pas possible, nécessitent une assurance. Cette démarche a tenu compte des risques financiers, opérationnels et de réputation, en plus de tous les processus de soutien de la création de l'information financière utilisée par la direction. Les domaines à risques décelés durant la démarche d'évaluation et les carences de contrôles internes connexes seront validées au cours d'un plan de vérification interne de trois ans.

2.6 Réalisations de l'entreprise en 2002-2003

L'annexe D présente un sommaire de l'évaluation des réalisations de la SIC à ce jour par rapport aux objectifs de l'exercice 2002-2003 selon le plan d'entreprise de 2002-2003 à 2006-2007.



3 Tableaux financiers

3.1.1 État des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie, de 2002-2003 à 2007-2008

	Actual		\$ Millions					Total
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
REVENUE								
Property sales	83.3	89.9	46.4	104.5	152.1	145.0	158.6	606.6
Cost of properties sold	63.6	69.8	35.7	84.0	121.3	114.3	123.6	478.9
Net property sales revenue	19.7	20.1	10.7	20.5	30.8	30.7	35.0	127.7
Net Attractions, Food and Beverage	0.0	0.0	2.8	28.4	28.8	29.4	30.0	119.4
Property rental	21.2	6.5	24.2	6.8	7.2	5.1	3.9	47.2
Interest and other income	10.4	6.6	5.8	6.1	6.9	8.1	9.3	36.2
	51.3	33.2	43.5	61.8	73.7	73.3	78.2	330.5
EXPENSES								
General and administrative	13.2	12.0	16.5	28.6	29.9	30.6	31.9	137.5
Provisions	1.2	1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Interest	0.7	0.0	0.9	3.1	2.8	2.5	2.2	11.5
Land holding costs	15.5	2.5	2.8	2.5	2.0	1.7	1.1	10.1
Depreciation	2.6	2.4	3.1	5.5	5.8	5.5	5.5	25.4
Capital taxes	2.9	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	2.0
	36.1	18.5	23.7	40.1	40.9	40.7	41.1	186.5
INCOME BEFORE TAXES	15.2	14.7	19.8	21.7	32.8	32.6	37.1	144.0
Income taxes	4.0	1.9	5.4	6.0	9.0	9.0	10.2	39.6
NET INCOME	11.2	12.8	14.4	15.7	23.8	23.6	26.9	104.4
Recovery of cost of properties sold	63.6	69.8	35.7	84.0	121.3	114.3	123.6	478.9
Depreciation	2.6	2.5	3.1	5.5	5.8	5.5	5.5	25.4
Provisions	1.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Expenditures on properties	(55.2)	(29.8)	(56.0)	(76.8)	(77.8)	(82.7)	(83.9)	(377.2)
Acquisitions	(17.8)	(14.2)	(77.4)	(37.2)	(5.1)	(5.5)	(5.9)	(131.1)
Debt repayment	0.0	0.0	(0.9)	(3.9)	(4.2)	(4.5)	(4.8)	(18.3)
Vendor mortgages	(13.8)	3.9	12.1	7.3	2.5	7.0	(9.2)	19.7
Government notes issued	14.5	12.2	23.6	37.2	5.1	5.5	5.9	77.3
Long term financing		0.0	52.0	0.0	0.0	0.0	0.0	52.0
Changes in working capital	(1.7)	(18.8)	(24.7)	(0.9)	(0.8)	(0.6)	(0.3)	(27.3)
CASH INFLOW (OUTFLOW)	4.6	38.5	(18.1)	30.9	70.6	62.6	57.8	203.8
CMHC notes repayment	20.0	8.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Government notes repayment	18.9	17.3	8.3	8.6	11.1	21.3	15.2	64.5
Dividends	15.5	4.6	0.0	0.0	30.7	59.6	41.4	131.7
DISTRIBUTIONS	54.4	30.1	8.3	8.6	41.8	80.9	56.6	196.2
ACCUMULATED DISTRIBUTIONS	230.5	260.6	268.9	277.5	319.3	400.2	456.8	456.8



Annexes

Annexe A

A – SICL : Objectifs, initiatives et mesures de rendement pour la période du plan

Initiatives	Indices de rendement	*Horizon temporel
Gouvernance		
S'efforcer d'améliorer les pratiques de gouvernance	Évaluer de nouveau et améliorer les pratiques de gouvernance de l'entreprise.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique
Poursuivre la démarche d'auto-évaluation du conseil d'administration	Poursuivre la troisième étape de l'évaluation du conseil.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique

***Note :** Dans la colonne Horizon temporel du tableau ci-dessus, l'expression « exercice budgétaire » décrit un objectif devant être atteint durant l'exercice 2003-2004 exposé en détail dans le plan d'entreprise. L'expression « exercices du plan stratégique » décrit un objectif devant être atteint durant les quatre exercices suivants de la période visée par le plan stratégique de l'entreprise, soit de 2004-2005 à 2007-2008.



Annexe B

B – SICL : Réalisations de 2002-2003

Initiatives en 2001-2002	Indices de rendement	Réalizations
Améliorer et résoudre les questions de gouvernance des filiales		
Aider PDP à résoudre les obstacles touchant au titre de propriété et au financement	Appliquer la structure de gouvernance de PDP approuvée par le gouvernement et en surveiller le rendement. Résoudre les difficultés de PDP concernant le titre de propriété et le financement.	Recommandations remises au gouvernement sur la structure de gouvernance appropriée pour PDP. Le gouvernement a réagi au rapport de la vérificatrice générale en déclarant qu'il allait résoudre la question. Des progrès significatifs ont été faits et ces difficultés seront résolues lorsque la gouvernance de PDP sera clarifiée.
Renforcer les pratiques actuelles de gouvernance		
Explorer et chercher à améliorer les pratiques de gouvernance	Collaborer avec le bureau du ministre pour remplacer les membres du conseil dont le mandat prend fin en 2002-2003. Évaluer davantage et améliorer les pratiques de gouvernance de l'entreprise.	Recommandations remises au ministre concernant les nominations au conseil, le profil du conseil et la matrice de compétences. On a demandé à un expert indépendant d'évaluer la gouvernance de la SICL. En décembre 2002, celui-ci a remis au conseil, au ministre et à la vérificatrice générale un rapport selon lequel les pratiques de la SICL sont judicieuses et appropriées. L'expert entreprend la deuxième étape de l'évaluation du conseil, incluant l'auto-évaluation du conseil et l'évaluation réalisée par des intervenants externes.



Initiatives en 2001-2002	Indices de rendement	Réalisations
		On prépare la divulgation des pratiques de gouvernance en vue de les inclure au rapport annuel de 2002-2003.



Annexe C

C – SIC : Objectifs, initiatives et mesures de rendement pour la période du plan

Initiatives	Indices de rendement	Horizon temporel*
Affaires / Finance		
Rendement financier		
Rehausser la valeur et le rendement financiers	Surveillance maximale des frais généraux et administratifs durant tout l'exercice, pour obtenir une réduction de 1,7 million de dollars par rapport aux résultats de 2001-2002.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Améliorer l'efficacité du système d'information financière	Application de nouvelles méthodes d'exploitation, évaluation du système d'automatisation JD Edwards et mise en place d'une solution, le cas échéant.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Veiller à ce que la «valeur-type» mesure adéquatement le succès financier de l'entreprise	Évaluation de la pertinence de l'indice de «valeur-type».	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Développement de l'entreprise		
Multiplier les transferts de propriétés	Autorisation de huit transferts de propriétés. Obtention des titres de six propriétés, en plus de ceux de 50 propriétés supplémentaires de la Voie maritime.	Exercice budgétaire Exercice budgétaire
Relations avec la clientèle		
Continuer d'améliorer la satisfaction de la clientèle	Obtention d'une cote de satisfaction de la clientèle d'au moins 75 % auprès des nouveaux groupes cibles ou hausse de la cote de satisfaction des clients déjà interrogés.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.



Initiatives	Indices de rendement	Horizon temporel*
Communauté / héritage		
Création d'héritage		
Mettre en oeuvre des initiatives de l'héritage	Commémoration d'endroits historiques incorporant des initiatives de l'héritage aux projets d'envergure.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Partenariats		
Former des partenariats innovateurs avec des organismes locaux/de service	Formation de nouveaux partenariats au cours de l'exercice afin d'appuyer les plans d'aménagement.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Mécénat d'entreprise et appui non financier		
Évaluer les possibilités de soutien financier (dons et parrainages) et procéder à une sélection	Dons de mécénat d'entreprise (dons et parrainages) correspondant au maximum à 1 % du bénéfice net avant impôts, dans le cadre de la politique de philanthropie de l'entreprise.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Évaluer les possibilités d'appui non financier et procéder à une sélection	Fixation de la valeur de l'appui non financier.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Consultation de la collectivité		
Lancer une consultation poussée pour chaque projet d'envergure dans le cadre du processus de planification et d'approbation	Accueil positif et soutien de la collectivité pour le plan d'aménagement proposé.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Projets de sites Web	Préparation de projets de sites Web, le cas échéant.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Ressources humaines		



Initiatives	Indices de rendement	Horizon temporel*
Milieu de travail		
<p>Statut d'employeur de choix</p> <p>Créer et maintenir un milieu de travail positif et sécuritaire et reconnaître et saluer de façon appropriée le travail des employés</p>	<p>Amélioration des programmes de ressources humaines.</p> <p>Maintien du roulement volontaire du personnel à moins de 5 %</p> <p>Obtention d'une cote au-dessus du seuil de référence dans le sondage annuel des employés.</p> <p>Participation des employés à l'aide de communications régulières et de possibilités de participation.</p>	<p>Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.</p>
Intérêts municipaux / provinciaux		
Stimulation économique		
<p>Promouvoir l'aménagement et la construction des sites en temps opportun, et surveiller les activités en fonction des directives de l'entreprise pour mesurer les bénéfices au-delà des dividendes.</p>	<p>Total de l'investissement en aménagement stimulé par la SIC et ses partenaires de projets depuis les débuts de la SIC.</p> <p>Total des années-personnes d'emploi de la construction stimulé par la SIC et ses partenaires de projets depuis les débuts de la SIC.</p> <p>Total des impôts fonciers annuels versés aux municipalités à compter de la vente par la SIC à des tiers, depuis les débuts de la SIC.</p> <p>Total de la superficie d'immeubles non résidentiels construits par la SIC et ses partenaires de projets depuis les débuts de la SIC.</p>	<p>Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.</p>



Initiatives	Indices de rendement	Horizon temporel*
Objectifs des politiques sociales		
Autant que possible, contribuer au logement abordable et à d'autres politiques sociales dans le cadre de chaque projet d'envergure	Nombre total d'unités d'habitation neuves ou rénovées résultant de projets de la SIC et de ses partenaires depuis les débuts de la SIC, résultat ventilé selon l'abordabilité de ces habitations.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Choisir des moyens responsables, tant écologiques que financiers, d'assainir les sites contaminés	Total de l'investissement en assainissement environnemental des projets de la SIC et de ses partenaires, depuis les débuts de la SIC.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Aménagement durable		
Incorporer des principes judicieux d'aménagement durable à chaque initiative d'aménagement	Création de projets évoquant un sentiment d'appartenance à la communauté ou au quartier.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
	Création d'espaces publics qui invitent à la promenade et à la conversation.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
	Liens entre les projets et les transports publics.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Recycler ou réutiliser des déchets de démolition ou de construction	Quantités de matériaux recyclés ou réutilisés provenant de la démolition ou de la construction	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Actionnaire / conseil d'administration		
Exploitation		



Initiatives	Indices de rendement	Horizon temporel*
Fournir un avantage financier au gouvernement du Canada	Total des distributions à l'actionnaire sous forme de dividendes, remboursements d'effets à payer et acquisitions en espèces depuis les débuts de la SIC.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Étudier les risques connus de l'entreprise et les atténuer	Total des frais d'exploitation épargnés par les ministères, organismes et sociétés d'État fédéraux, à compter de la vente des biens immobiliers, depuis les débuts de la SIC. Définition des risques courus par l'entreprise et leur gestion.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique. Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Communications		
Rehausser la réputation du gouvernement du Canada	Couverture médiatique positive.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Établir des relations avec les conseils municipaux des collectivités où la SIC exerce ses activités	Établissement de relations dans les cas appropriés.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.
Bilinguisme		
Exécuter le plan de désignation des langues officielles	Évaluation des compétences des employés et élaboration de plans de formation pertinents afin de respecter les seuils minimaux fixés durant l'exercice précédent. La totalité de l'équipe de direction doit respecter les exigences minimales ou s'inscrire à des cours de langues.	Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique. Exercice budgétaire et exercices du plan stratégique.

***Note :** Dans la colonne Horizon temporel du tableau ci-dessus, l'expression « exercice budgétaire » décrit un objectif devant être atteint durant l'exercice 2003-2004 exposé en détail dans le plan d'entreprise. L'expression « exercices du plan stratégique » décrit un objectif devant être atteint durant les quatre exercices suivants de la période visée par le plan stratégique de l'entreprise, soit de 2004-2005 à 2007-2008.



Annexe D

D – SIC : Réalisations en 2002-2003

Initiatives	Indices de rendement	Réalisations
Affaires / finance		
Accroître le rendement financier		
<p>S'efforcer d'améliorer la valeur et le rendement financiers des projets</p> <p>Continuer d'investir prudemment dans des projets pour veiller à la durabilité de l'entreprise et assurer des distributions à l'actionnaire</p> <p>Structurer les projets pour assurer une source continue de produits et de flux de trésorerie</p>	<p>Maintenir les frais généraux et administratifs au niveau des résultats de l'exercice précédent plus 3 %, sauf pour le personnel et les autres dépenses nécessaires des nouveaux projets.</p> <p>Atteindre ou dépasser les objectifs financiers de l'entreprise (bénéfice net avant impôts et flux de trésorerie avant immobilisations) prévus au plan d'entreprise.</p> <p>Réaliser les immobilisations prévues pour être en mesure d'atteindre les objectifs financiers des projets d'envergure durant les exercices suivants.</p>	<p>Frais généraux et administratifs maintenus au niveau des résultats de l'exercice précédent.</p> <p>Les flux de trésorerie avant immobilisations et le bénéfice net avant impôts prévus n'ont pas été atteints.</p> <p>Les dépenses en immobilisations prévues n'ont pas été atteintes.</p>
Accroître les transferts de propriétés		
<p>Identifier proactivement les propriétés fédérales sous-utilisées</p> <p>Formuler des plans d'action spécifiques pour chaque propriété afin de faciliter les transferts des titres de propriétés</p>	<p>Obtenir les approbations nécessaires pour six transferts durant l'exercice</p> <p>Réaliser le transfert du titre de quatre propriétés</p>	<p>On a obtenu l'approbation de deux transferts.</p> <p>On a obtenu un transfert du titre de 21 propriétés (dont 20 relèvent du portefeuille de la Voie maritime du Saint-Laurent).</p> <p>La restructuration de l'organisation est en chemin, pour faciliter la réalisation des transferts.</p>



Initiatives	Indices de rendement	Réalisations
Explorer l'élargissement de la gamme de services et de nouveaux secteurs d'activités en fonction des besoins du gouvernement		
Poursuivre les consultations avec les intervenants pour orienter les services en fonction des besoins des intervenants	Clarifier la portée du contrat de la SIC dans l'initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto. Obtenir les autorités nécessaires selon les projets en matière de construction sur commande et d'assainissement environnemental ou selon les autres initiatives envisagées.	Signature d'un contrat avec la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto d'ici le 31 mars 2003. Cet objectif n'a pas été atteint à la clôture de l'exercice, mais la négociation de projets potentiels se poursuit.
Améliorer les relations avec la clientèle		
Continuer d'améliorer les méthodes d'évaluation de satisfaction de la clientèle en fonction de groupes cibles de chaque région	Obtenir une cote minimum de satisfaction de la clientèle de 75 % pour les nouveaux groupes cibles ou accroître la cote de satisfaction pour les clients interrogés de nouveau.	Le sondage portant sur la modernisation de Griesbach a obtenu une cote de satisfaction de 90 %. L'immeuble du 277 rue Front a obtenu le prix BOMA de Toronto pour excellence en construction.
Communauté / héritage		
Créer un héritage dans le cadre de chaque projet d'envergure		
Appliquer des initiatives portant sur l'héritage ou sur l'investissement communautaire dans la stratégie générale d'aménagement de projet	Des initiatives portant sur l'héritage ou sur l'investissement communautaire associées à des projets en cours	Achèvement d'un élément d'art public inusité au projet de construction de l'immeuble de bureaux du 401 Burrard. Achèvement des travaux aux anciens terrains ferroviaires de Moncton et remise de leur gestion à la Ville de Moncton.
Former un partenariat avec des organismes locaux dans la mesure du possible		



Initiatives	Indices de rendement	Réalizations
Chercher de nouvelles formes de partenariats avec des organismes ou des fournisseurs locaux	Nouveaux partenariats formés durant l'exercice en vue d'appuyer les plans d'aménagement.	Achèvement du belvédère sur le fleuve Fraser au parc commercial Glenlyon, en partenariat avec la Ville de Burnaby. Partenariat avec Options for Homes dans la construction du complexe du 650 Lawrence à Toronto.
Évaluer les possibilités de dons stratégiques liés à des projets d'envergure et / ou à des collectivités où la SIC est active		
Analyser, évaluer et réagir aux possibilités de soutien financier ou non financier	Accueil positif et soutien de la collectivité pour le plan d'aménagement proposé.	Les dons non-financiers de l'exercice 2002-2003 ont totalisé 242 059 \$.
Obtenir l'opinion de la collectivité et l'impliquer dans tous les projets d'envergure		
Entreprendre une consultation poussée pour chaque projet d'envergure dans le cadre du processus d'approbation et de planification	Accueil positif et soutien de la collectivité pour le plan d'aménagement proposé.	Charrette de la gare Franklin, à Moncton Consultations pour les terrains des rues Albion et Lester, à Ottawa Démarche de consultation pour le réaménagement de Benny Farm, à Montréal, couronnée par une proposition d'aménagement. Nouveau zonage de Griesbach, à Edmonton. Nouveau zonage de Garrison Green, à Calgary. Progrès du processus interactif pour la parcelle A de Chilliwack.



Initiatives	Indices de rendement	Réalizations
Ressources humaines		
Être reconnu comme employeur de choix		
<p>Publier un sondage annuel de satisfaction des employés sur leur milieu de travail</p> <p>Selon les réponses des employés au sondage de satisfaction au travail de l'an dernier, améliorer les programmes de ressources humaines pour résoudre les problèmes ou difficultés</p> <p>Créer un milieu de travail stimulant et positif et viser le maintien de l'effectif en s'intéressant au perfectionnement des compétences et à l'acquisition de nouvelles compétences</p>	<p>Améliorer le seuil de satisfaction des employés.</p> <p>Améliorer les programmes de ressources humaines.</p> <p>Veiller à la pertinence et à la souplesse de la structure de l'organisation pour pouvoir agir selon les besoins et les possibilités.</p> <p>Maintenir le roulement volontaire du personnel à moins de 5 %.</p> <p>Grâce au système d'information des ressources humaines, dresser un répertoire des compétences et un plan de développement stratégique.</p>	<p>Deuxième sondage annuel révélant la hausse de la cote de satisfaction des employés par rapport à l'année précédente.</p> <p>Tous les programmes de ressources humaines ont été évalués et améliorés.</p> <p>La structure organisationnelle de l'entreprise a été simplifiée, avec des résultats positifs.</p> <p>Le roulement volontaire a été maintenu à moins de 1 %.</p> <p>L'élaboration du répertoire de compétences a commencé.</p> <p>Selon les recommandations de la vérificatrice générale, une divulgation de la politique salariale a été élaborée.</p>
Communiquer avec les employés et les consulter à fond		



Initiatives	Indices de rendement	Réalisations
<p>Continuer d'améliorer les communications avec les employés et les renseigner régulièrement par des moyens formels et informels</p> <p>Élaborer un moyen de dégager et de disséminer les meilleures pratiques et le savoir-faire dans toute l'entreprise</p> <p>Continuer d'impliquer tous les employés dans le processus de planification stratégique</p> <p>Continuer d'impliquer les employés davantage dans l'amélioration du rendement financier et non financier de l'entreprise</p>	<p>Publier des bulletins des employés au moins chaque trimestre et organiser des réunions régulières aux bureaux régionaux.</p> <p>Instaurer un cadre mieux structuré de communications avec les employés.</p> <p>Veiller à ce que chaque région puisse accéder aux centres d'excellence pertinents.</p> <p>Réagir aux principales conclusions du sondage de satisfaction des employés et impliquer ces derniers dans les initiatives de changement du milieu de travail.</p> <p>Rallier les employés et leur faire prendre conscience de l'orientation stratégique et du plan d'entreprise.</p> <p>Un rapport d'étape trimestriel du comité de RSE des employés est soumis au conseil et publié dans le bulletin des employés.</p> <p>Organiser une conférence nationale des employés durant l'exercice.</p>	<p>Publication continue du bulletin des employés.</p> <p>Une table ronde des ressources humaines a été établie.</p> <p>Les régions font appel régulièrement aux centres d'excellence d'autres régions.</p> <p>Opinions recueillies dans le sondage des employés.</p> <p>Lors de la conférence nationale, les employés ont contribué au plan d'entreprise.</p> <p>Le rapport d'étape du comité de RSE des employés a été soumis au conseil en janvier 2003.</p> <p>La conférence nationale a eu lieu en septembre 2002 et a obtenu une cote d'approbation de 90 %.</p> <p>Les employés et l'équipe de haute direction ont participé à des réunions de façon régulière.</p>
Intérêts municipaux / provinciaux		
Stimuler économiquement les collectivités où la SIC exerce ses activités		



Initiatives	Indices de rendement	Réalizations
<p>Promouvoir l'aménagement et la construction des sites en temps opportun</p> <p>Définir et appliquer les aménagements à usages mixtes qui conviennent le mieux aux sites</p>	<p>Favoriser l'investissement en aménagement.</p> <p>Stimuler le nombre d'années-personnes d'emploi direct de la construction.</p> <p>Montant de l'assiette de taxes municipales à compter de la vente.</p> <p>Total des frais d'exploitation annuels épargnés par les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement fédéral.</p> <p>Stimuler la construction de projets non résidentiels.</p>	<p>Dépenses totales en aménagement de projets de 3,3 milliards de dollars.*</p> <p>Total de 26 400 années-personnes d'emploi de la construction.*</p> <p>Impôts fonciers de 15 millions de dollars à compter de la vente.</p> <p>Allègement de 1,5 million de dollars en frais d'exploitation annuels de sociétés d'État, d'organismes et de ministères fédéraux, à compter de la date d'achat par la SIC.</p> <p>Stimulation prévue de la construction de 12 millions de pieds carrés de superficie non-résidentielle.</p>
Appuyer les objectifs de politique sociale visant un consensus entre les trois paliers gouvernementaux		
<p>Étudier la faisabilité de contribuer à l'habitation abordable dans chaque projet d'aménagement résidentiel d'envergure</p> <p>Choisir des méthodes responsables sur les plans financier et écologique dans l'assainissement de sites contaminés</p>	<p>Nombre d'unités d'habitation construites ou rénovées.</p> <p>Investissement dans l'assainissement environnemental.</p>	<p>Construction ou rénovation de 14 000 unités d'habitation pour des budgets variés.*</p> <p>Investissement de 35,7 millions de dollars en assainissement environnemental.*</p> <p>La SIC a remporté deux prix Brownie pour ses travaux aux anciens terrains ferroviaires de Moncton.</p>
Privilégier l'aménagement durable		



Initiatives	Indices de rendement	Réalisations
<p>Fusionner de solides principes d'aménagement durable à chaque initiative d'aménagement</p> <p>Étudier et appliquer des moyens novateurs de recyclage ou de réutilisation des déchets de démolition ou de construction.</p>	<p>Création de projets évoquant un sentiment d'appartenance à la communauté ou au quartier.</p> <p>Des espaces publics qui invitent à la promenade et à la conversation.</p> <p>Quantités de matériaux recyclés ou réutilisés provenant de la démolition ou de la construction.</p>	<p>Participation au Groupe de travail libéral du Premier ministre sur les questions urbaines.</p> <p>Amélioration continue du parc Foreshore et du réseau de sentiers au parc commercial Glenlyon, à Burnaby.</p> <p>Inauguration du 401 Burrard, à Vancouver, l'immeuble le plus écologique de TPSGC.</p>
Actionnaire / Conseil d'administration		
Cibler les communications de l'entreprise		
<p>Présenter les réalisations de la SIC à divers intervenants lors de visites des projets et de manifestations, pour stimuler les activités</p> <p>Élaborer un site Web pour répondre aux besoins de l'entreprise</p>	<p>Mettre en oeuvre le nouveau programme d'identité visuelle de l'entreprise dans toutes les régions.</p> <p>Réaliser au moins cinq visites de projets pour les principaux intervenants.</p> <p>Réaliser avec succès le plan de refonte du site Web</p>	<p>Application cohérente du programme d'identité visuelle.</p> <p>Réalisation de douzaines de visites à l'intention des principaux intervenants.</p> <p>Lancement du site Web en décembre 2002 et lancement de sites Web de projets.</p>
Améliorer les méthodes d'évaluation interne des finances, de la qualité et du rendement		



Initiatives	Indices de rendement	Réalizations
<p>Faire état du rendement régulièrement au conseil et à l'actionnaire</p> <p>Veiller à la mise en place de politiques suffisantes et pertinentes, et s'assurer que la «valeur-type» de la SIC récemment établie reflète plus adéquatement le succès financier</p>	<p>Présenter un rapport trimestriel au conseil et à l'actionnaire, selon une fréquence établie par le conseil.</p> <p>Cerner les questions nécessitant la création ou la révision des politiques ou des contrôles de l'entreprise; les élaborer et les mettre en oeuvre, le cas échéant.</p> <p>Surveiller et faire état au conseil de l'indice de rendement ou «valeur-type», à chaque trimestre.</p>	<p>Rapports d'étapes réguliers de la présidente et du chef des finances lors de chaque réunion du conseil.</p> <p>Évaluation des risques déjà en cours, processus financier évalué et révisé, et début d'évaluation du système d'information financière JD Edwards.</p> <p>On a présenté au conseil la «valeur-type», qui l'a acceptée à titre d'outil d'évaluation supplémentaire pour le rendement interne de l'entreprise.</p>
Clarifier davantage l'engagement de l'entreprise en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)		
<p>Clarifier davantage la RSE et sa raison d'être et s'assurer de l'appui grandissant des employés</p> <p>Continuer de promouvoir la RSE auprès des employés, du gouvernement et du public</p>	<p>Poursuivre les efforts visant la communication et la participation des employés en matière de RSE.</p> <p>Mettre en oeuvre un cadre complet de communication interne.</p>	<p>Progrès accomplis dans la stimulation de la participation et de la compréhension des employés de toute l'entreprise.</p> <p>Les employés ont adopté le principe de la RSE.</p> <p>Le comité de RSE des employés fonctionne depuis plus d'un an.</p>
S'efforcer d'arriver au bilinguisme de tous les postes désignés		
<p>Exécuter le plan de désignation des langues officielles</p>	<p>Évaluer les aptitudes des employés et élaborer les plans de formation pertinents pour atteindre les exigences minimales.</p> <p>La totalité de l'équipe de direction doit respecter les exigences minimales ou s'inscrire à des cours de langues.</p>	<p>La SIC poursuivra l'élaboration et l'application de son plan de désignation bilingue durant l'exercice 2003-2004.</p> <p>Tous les membres de la haute direction respectent leur désignation linguistique ou</p>



Initiatives	Indices de rendement	Réalisations
		suivent des cours pour y arriver.
Renforcer les pratiques actuelles de gouvernance		
Explorer et chercher à améliorer les pratiques de gouvernance	Collaborer avec le bureau du ministre pour nommer des administrateurs qui remplaceront ceux dont le mandat prend fin en 2002-2003. Évaluer de façon plus poussée et améliorer les pratiques de gouvernance de l'entreprise.	Recommandations remises au ministre sur les nominations au conseil, le profil du conseil et la matrice de compétences. Réalisations en matière de gouvernance indiquées à l'annexe B.

* Réalisations de l'entreprise depuis la reprise de ses activités.