



# SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE

## Sommaire du PLAN D'ENTREPRISE 2004-2005 à 2008-2009





## Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	<b>i</b>
<b>1 Société immobilière du Canada limitée</b> .....	<b>1</b>
1.1 Introduction.....	1
1.2 Mandat .....	1
1.3 Profil de l'entreprise .....	1
1.4 Priorités stratégiques pour la période du plan.....	2
1.4.1 Maintenir l'excellence en matière de gouvernance d'entreprise.....	2
1.5 Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SICL en 2004-2005.....	3
1.6 Évaluation du rendement de la SICL en 2003-2004.....	3
1.7 Distributions.....	4
<b>2 Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC)</b> .....	<b>6</b>
2.1 Mandat .....	6
2.2 Profil de l'entreprise .....	6
2.3 Analyse du contexte commercial externe.....	7
2.3.1 Perspective économique.....	7
2.4 Priorités stratégiques pour la période du plan.....	10
2.4.1 Évolution constante des priorités du gouvernement.....	10
2.4.2 Faciliter les transferts de propriétés à la SIC.....	10
2.4.3 Gestion efficace de la croissance de l'entreprise.....	11
2.4.4 Tirer profit de l'image d'emblème national de la Tour.....	11
2.5 Objectifs et mesures de rendement de la SIC pour l'exercice 2004-2005.....	11
2.6 Évaluation des ressources de l'entreprise.....	12
2.6.1 Ressources humaines.....	12
2.6.2 Ressources informatiques.....	13
2.6.3 Ressources financières.....	13
2.6.4 Gestion des risques.....	14
2.7 Évaluation du rendement de la SIC en 2003-2004.....	14
<b>3 Tableau financier</b> .....	<b>16</b>
3.1 État des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie pour les exercices de 2003-2004 à 2008-2009.....	16
<b>Annexes</b> .....	<b>17</b>
<b>A Objectifs généraux et de rendement de la SICL pour l'exercice 2004-2005</b> .....	<b>17</b>
<b>B Évaluation du rendement de la SICL en 2003-2004</b> .....	<b>18</b>
<b>C Objectifs généraux et de rendement de la SIC pour l'exercice 2004-2005</b> .....	<b>20</b>
<b>D Évaluation du rendement de la SIC pour l'exercice 2003-2004</b> .....	<b>24</b>



## Sommaire

### Société immobilière du Canada limitée

Par l'entremise de sa filiale, la Société immobilière du Canada limitée (SICL) continue de travailler au nom du gouvernement du Canada afin de revaloriser des biens immobiliers stratégiques du gouvernement devenus 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.

Les résultats financiers consolidés de la SICL par rapport au budget pour l'exercice se terminant le 31 mars 2004 sont présentés ci-dessous. Ces résultats consolidés comprennent les résultats de PDP jusqu'au 3 septembre 2003 et ceux de la Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC) pour l'ensemble de l'exercice.

	En millions de dollars	
	Résultats <sup>(1)</sup>	Budget <sup>(1)</sup>
Ventes de propriétés	51,5	46,4
Bénéfice avant impôts	12,4	18,6
Dépenses affectées aux propriétés	41,4	58,9
Flux de trésorerie avant distributions	1,6	(21,0)
Frais généraux et administratifs	13,4	17,8

(1) Ces résultats consolidés comprennent les résultats de PDP jusqu'au 3 septembre 2003 et ceux de la SIC pour l'ensemble de l'exercice.

### Société immobilière du Canada CLC limitée

Contrairement aux plans précédents, dans le présent plan, la SIC, filiale de la SICL, a davantage de projets que de ressources financières internes pour les élaborer. Cette situation crée une saine dynamique puisque les projets doivent se faire concurrence en fonction de critères prédéterminés, en vue de l'octroi des ressources financières. Le plan montre une augmentation de la valeur des propriétés – selon une évaluation prudente – passant de 280 millions de dollars au début de la première année du plan à près de 465 millions de dollars à la fin de la deuxième année – soit une valeur supérieure à tout ce qu'a connu l'entreprise depuis ses débuts. Les ventes grimperont de 54,8 millions de dollars la première année à 193,1 millions de dollars la quatrième année, soit une moyenne de 133,1 millions de dollars par année.

Les activités de l'entreprise jusqu'à ce jour, de même que les ventes immobilières prévues, généreront les avantages suivants pour les collectivités locales et les contribuables canadiens :

- distribution de 286 millions de dollars au gouvernement sous forme de dividendes, d'acquisitions en liquide et de versements pour des propriétés;
- 3,7 milliards de dollars de dépenses en aménagement;



- 29 600 années-personnes d'emploi direct dans la construction;
- 16,5 millions de dollars d'allègement du fardeau fiscal annuel du gouvernement;
- 1,5 million de dollars d'allègement des frais d'exploitation annuels des ministères, des organismes gouvernementaux et des sociétés d'État;
- 36,6 millions de dollars investis en assainissement environnemental;
- 19 200 unités d'habitation nouvelles ou rénovées; et
- construction d'immeubles non résidentiels d'une superficie de 16,7 millions de pieds carrés (1,1 million de mètres carrés).

Pour l'exercice 2003-2004, la SIC a obtenu l'approbation du transfert de trois propriétés.

Les activités à venir de la SIC suivront de grandes orientations stratégiques, notamment :

- la prise en considération de l'évolution des priorités du gouvernement;
- la facilitation des transferts de propriétés à la SIC
- la gestion efficace de la croissance de l'entreprise; et
- la mise à profit du rôle de la Tour nationale du Canada à titre de symbole national.

Depuis sa réactivation en 1995, l'entreprise continue de réaliser le mandat approuvé par le gouvernement, lequel consiste à « voir à l'aliénation des biens immobiliers fédéraux excédentaires de façon ordonnée et à des fins commerciales, afin de procurer la plus grande valeur possible aux contribuables canadiens, et à détenir et gérer plus particulièrement certaines propriétés ». Grâce à son savoir-faire, la SIC est en mesure d'aider encore davantage le gouvernement à faire face à ses besoins toujours en évolution, notamment en matière de revitalisation urbaine et d'assainissement environnemental.

Les résultats financiers de la SIC par rapport au budget de l'exercice se terminant le 31 mars 2004 sont présentés ci-après.

	En millions de dollars	
	Résultats <sup>(1)</sup>	Budget <sup>(1)</sup>
Ventes de propriétés	51,5	46,4
Bénéfice avant impôts	12,4	19,8
Dépenses affectées aux propriétés	41,4	56,0
Flux de trésorerie avant distributions	1,6	(18,1)
Frais généraux et administratifs	13,4	16,5

(1) À compter de janvier 2004, incluant l'exploitation de la Tour nationale du Canada.



# 1 Société immobilière du Canada limitée

## 1.1 Introduction

La structure du sommaire du plan d'entreprise reflète le statut de société de portefeuille de la Société immobilière du Canada limitée (SICL), qui détient trois 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. Ces deux dernières rendent compte distinctement de leurs activités au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre d'État (Infrastructure) (le ministre) comme s'il s'agissait de sociétés d'État mères. Par conséquent, PDP et la Société du Vieux-Port préparent et présentent leurs propres plans d'entreprise de manière autonome.

La SICL ne possède pratiquement pas d'actifs ou de ressources, à l'exception des actions de ses filiales. Bien que PDP et la Société du Vieux-Port soient des filiales de la SICL, elles exercent leurs activités dans des contextes commerciaux différents avec des objectifs également différents. Le mandat de la SIC vise le même objectif principal que celui de la SICL; la SIC constitue l'entreprise immobilière principale de la société mère. Le présent plan d'entreprise décrit donc les réalisations de la SICL et ses orientations stratégiques futures essentiellement dans la section portant sur la SIC.

## 1.2 Mandat

La mission juridique de la SICL, décrite dans ses lettres patentes 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 la SICL, approuvé par le gouvernement du Canada (le gouvernement) lors de la reprise des activités de l'entreprise en 1995, énonce que le principal but de la SICL consiste à assurer l'aliénation des biens immobiliers excédentaires de façon ordonnée et à des fins commerciales, afin de procurer la plus grande valeur possible aux contribuables canadiens, et de détenir et gérer certaines propriétés. Il stipule également qu'en plus de considérations financières et stratégiques, le gouvernement peut exiger la prise en compte d'autres facteurs, notamment les points de vue des collectivités touchées et ceux des autres paliers gouvernementaux. En juin 2001, le mandat de la SICL, et plus spécifiquement celui de la SIC, a fait l'objet d'un examen et a été renouvelé par la suite.

La SICL et sa filiale, la SIC, s'assurent que leurs activités cadrent avec ce mandat. Elles doivent également respecter les politiques gouvernementales applicables en matière d'équité de l'emploi, de langues officielles, de revendications territoriales des Premières nations, de patrimoine et d'environnement. La description du mandat de la SIC se trouve à la section 2.1 du présent sommaire du plan d'entreprise.

## 1.3 Profil de l'entreprise

À titre de société d'État mandataire ayant des visées commerciales, la SICL rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre. Par l'entremise de sa filiale



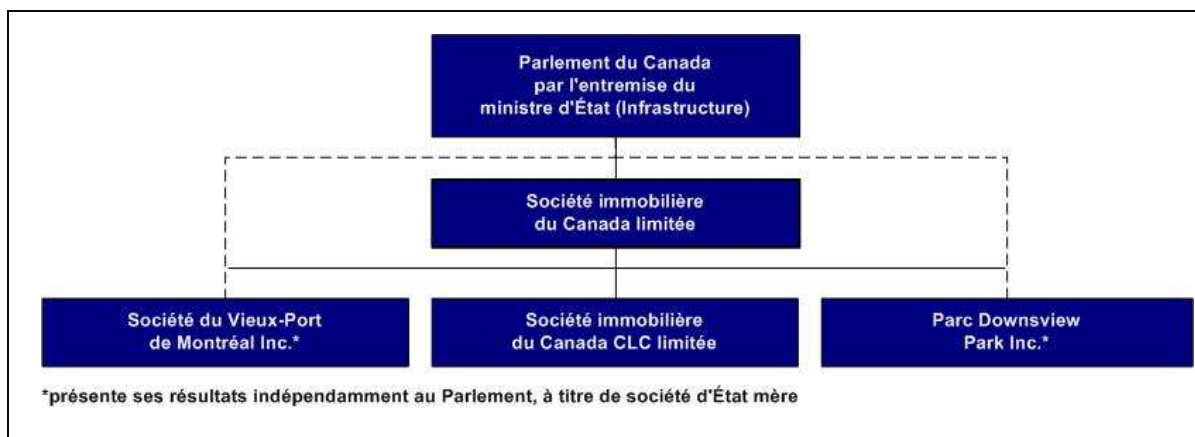
non mandataire, la SIC, l'entreprise demeure propriétaire ou gestionnaire de certaines propriétés stratégiques et vise la réalisation des objectifs financiers et de valorisation des collectivités. L'exercice de l'entreprise se termine le 31 mars.

La SICL compte trois filiales en propriété exclusive :

- la SIC, filiale immobilière principale, non mandataire;
- 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, et qui présente ses résultats au Parlement à titre de société d'État réputée mère et mandataire; et
- la 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 réputée mère.

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

**Illustration 1 : La SICL et ses filiales.**



## 1.4 Priorités stratégiques pour la période du plan

### 1.4.1 Maintenir l'excellence en matière de gouvernance d'entreprise

En 2002, un expert indépendant a confirmé au Conseil d'administration de la SICL que les pratiques de gouvernance de l'entreprise étaient saines et, dans plusieurs cas, exemplaires. La déclaration à l'égard de la gouvernance de l'entreprise présentée ci-dessous découle notamment de cette évaluation :

« Chargé de superviser la gestion des affaires et la conduite de l'exploitation de la SICL, le conseil d'administration oriente la stratégie de l'entreprise, veille à l'intégrité de ses systèmes commerciaux et financiers, et s'occupe des questions entourant la gestion des risques. Doté d'un président qui ne fait pas partie de la direction, le conseil compte sept administrateurs : le président du conseil et six





membres indépendants nommés par le gouverneur en conseil. Les administrateurs apportent au conseil des compétences variées et complémentaires, et représentent toutes les régions du Canada. »

Suivant les recommandations de la vérificatrice générale, l'entreprise a également adopté une politique de rémunération pour sa filiale, la SICL, diffusée dans le rapport annuel 2002-2003 de la SICL. L'entreprise publie également un tableau d'évaluation équilibrée dans chaque rapport annuel et continue d'aller de l'avant dans l'officialisation de ses mesures de rendement et l'établissement de cotes à cet égard pour tous ses secteurs d'exploitation. Cette approche a résulté en la sélection du rapport annuel 2002-2003 de l'entreprise parmi les trois finalistes du Prix d'excellence des rapports annuels des sociétés d'État de la vérificatrice générale.

Pour l'exercice 2004-2005 et pendant toute la période quinquennale visée par le plan, la SICL s'appliquera à demeurer reconnue pour son excellence en matière de gouvernance d'entreprise. Elle continuera de suivre et d'améliorer ses pratiques en matière de gouvernance au moyen de son programme d'action régulièrement mis à jour.

Son principal objectif consiste à continuer de démontrer le lien entre l'excellence en matière de gouvernance et les résultats de l'entreprise. Cet objectif peut inclure, entre autres initiatives, l'élaboration de catégories d'analyse et d'indicateurs pertinents pouvant faire l'objet d'un suivi.

Dans ce but, l'entreprise explorera d'abord la pertinence d'un processus d'attestation des états financiers par la présidente et première dirigeante et par le chef des services financiers. L'étape suivante, qui sera évaluée au cours de l'année à venir, consistera à étudier la pertinence de l'attestation, par la direction, de l'efficacité des contrôles internes et de la déclaration des vérificateurs. Ces initiatives résultent de la législation en matière d'information financière mise en oeuvre aux États-Unis et des règles parallèles adoptées au Canada pour tous les émetteurs publics. Bien que la SIC ne soit pas tenue de respecter cette législation, elle mettra en oeuvre les initiatives susmentionnées, le cas échéant, pour conserver sa position de chef de file en matière de gouvernance.

## **1.5 Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SICL en 2004-2005**

Les objectifs généraux, stratégies et objectifs de rendement de la SICL sont décrits dans l'annexe A. Bien que les objectifs généraux et les objectifs de rendement soient établis pour l'exercice en question, la plupart seront reconduits dans les prochains exercices du plan stratégique, comme en font état les tableaux financiers et autres sections du plan.

## **1.6 Évaluation du rendement de la SICL en 2003-2004**

L'évaluation du rendement de la SICL pour l'exercice 2003-2004 figure à l'annexe B. La SICL procède régulièrement à des évaluations de rendement et tente de tirer des leçons autant de ses réussites que de ses échecs. Lorsque l'entreprise n'atteint pas ses objectifs poussés, les raisons de l'échec sont étudiées et des mesures sont prises en vue de les atteindre à l'avenir ou de ramener les attentes à des niveaux plus raisonnables.



## 1.7 Distributions

Les distributions de la SICL au gouvernement et aux sociétés d'État comprennent des paiements forfaitaires uniques, des remboursements d'effets à payer pour des propriétés et des dividendes versés au gouvernement. Tel qu'indiqué à l'illustration 2 ci-dessous, la SICL prévoit des distributions totales de l'ordre de 104,1 millions de dollars pendant la période du plan, ce qui comprend des dividendes de 27,7 millions de dollars, des versements pour des propriétés de 28,9 millions de dollars et des remboursements d'effets à payer de 47,5 millions de dollars.

Le programme de dividendes de l'entreprise sera maintenu tel qu'il a été établi dans le plan d'entreprise 2002-2003 à 2006-2007. Dans le cadre de ce programme, les besoins en fonds de roulement sont généralement établis en fonction des besoins en liquidités découlant des activités commerciales de la SIC et sont basés sur 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.

Pour tirer le maximum des liquidités générées par les transactions et pour assurer une exploitation commerciale viable de l'entreprise, le programme respecte les principes ci-dessous:

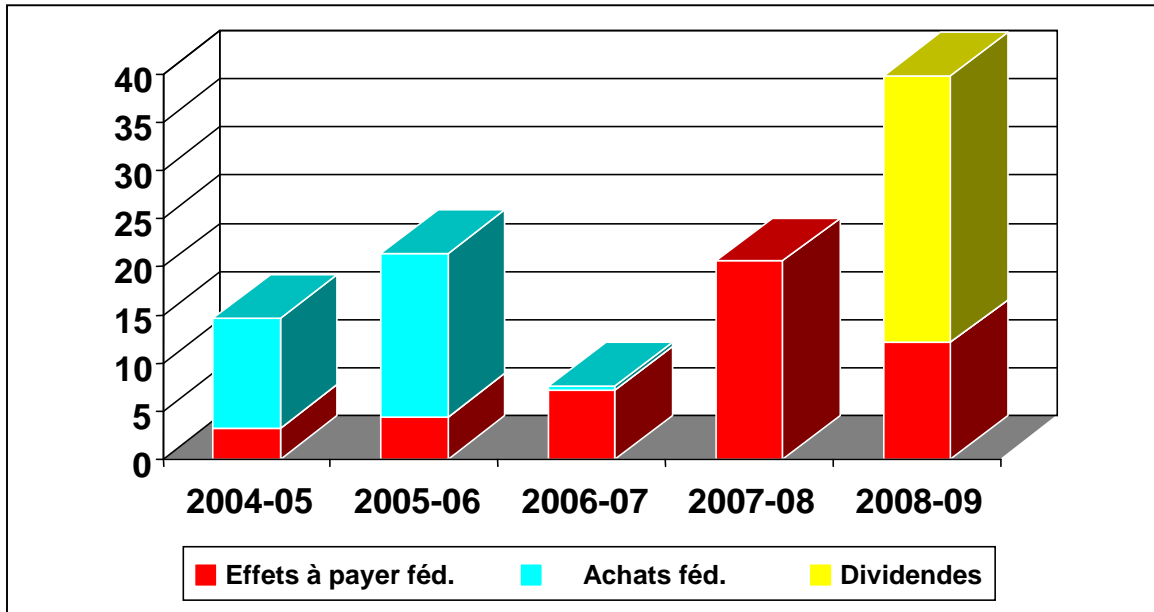
- Un dividende est versé lorsque le solde de trésorerie à la clôture de l'exercice dépasse les besoins en fonds de roulement. Ceux-ci correspondent aux flux de trésorerie de l'exploitation courante pendant les trois exercices suivants, déduction faite des remboursements d'effets à payer.
- Le dividende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

Le dividende à verser durant l'exercice 2003-2004 s'élève à 5 millions de dollars (pour l'exercice 2002-2003). Conformément au programme de dividendes de la SIC, l'entreprise prévoit un versement de dividendes de 27,7 millions de dollars durant la cinquième année de la période visée par le plan. Au cours des quatre premières années du plan, l'entreprise investira dans des propriétés en vue de créer une valeur et de rembourser des dettes bancaires.





Illustration 2 : Distributions au gouvernement du Canada





## 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 ordonnée de certains biens immobiliers stratégiques excédentaires fédéraux afin de procurer la meilleure valeur possible pour les contribuables canadiens, ainsi que de détenir certaines propriétés. Ce mandat lui a été confié par le gouvernement en 1995 et 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.

La SIC veille à ce que l'ensemble de ses activités soit conforme à ce mandat. Elle adopte des processus transparents et reste sensible aux marchés immobiliers locaux. L'entreprise se charge de propriétés stratégiques présentant un important potentiel d'aménagement, nécessitant des travaux d'urbanisme novateur, de rezonage, de viabilisation ou d'assainissement environnemental, ou encore de propriétés liées à des questions délicates relativement à la collectivité ou au gouvernement.

La SIC commercialise ses propriétés sur un vaste marché concurrentiel, dans la mesure du possible; ses programmes d'aménagement respectent les critères de durabilité de l'environnement et de protection du patrimoine.

### 2.2 Profil de l'entreprise

Pour réaliser son mandat tout en demeurant financièrement autonome, la SIC achète des propriétés du gouvernement à leur juste valeur marchande, puis met en oeuvre des solutions immobilières novatrices tout en contribuant 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 de gouvernement, tout en se conformant aux processus d'aménagement municipaux.

Comme le souligne le plan d'entreprise 2003-2004 à 2007-2008, la SIC assure désormais la gestion de l'exploitation de la Tour nationale du Canada (la Tour) et collabore avec le personnel de la Tour en vue d'améliorer le rendement de cette division.

Les trois divisions opérationnelles de la SIC sont les suivantes :

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

Le portefeuille de terrains de l'entreprise totalise plus de 3 000 acres (1 214 ha), dans 24 municipalités canadiennes. À l'heure actuelle, l'entreprise n'a pas d'activités ni de propriétés dans les Territoires du Yukon, du Nord-Ouest et du Nunavut, ni en Saskatchewan.



La SIC compte au total 92 employés à temps plein et deux employés à temps partiel dans ses divisions opérationnelles des régions de l'Est et de l'Ouest et au siège social. En raison de la nature saisonnière de l'industrie de l'accueil, le nombre d'employés de la division opérationnelle de la Tour fluctue.

Bien que le siège social soit établi à Toronto, les bureaux régionaux sont à Vancouver (région de l'Ouest), Ottawa (région de l'Est) et Toronto (Tour nationale du Canada). L'entreprise a également un bureau à Ottawa, la capitale nationale, ainsi que dix autres bureaux dans diverses villes du pays où d'importants projets sont en cours.

L'entreprise gère son exploitation en fonction d'un principe essentiel, celui de la responsabilité sociale de l'entreprise. En s'engageant à respecter ce principe, la SIC vise non seulement l'optimisation de la valeur financière, mais également la réalisation avantageuse de ses activités pour les principaux intervenants, y compris la collectivité locale. L'entreprise utilise un tableau d'évaluation équilibrée pour mesurer et illustrer le rendement de l'exploitation en fonction des cinq résultats clés suivants :

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

Les annexes C et D présentent les tableaux d'évaluation équilibrée de l'entreprise pour les exercices 2004-2005 et 2003-2004 respectivement. L'annexe C donne les objectifs de l'entreprise pour l'exercice en cours et l'annexe D résume les principales réalisations de l'entreprise pour l'exercice précédent. Le tableau d'évaluation équilibrée illustre clairement les priorités établies par l'entreprise au cours de sa planification stratégique annuelle. Pendant l'exercice 2004-2005, la SIC évaluera les objectifs généraux et les objectifs de rendement qui pourraient s'appliquer à la Tour. Sauf indication contraire, la Tour n'est pas incluse dans les objectifs généraux, stratégies, objectifs de rendement et réalisations mentionnés aux annexes C et D.

## 2.3 Analyse du contexte commercial externe

### 2.3.1 Perspective économique

Dans le cadre de la *mise à jour économique et financière* du 3 novembre 2003 présentée au Comité permanent des finances de la Chambre des communes, le ministre des Finances en poste prévoyait, pour 2003 et 2004, une croissance plus lente et des surplus budgétaires inférieurs aux prévisions du *Budget 2003*.

Ce ralentissement est lié à une série d'événements imprévus qui ont secoué l'économie en 2003, notamment le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS), la maladie de la vache folle, les feux de forêt et les inondations en Colombie-Britannique, l'ouragan Juan dans les provinces de



l'Atlantique et la panne d'électricité en Ontario. La hausse rapide du dollar canadien a également eu un effet modérateur sur la croissance.

Dans le secteur privé, les prévisionnistes envisagent une croissance réelle du PIB au Canada de l'ordre de 1,7 % et de 2,8 % pour 2003 et 2004 respectivement.

Le gouvernement fédéral prévoit un excédent budgétaire de 3 milliards de dollars pour les exercices 2004-2005 et 2005-2006, de 4 milliards de dollars en 2006-2007, de 6 milliards de dollars en 2007-2008 et de 9,5 milliards en 2008-2009. Ces surplus permettront au gouvernement de mettre de côté la réserve pour éventualités habituelle de 3 milliards de dollars pour ces années, mais ne permettront toutefois pas de mettre en place d'autres facteurs de prudence économique avant l'exercice 2006-2007.

Au Canada, les mises en chantier devraient être au nombre de 218 000 unités pour 2003, tandis que les investissements dans la construction non résidentielle au Canada devraient augmenter de 0,6 % en 2003 et de 4,6 % en 2004.

Dans l'ensemble, la Colombie-Britannique devrait connaître une faible croissance en 2003 se situant à près de 1,4 %, et une croissance prévue en 2004 de 3 %.

Le conflit continu concernant le bois d'oeuvre, le SRAS, les feux de forêt et les inondations ont tous eu une incidence négative sur l'économie de la province. Le marché des bureaux a enregistré d'importants taux négatifs d'occupation durant l'année écoulée et la construction commerciale dans les collectivités voisines reste limitée. Cependant, une bonne partie de l'espace en sous-location a été absorbée. Le marché résidentiel est très solide, alimenté par la demande accumulée et la faiblesse des taux d'intérêt.

En Colombie-Britannique, les mises en chantier ont enregistré une hausse de 8,4 % en 2003 et devraient augmenter davantage avec la conjoncture favorable. L'investissement en construction de bâtiments non résidentiels a augmenté de 2 % en 2003 et une hausse de 5 % est prévue en 2004.

Dans l'ensemble, l'économie de l'Alberta a connu une croissance de 3,1 % en 2003 et une croissance de 3,6 % est prévue en 2004. Les mises en chantier en Alberta ont baissé de 4,6 % en 2002. Cette baisse ne reflète pas un fléchissement du marché, car les mises en chantier dépassent largement la moyenne sur dix ans et représentent le meilleur rendement depuis 1981. Le ralentissement de la construction de nouvelles maisons en Alberta signifie peut-être que le marché revient à un rythme plus durable.

En Alberta, la construction de bâtiments non résidentiels a baissé de 2 % en 2003, mais une hausse de 4,3 % est prévue en 2004.

Au Manitoba, la croissance prévue en 2003 atteignait 1,8 %, dépassant la moyenne nationale de 1,7 %. Le secteur des services financiers représente environ un cinquième de l'économie du Manitoba et bénéficie des excellentes perspectives des services financiers et bancaires. En 2004, la croissance provinciale devrait atteindre 2,8 % selon les prévisionnistes, ce qui correspond à la moyenne nationale prévue.

À l'échelle de la province, les mises en chantier ont baissé de 12 % en 2003 et l'on prévoit qu'elles baisseront légèrement ou demeureront inchangées en 2004. La construction de



bâtiments non résidentiels a augmenté de 1,3 % en 2003 et devrait augmenter de 2,5 % en 2004.

En 2003, l'économie de l'Ontario a faibli pour plusieurs raisons, notamment le SRAS et la revalorisation rapide du dollar canadien. L'économie a enregistré un léger regain à la fin de 2003, pour afficher une croissance annuelle de 1,4 %; en 2004, on prévoit que le taux de croissance atteindra 2,6 %.

Pendant les six premiers mois de 2003, les mises en chantier étaient en baisse de 2,4 % par rapport à la même période l'année précédente. Ce rendement reste néanmoins positif puisque 2002 a été la meilleure année depuis 1989. La construction de bâtiments non résidentiels a augmenté de 1,1 % en 2002 et selon les prévisions, devrait augmenter de 4,7 % en 2004.

Le secteur du tourisme et de l'accueil de Toronto, qui compte pour environ 1 % de l'économie canadienne, a été durement touché par l'écllosion du SRAS au début de 2003. Bien que les revenus provenant du tourisme s'améliorent, il est improbable qu'ils reviennent au niveau de 2002 d'ici la fin de 2004. Parmi les facteurs qui pourraient affecter le secteur du tourisme et de l'accueil en 2004, on retrouve notamment la hausse du dollar canadien et la diminution du nombre de touristes américains, qui représentent 80 % des visiteurs étrangers. Les Américains consacrent moins d'argent aux loisirs en raison de la conjoncture économique, et voyagent moins à cause des mesures de sécurité plus strictes à la frontière.

De toutes les provinces canadiennes, l'économie du Québec est celle qui repose le plus sur le secteur de la fabrication. Ce secteur a considérablement faibli cette année, ce qui s'est traduit par le fléchissement des perspectives de croissance de la province. Après avoir connu une croissance économique et un rendement du marché de l'emploi exemplaire en 2002, l'élan économique du Québec semble s'essouffler cette année en raison de la faiblesse du secteur de l'exportation. Selon les prévisions, les consommateurs vont serrer les cordons de leur bourse à l'avenir, et l'on s'attend à une croissance économique de 1,7 % et de 2,7 % en 2003 et 2004 respectivement.

Les mises en chantier résidentielles sont restées inférieures au taux de croissance de la population pendant la majeure partie des dix dernières années. Cette situation, liée à des taux d'intérêt hypothécaire très faibles, a déclenché une forte accumulation de la demande ce qui a eu pour effet de maintenir les activités de revente principalement du côté des vendeurs. En 2003, on a enregistré une hausse de 7,6 % des mises en chantier par rapport à la même période l'année précédente.

La construction de bâtiments non résidentiels a augmenté de 1,5 % en 2002 et devrait augmenter de 5,5 % en 2004.

Dans les provinces de l'Atlantique, la hausse du dollar canadien freinera les activités d'exportation pendant la prochaine année et le secteur du tourisme devrait connaître un regain pour revenir à des niveaux plus normaux. Le secteur de l'énergie devrait prendre de l'expansion et la croissance économique se situer à 2,4 %, dépassant la moyenne nationale de 1,7 %.

Malgré leur niveau très inférieur à la croissance de la population cette année, les mises en chantier ont bénéficié de l'importante demande accumulée dans le secteur résidentiel et de résidences secondaires de vacances. En 2003, la construction de nouvelles maisons devrait atteindre un sommet inégalé depuis le milieu des années 1980, avec une hausse des mises en



chantier de 9,6 % par rapport à 2002. L'année prochaine, les coûts de financement incitatifs devraient continuer de stimuler un marché de l'habitation en pleine expansion. Le volume des activités devrait cependant se situer à un niveau plus modeste. Cette tendance devrait ralentir vers la fin de l'année prochaine, alors que la demande accumulée diminuera et qu'une hausse des taux s'amorcera.

Le facteur de l'abordabilité demeurant une priorité et les taux d'intérêt restant à des bas niveaux historiques, le marché de l'habitation continuera de constituer un secteur solide de l'économie dans l'Est du pays en 2004.

## 2.4 Priorités stratégiques pour la période du plan

### 2.4.1 Évolution constante des priorités du gouvernement

Depuis la reprise de ses activités, la SIC a travaillé en collaboration avec ses clients des ministères en vue de déterminer les besoins du gouvernement et de les combler. Jusqu'à ce jour, de grands pas ont été faits pour établir ces relations de travail et trouver des solutions novatrices à l'égard des questions immobilières auxquelles fait face le gouvernement.

À mesure que de nouvelles priorités découlant du *discours du Trône* du 2 février 2004 prennent forme, la SIC continuera de collaborer avec le gouvernement pour trouver des moyens de les appuyer et de contribuer à la solution d'enjeux fiscaux et immobiliers auxquels le gouvernement du Canada doit faire face.

En particulier, dans le cadre de la révision des programmes gouvernementaux visant l'élimination des dépenses inutiles et la mise en place de contrôles fiscaux plus stricts, l'entreprise collaborera avec les ministères touchés en vue de dégager la valeur des biens immobiliers sous-utilisés du gouvernement du Canada.

La SIC pourra également tirer profit de son expérience reconnue pour appuyer l'intérêt renouvelé du gouvernement fédéral à l'égard des villes. En plus de maximiser la valeur financière versée aux gardiens et au gouvernement du Canada, l'entreprise mettra son savoir-faire éprouvé en matière de revitalisation de propriété et de stimulation économique au service des priorités établies par le gouvernement fédéral et les administrations municipales.

### 2.4.2 Faciliter les transferts de propriétés à la SIC

Des progrès ont été accomplis relativement à l'augmentation du volume de propriétés transférées à la SIC. Selon les prévisions prudentes du présent plan d'entreprise, la SIC devrait disposer de propriétés d'une valeur de 280 millions de dollars dès la première année du plan, valeur qui passerait à 465 millions de dollars à la fin de la deuxième année du plan, où la SIC disposerait alors du plus important portefeuille de biens immobiliers depuis le début de ses activités. Les acquisitions et le développement de l'entreprise demeurent les principales priorités stratégiques de la SIC pour l'exercice 2004-2005 ainsi que pour la période de planification de cinq ans.

Il faut habituellement compter de trois à cinq ans pour le transfert à la SIC d'une propriété excédentaire du gouvernement, en plus d'un important investissement en temps et en argent





pour générer des produits de la plupart des propriétés en question. Bien que le volume de propriétés transférées à la SIC ait augmenté, le portefeuille immobilier du gouvernement compte toujours de nombreuses propriétés stratégiques excédentaires. À l'avenir, la SIC espère pouvoir libérer la valeur propre de nombreuses propriétés du gouvernement du Canada.

### **2.4.3 Gestion efficace de la croissance de l'entreprise**

Les acquisitions de propriétés prévues (voir la section 2.4.2) et la reprise par la SIC de la gestion de l'exploitation de la Tour nationale du Canada (voir la section 2.4.4) permettent d'envisager, dans l'ensemble, une évolution positive de l'entreprise pour la période de cinq ans visée par le plan. Régulièrement, l'entreprise évalue et gère les risques et, dans le présent contexte, reconnaît qu'elle doit gérer efficacement l'acquisition de nouveaux biens et les responsabilités connexes.

Pour être en mesure de faire face à l'augmentation prévue du nombre de propriétés à son actif, la SIC maximisera le financement obtenu pour l'investissement immobilier en garantissant des taux avantageux. Au besoin, elle modifiera les contrôles financiers pour assurer sa réussite, tel qu'indiqué à la section 1.4.1 du présent plan d'entreprise.

Pendant la période visée par le plan, en plus de veiller à la transition réussie de la Tour, la SIC s'efforcera d'améliorer le rendement financier et les normes de service de la Tour.

### **2.4.4 Tirer profit de l'image d'emblème national de la Tour**

Après la conclusion de la transaction avec TrizecHahn Corporation, au dernier trimestre de l'exercice 2003-2004, la SIC a repris la gestion de la Tour. Après des rencontres préliminaires avec les membres de la direction de la Tour, tous les intervenants ont manifesté leur optimisme devant les nouvelles perspectives commerciales de la Tour.

La SIC se penchera donc sur une importante orientation stratégique au cours de la période visée par le plan, afin de tirer profit de l'image d'emblème national dont jouit la Tour. En plus d'accroître les perspectives commerciales de la Tour, la présence et la visibilité du gouvernement du Canada seront également accrues au centre-ville de Toronto, et ce, autant auprès des torontois que des visiteurs et à l'étranger.

Pour les visiteurs de l'étranger, la Tour est un des principaux emblèmes du Canada. Tout en faisant la promotion de son image d'emblème national, la SIC veillera à appliquer les éléments pertinents du Programme de coordination de l'image de marque et favorisera une plus grande utilisation des installations par le gouvernement et d'autres tiers, et ce, pour le bénéfice de tous.

## **2.5 Objectifs et mesures de rendement de la SIC pour l'exercice 2004-2005**

Les objectifs, les stratégies et les mesures de rendement de la SIC pour la période de planification 2004-2005 à 2008-2009 sont décrits à l'annexe C. Au cours de l'exercice 2004-2005, la SIC définira les objectifs et les mesures de rendement devant s'appliquer à l'exploitation de la Tour. Sauf indication contraire, les objectifs, les stratégies et les mesures de rendement du présent document ne concernent pas la Tour.



Les objectifs et les mesures de rendement de l'annexe C sont établis pour l'exercice en cours et la plupart de ces objectifs seront reconduits durant les prochains exercices du plan stratégique, comme en font état le tableau financier et les autres sections du présent sommaire.

## 2.6 Évaluation des ressources de l'entreprise

### 2.6.1 Ressources humaines

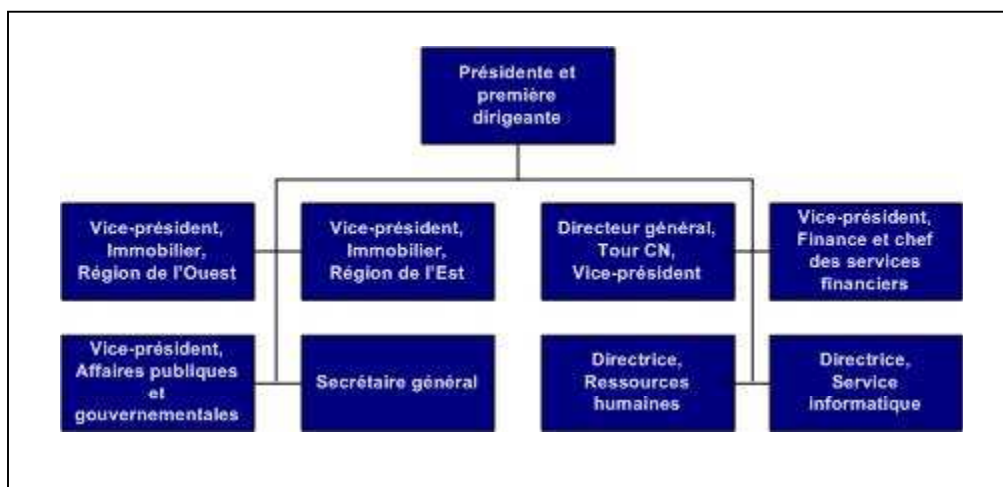
Au cours de la dernière année, les plans et les programmes de ressources humaines ont grandement évolué sur le plan organisationnel. Les commentaires des employés et la transparence ont contribué aux changements mis en oeuvre. Un nouvel examen du programme de rémunération a rassuré le conseil et la direction sur sa nature compétitive et sur sa pertinence pour une société d'État. Conformément aux recommandations de la vérificatrice générale, l'entreprise divulgue désormais sa politique salariale dans le rapport annuel.

Beaucoup de changements ont eu lieu en gestion des ressources humaines l'an dernier et la période du plan sera une période de stabilité et de croissance orientée vers des projets spécifiques. L'entreprise compte certains des meilleurs spécialistes de l'industrie dans son équipe et s'efforcera de maintenir l'effectif pour poursuivre ses objectifs de succès continu.

Pendant la période du plan, l'entreprise veillera à mettre en place un milieu de travail positif, favorisant au maximum l'enthousiasme et le rendement. Avec l'augmentation du nombre de propriétés à vendre dans son portefeuille, l'ajout de personnel pourrait être nécessaire dans les divisions régionales; les frais généraux devraient rester sensiblement au même niveau. Ainsi, un portefeuille comptant plus de propriétés se traduit par des frais généraux inférieurs et des bénéfices supérieurs, par propriété, ce qui est avantageux sur le plan financier autant pour le gouvernement que pour l'ensemble de la population canadienne.

L'illustration 3 présente l'organigramme de la haute direction de la SIC.

Illustration 3: Organigramme de la haute direction





La SIC tient à ce que ses employés bénéficient d'un milieu de travail sûr et sécuritaire. Elle respecte donc la législation en matière de santé et de sécurité au travail et instaure un programme de formation complet en matière de santé et sécurité en 2004.

L'entreprise vise également à tenir ses engagements en vertu de la *Loi sur les langues officielles* et à les réaffirmer dans tous les milieux de travail de la SIC.

## 2.6.2 Ressources informatiques

Au cours des cinq prochaines années, le Service informatique (SI) de la SIC entreprendra les initiatives décrites dans le plan stratégique pour la période de 2004-2005 à 2008-2009. Le SI veut continuer d'offrir des initiatives harmonisées aux objectifs commerciaux de l'entreprise qui favorisent l'innovation et fournissent un cadre pour la gestion et la sécurité des ressources d'information de l'entreprise.

Pour l'exercice 2004-2005, le SI se concentrera sur l'application de solutions commerciales sur mesure pour accroître la productivité, fournir la technologie favorisant la mobilité de l'effectif, trouver des solutions d'accès accru aux ressources d'information de l'entreprise, appliquer des solutions pour une meilleure gestion de l'information et promouvoir le travail à l'interne, en fournissant du matériel avantageux en matière de coûts et de gains en efficience.

En juin 2003, le SI a lancé un programme d'amélioration continue intitulé *Porte ouverte* qui comprend quatre volets et dont le but est d'améliorer la communication avec le SI et de fournir des outils supplémentaires pour mesurer la satisfaction de la clientèle. Pendant la période visée par le plan, le SI continuera de se concentrer sur l'évaluation et la mesure de la satisfaction de la clientèle ainsi que sur le rendement des systèmes.

Le SI prendra des mesures supplémentaires pour garantir la sécurité des données et de l'information de l'entreprise et pour réduire les risques accrus découlant des activités commerciales. Le SI instaurera également des solutions pour permettre la poursuite des activités en cas d'interruption imprévue de celles-ci.

## 2.6.3 Ressources financières

Depuis la reprise de ses activités, la SIC a été en mesure de financer les besoins en capital au moyen de fonds générés à l'interne plutôt qu'avec du financement provenant de sources externes. L'entreprise dispose d'une marge de crédit de 50 millions de dollars auprès d'une banque à charte, qui sert actuellement à garantir des lettres de crédit totalisant 15 millions de dollars.

Il est de bon augure que l'entreprise passe à une phase d'investissement et de construction dans le cas de plusieurs de ses propriétés. Par conséquent, pendant la période visée par le plan, la SIC fera appel à des sources externes de financement pour ses acquisitions et ses dépenses en immobilisations. Pendant la période visée par le présent plan d'entreprise, on prévoit des acquisitions de l'ordre de 167,4 millions de dollars et des dépenses en immobilisations de 451,4 millions de dollars.

Tel que noté à la section 2.4.2, d'ici la deuxième année du plan de cinq ans, l'entreprise prévoit, selon une évaluation prudente, que la valeur de ses propriétés atteindra 465 millions de dollars,



ce qui dépasse largement le portefeuille détenu par l'entreprise à la reprise de ses activités. Par conséquent, l'entreprise devra trouver jusqu'à 106 millions de dollars en financement. Il est prévu que l'emprunt atteindra un sommet de 65 millions de dollars; toutefois, des lettres de crédits (totalisant actuellement 15 millions de dollars) seront émises pour la capacité totale de financement.

**Illustration 4 : Budget d'immobilisations 2004-2005 de la SIC  
(Dépenses affectées aux propriétés)**

	En millions de dollars
Dépenses affectées aux propriétés par la SIC	82,2
Acquisitions de la SIC	74,8

## 2.6.4 Gestion des risques

La SIC a formé un comité de gestion des risques composé de cinq membres, soutenu par un conseiller externe choisi à l'aide d'un processus d'appel d'offres. PricewaterhouseCoopers a été retenue à titre de conseiller.

Jusqu'à l'heure actuelle, le comité a mené une évaluation des risques de haut niveau pour dégager les principaux risques devant être éliminés, atténués ou assurés, si l'une des deux premières solutions est impraticable. Cette démarche tient 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.

Le comité est chargé de mettre en oeuvre des procédures visant les quatre secteurs les plus à risques pendant l'exercice budgétaire. Des mesures seront prises à l'égard des secteurs présentant des risques plus faibles au cours des années à venir. Le comité a également abordé la planification de la reprise des activités afin d'instaurer les mesures appropriées pour atténuer les risques opérationnels de l'entreprise.

## 2.7 Évaluation du rendement de la SIC en 2003-2004

L'annexe D présente l'évaluation des réalisations de la SIC à ce jour par rapport aux objectifs de l'exercice 2003-2004, selon le plan d'entreprise pour la période 2003-2004 à 2007-2008. Au cours de l'exercice 2004-2005, la SIC définira les objectifs et les mesures de rendement devant s'appliquer à l'exploitation de la Tour. Par conséquent, les réalisations figurant à l'annexe D ne tiennent pas compte de la Tour.

La SIC procède régulièrement à des évaluations de rendement et tente de tirer des leçons autant de ses réussites que de ses échecs. Lorsque l'entreprise n'atteint pas ses objectifs poussés, elle étudie les raisons de l'échec et prend des mesures pour atteindre ces objectifs à l'avenir ou pour ramener les attentes à des niveaux plus raisonnables.



Plus précisément, d'ici la fin de l'exercice 2003-2004, la SIC aura reçu les approbations requises pour les trois propriétés suivantes :

- les installations de Vancouver ouest, C.-B. (ministère des Pêches et Océans);
- le reste de la BFC Chilliwack, C.-B. (ministère de la Défense nationale); et
- l'ancienne prison des femmes de Kingston, ON (Service correctionnel du Canada);



## 3 Tableau financier

### 3.1 État des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie pour les exercices de 2003-2004 à 2008-2009

	Actual		\$ Millions					Total
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2008	
<b>REVENUE</b>								
Property sales	89.9	51.5	54.8	93.1	163.4	193.1	161.4	665.8
Cost of properties sold	69.8	30.0	41.3	74.0	130.5	149.3	124.2	519.3
Net property sales revenue	20.1	21.5	13.5	19.1	32.9	43.8	37.2	146.5
Net attractions, food and beverage	0.0	2.3	23.0	24.7	25.8	27.2	28.1	128.8
Property rental	6.5	5.6	6.2	7.4	7.4	6.7	7.5	35.2
Interest and other income	6.6	6.1	9.6	9.4	9.4	9.5	10.9	48.8
	33.2	35.5	52.3	60.6	75.5	87.2	83.7	359.3
<b>EXPENSES</b>								
General and administrative	12.0	13.4	18.6	20.0	22.0	23.5	23.7	107.8
Provisions	1.3	3.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Interest	0.0	0.8	2.4	2.2	1.9	1.7	1.5	9.7
Land holding costs	2.5	1.0	3.0	1.6	1.2	0.7	0.6	7.1
Other CN Tower expenses	0.0	1.7	12.7	13.0	13.5	14.0	14.3	67.5
Depreciation	2.4	2.9	5.5	5.6	5.5	5.2	5.4	27.2
Capital taxes	0.3	0.2	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	1.8
	18.5	23.1	42.5	42.7	44.5	45.5	45.9	221.1
<b>INCOME BEFORE TAXES</b>								
	14.7	12.4	9.8	17.9	31.0	41.7	37.8	138.2
Income taxes	1.9	(4.8)	3.5	6.6	11.4	15.4	14.0	50.9
<b>NET INCOME</b>								
	12.8	17.2	6.3	11.3	19.6	26.3	23.8	87.3
Recovery of cost of properties sold	69.8	30.0	41.3	74.0	130.5	149.3	124.2	519.3
Depreciation	2.5	2.9	5.5	5.6	5.5	5.2	5.4	27.2
Provisions	0.1	3.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Expenditures on properties	(29.8)	(41.4)	(82.2)	(96.2)	(102.0)	(97.4)	(73.6)	(451.4)
Acquisitions	(14.2)	(49.2)	(74.8)	(57.4)	(12.1)	(11.3)	(11.8)	(167.4)
Debt repayment	0.0	0.0	(3.7)	(3.9)	(4.1)	(4.3)	(4.6)	(20.6)
Vendor mortgages	3.9	4.5	13.5	(2.4)	(2.2)	(1.6)	8.3	15.6
Government notes issued	12.2	13.1	63.3	40.4	11.7	11.3	11.8	138.5
Long term financing	0.0	47.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Changes in working capital	(18.8)	(25.6)	(2.0)	(0.8)	(0.7)	(2.6)	(0.6)	(6.7)
<b>CASH INFLOW (OUTFLOW)</b>								
	38.5	1.6	(32.8)	(29.4)	46.2	74.9	82.9	141.8
CMHC notes repayment	8.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Government notes repayment	17.3	14.7	3.2	4.4	7.2	20.6	12.1	47.5
Dividends	4.6	5.0	0.0	0.0	0.0	0.0	27.7	27.7
<b>DISTRIBUTIONS</b>								
	30.1	19.7	3.2	4.4	7.2	20.6	39.8	75.2
<b>ACCUMULATED DISTRIBUTIONS</b>								
	260.7	280.4	283.6	288.0	295.2	315.8	355.6	355.6





## Annexes

### A Objectifs généraux et de rendement de la SICL pour l'exercice 2004-2005

Même si les objectifs généraux et les objectifs de rendement décrits dans l'annexe sont établis pour l'exercice visé, la plupart de ces objectifs seront reconduits dans les prochains exercices du plan stratégique, comme en font état les tableaux financiers et les autres sections du plan.

<b>Objectifs généraux 2004-2005</b>	<b>Objectifs de rendement</b>
Faire preuve d'excellence en matière de gouvernance d'entreprise.	Régler les dernières questions en suspens du plan d'action en matière de gouvernance et la formation des membres du comité de vérification.
Faire le lien entre l'excellence en matière de gouvernance et les résultats de l'entreprise.	Mettre au point un indice de cotation pour illustrer le lien entre l'excellence en matière de gouvernance et le rendement de l'entreprise.



## B Évaluation du rendement de la SICL en 2003-2004

Objectifs généraux 2003-2004	Objectifs de rendement	Évaluation du rendement
<b>Mandat</b>		
Clarifier le mandat.	Appliquer les décisions du gouvernement en matière de clarification du mandat.	Présentation au gouvernement de la position relative à la clarification du mandat. Cet objectif a été réévalué au cours de l'exercice et n'a pas été plus approfondi.
<b>Structure d'entreprise</b>		
Aider PDP à résoudre les questions et gouvernance 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 concernant le titre de propriété et le financement.	Le gouvernement a donné son approbation pour que PDP soit réputée société mère à compter du 3 septembre 2003.  Le gouvernement a donné son approbation pour que PDP devienne une société d'État mandataire à compter du 3 septembre 2003.
<b>Gouvernance</b>		
Chercher à améliorer les pratiques de gouvernance.	Évaluer de façon plus poussée les pratiques de gouvernance de l'entreprise et les améliorer davantage.	Meilleures pratiques consignées dans le plan d'action émanant de trois sources : le Conseil du Trésor, le Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise et la vérificatrice générale. La SIC atteint ou dépasse, 97 des pratiques exemplaires énumérées.  Initiative en suspens : la formation des membres du comité de vérification.  Des divulgations sur la gouvernance et la politique de rémunération



<b>Objectifs généraux 2003-2004</b>	<b>Objectifs de rendement</b>	<b>Évaluation du rendement</b>
Poursuivre la démarche d'autoévaluation du Conseil d'administration	Poursuivre la troisième étape de l'évaluation du Conseil.	figurent dans le rapport annuel.  Le rapport annuel 2002-2003 est un des trois finalistes du Prix d'excellence des rapports annuels des sociétés d'État de la vérificatrice générale.  Fin de la deuxième étape des évaluations du Conseil.  Conformément aux meilleures pratiques, régler la question des processus pour l'avenir et consigner la démarche clairement.



## C Objectifs généraux et de rendement de la SIC pour l'exercice 2004-2005

Bien que les objectifs généraux et les objectifs de rendement décrits dans l'annexe sont établis pour l'exercice visé, la plupart de ces objectifs seront reconduits aux prochains exercices du plan stratégique, comme en font état les tableaux financiers et les autres sections du présent plan.

<b>Objectifs généraux 2003-2004</b>	<b>Objectifs de rendement</b>
<b>Actionnaire / Conseil d'administration</b>	
<b>Exploitation</b>	
Assurer un avantage financier au gouvernement du Canada.  Compléter le projet de gestion des risques pour identifier les risques pour l'entreprise.	Augmenter de 14,7 millions de dollars le total des distributions à l'actionnaire, sous forme de dividendes, de remboursements d'effets à payer et d'acquisitions en espèces.  Augmenter de 1,7 million de dollars le total des frais d'exploitation non consommés par les ministères et organismes gouvernementaux, à compter de la vente des biens immobiliers par la SIC.  Résoudre tous les risques significatifs, incluant : l'application d'un plan de récupération des données du Service informatique; l'application du plan de reprise des opérations; et l'application du programme de gestion des dossiers.
<b>Bilinguisme</b>	
Veiller à la conformité à l'égard du plan d'action sur les langues officielles du gouvernement du Canada.	Présentation du plan de formation.  Évaluer les compétences en matière de bilinguisme des directeurs visés et établir leurs besoins de formation.



<b>Objectifs généraux 2003-2004</b>	<b>Objectifs de rendement</b>
<b>Affaires / finance</b>	
<b>Rendement financier</b>	
Maximiser la valeur et le rendement financier.	Réaliser un bénéfice net avant impôts de 9,8 millions de dollars.  Réaliser des produits de 107,1 millions de dollars.  Réaliser des dépenses en immobilisations de 82,2 millions de dollars.
<b>Développement des affaires</b>	
Réalisation des transferts de propriétés.	Approbation de cinq transferts de propriétés.  Obtention des transferts de titre pour huit propriétés.
<b>Relations avec la clientèle</b>	
Continuer d'améliorer la satisfaction de la clientèle	Note globale de 75 % pour les divisions régionales en matière de satisfaction de la clientèle.
<b>Communauté / héritage</b>	
<b>Création d'héritage</b>	
Mettre en oeuvre des initiatives patrimoniales.	Commémorer les usages antérieurs des lieux dans le cadre des projets suivants : Calgary, Griesbach et Chilliwack.
<b>Mécénat d'entreprise</b>	
Évaluer les possibilités de dons et de parrainages et procéder à une sélection.	Mécénat d'entreprise s'élevant à 124 000 \$ (dons et parrainages) correspondant au maximum à 1 % du bénéfice net avant impôts, dans le cadre de la politique sur l'aide philanthropique de l'entreprise.



<b>Objectifs généraux 2003-2004</b>	<b>Objectifs de rendement</b>
<b>Ressources humaines</b>	
<b>Milieu de travail</b>	
Créer et maintenir un milieu de travail positif et sécuritaire, et reconnaître et souligner de façon pertinente le travail des employés.	Maintenir le roulement volontaire du personnel à moins de 5 % dans les divisions immobilières.  Mettre en oeuvre un programme de santé et sécurité au travail à l'échelle de l'entreprise.  Établir un programme de respect dans le milieu de travail.
<b>Intérêts municipaux / provinciaux</b>	
<b>Stimulation économique</b>	
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.	Augmenter de 37 millions de dollars le total des dépenses en aménagement stimulées par la SIC et ses partenaires de projets.  Augmenter de 300 le total des années-personnes d'emploi dans la construction stimulé par la SIC et ses partenaires de projets.  Augmenter de 117 000 pi <sup>2</sup> (10 870 m <sup>2</sup> ) la superficie totale des constructions non résidentielles de la SIC et de ses partenaires de projets.
<b>Objectifs des politiques sociales</b>	
Si possible, contribuer au développement de logements abordables et à d'autres politiques sociales dans le cadre de chaque projet d'envergure.  Choisir des moyens responsables, tant écologiques que financiers, d'assainir les sites contaminés.	Augmenter de 200 le nombre d'unités d'habitation construites ou rénovées par la SIC et ses partenaires de projets.  Augmenter de 366 000 \$ les investissements dans les projets d'assainissement environnemental de la SIC et de ses partenaires de projets.





<b>Objectifs généraux 2003-2004</b>	<b>Objectifs de rendement</b>
<b>Aménagement durable</b>	
Intégrer de solides principes d'aménagement durable à chaque initiative d'aménagement.  Recycler ou réutiliser les déchets de démolition ou de construction.	Faire preuve d'innovation dans l'approche en matière d'aménagement durable pour Garrison Green (Calgary), Griesbach (Edmonton) et Garrison Crossing (Chilliwack).  Éviter qu'au moins 60 % des matériaux provenant de la démolition soient acheminés vers les décharges.



## D Évaluation du rendement de la SIC pour l'exercice 2003-2004

Objectifs généraux 2003-2004	Objectifs de rendement	Évaluation du rendement
<b>Actionnaire / Conseil d'administration</b>		
<b>Exploitation</b>		
Assurer un avantage financier au gouvernement du Canada.	Total des distributions au gouvernement du Canada sous forme de dividendes, de remboursements d'effets à payer et d'acquisitions en espèces depuis les débuts de la SIC.  Total des frais d'exploitation non consommés par les ministères, organismes gouvernementaux et sociétés d'État, à compter de la vente des biens immobiliers, depuis les débuts de la SIC.	Versement de 286 millions de dollars en distributions au gouvernement du Canada.  Allègement de 1,5 million de dollars en frais d'exploitation annuels.  Allègement de 16,5 millions de dollars du fardeau fiscal annuel.
Étudier les risques connus de l'entreprise et les réduire.	Définition des risques courus par l'entreprise et gestion de ces risques.	Continuation des travaux du comité de gestion des risques, soutenu par un conseiller externe.  Mise en application du plan de récupération des données du Service informatique et de la planification de la reprise des opérations.  Début du programme de gestion des dossiers.  Élaboration d'un politique de santé et de sécurité au travail et d'un manuel de procédures pertinent.



Objectifs généraux 2003-2004	Objectifs de rendement	Évaluation du rendement
<b>Communications</b>		
Amélioration du profil de la Société immobilière du Canada.  Établissement de relations avec les conseils municipaux des collectivités où la SIC exerce ses activités.	Couverture médiatique positive.  Établissement de relations dans les cas appropriés.	Bonne couverture médiatique dans plusieurs périodiques, notamment : le magazine Maclean's, le magazine Building, le Globe and Mail et l'Edmonton Journal.  Notoriété accrue à Ottawa, ce qui favorise les transferts de propriétés.  Renforcement de relations dans tout le pays, notamment à Burnaby, Edmonton et Ottawa.
<b>Bilinguisme</b>		
Veiller à la conformité au plan d'action sur les langues officielles du gouvernement du Canada.	Évaluation des compétences des employés et élaboration de plans de formation pertinents afin de respecter les seuils minimaux fixés durant l'exercice précédent.  Tous les membres de la haute direction doivent respecter les exigences minimales ou s'inscrire à des cours de langue.	Réalisation et exigences minimales atteintes.  Les membres de la direction respectent les exigences minimales ou sont inscrits à des cours.  Toute déficience des services bilingues sont corrigées ou en voie de l'être.



Objectifs généraux 2003-2004	Objectifs de rendement	Évaluation du rendement
<b>Affaires / finance</b>		
<b>Rendement financier</b>		
<p>Rehausser la valeur et le rendement financiers.</p> <p>Améliorer l'efficacité du système d'information financière.</p> <p>Veiller à ce que la «valeur-type» mesure adéquatement le succès financier de l'entreprise.</p>	<p>Surveillance maximale des frais généraux et administratifs durant tout l'exercice, pour une réduction de 1,8 million de dollars par rapport aux résultats de 2001-2002.</p> <p>Application de nouvelles méthodes d'exploitation, évaluation du système d'automatisation JD Edwards et mise en place d'une solution, le cas échéant.</p> <p>Évaluation de la pertinence de l'indice de «valeur-type».</p>	<p>Les frais généraux et administratifs sont inférieurs de 2,4 millions de dollars par rapport aux résultats de 2001-2002.</p> <p>Compression marquée des frais généraux de façon positive et durable, de plus de 4 millions de dollars sur deux ans, ce qui équivaut à une réduction de 33 %.</p> <p>Lancement de la première étape de mise en oeuvre de nouvelles pratiques d'exploitation.</p> <p>Les mesures sont conformes aux tests effectués à l'interne et aux commentaires formulés à cet égard par les vérificateurs externes.</p>
<b>Développement des affaires</b>		
<p>Augmenter les transferts de propriétés.</p>	<p>Approbation de huit transferts de propriétés.</p> <p>Obtention des titres de six propriétés, en plus de ceux de</p>	<p>Obtention de l'approbation pour trois propriétés : installations de Vancouver Ouest, Chilliwack, prison des femmes de Kingston.</p> <p>Le nombre réduit d'approbations résulte de la décision selon laquelle le mandat actuel de l'entreprise n'autorise pas l'achat de propriétés de sociétés d'État.</p> <p>Obtention du titre de propriété de</p>



<b>Objectifs généraux 2003-2004</b>	<b>Objectifs de rendement</b>	<b>Évaluation du rendement</b>
Clarifier le mandat.	50 propriétés supplémentaires de la Voie maritime.  Orientation des secteurs d'activités en fonction de la clarification du mandat.	Chilliwack et de 54 propriétés de la Voie maritime du Saint-Laurent.  Suite à des consultations préliminaires avec Ottawa, cet objectif a été réévalué au cours de l'exercice et n'a pas été approfondi davantage.
<b>Relations avec la clientèle</b>		
Continuer d'améliorer la satisfaction de la clientèle.	Cote minimum de satisfaction de la clientèle de 75 % pour les nouveaux groupes cibles ou hausse de la cote de satisfaction des clients des régions.	Obtention d'une cote de satisfaction de 90 % en matière d'entretien de l'immeuble par le 277 Front Street.
<b>Communauté / héritage</b>		
<b>Création d'héritage</b>		
Mettre en oeuvre des initiatives patrimoniales.	Commémoration de lieux historiques intégrant des initiatives patrimoniales aux projets d'envergure.	Commémoration en l'honneur des Casques bleus canadiens à Garrison Woods, le 9 août.  Inauguration du Parc commémoratif Rideau pour anciens combattants, le 15 septembre.
<b>Partenariats</b>		
Former des partenariats innovateurs avec des organismes locaux ou des fournisseurs de service.	Nouveaux partenariats formés durant l'exercice en vue d'appuyer les plans d'aménagement.	Partenariats formés avec la Ville de Burnaby pour l'aménagement d'un belvédère dans le parc commercial Glenlyon.



<b>Objectifs généraux 2003-2004</b>	<b>Objectifs de rendement</b>	<b>Évaluation du rendement</b>
<b>Mécénat d'entreprise et appui non financier</b>		
Évaluer les possibilités de dons et de parrainages, et procéder à une sélection.  Évaluer les possibilités d'appui non financier, 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 d'aide philanthropique de l'entreprise.  Valeur de l'appui non financier.	Versements totalisant 145 000 \$ en mécénat d'entreprise, soit 0,99 % du bénéfice net avant impôts.  Il a été déterminé que l'appui non financier ne serait plus mesuré parce qu'il n'existe pas de moyen clair de le quantifier.
<b>Consultation de la collectivité</b>		
Entreprendre une consultation poussée pour chaque projet d'envergure, dans le cadre du processus d'approbation et de planification.  Projets de sites Web.	Accueil positif et soutien de la collectivité pour le plan d'aménagement proposé.  Préparation de projets de sites Web, le cas échéant.	Des consultations communautaires ont eu lieu dans le cadre des projets Benny Farm, chemin Lester, chemin Albion, gare Franklin, BFC Chilliwack, BFC Calgary, BFC Griesbach et ferme Upton.  Conception de quatre sites Web : uptonfarmlands.ca, clccalgary.ca, garrisoncrossing.ca et villageatgriesbach.ca.





Objectifs généraux 2003-2004	Objectifs de rendement	Évaluation du rendement
<b>Ressources humaines</b>		
<b>Milieu de travail</b>		
<p>Statut d'employeur de choix.</p> <p>Créer et maintenir un milieu de travail positif et sécuritaire, et reconnaître et souligner de façon pertinente 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>Favoriser la participation des employés à l'aide de communications régulières et de possibilités de participation.</p>	<p>Le compte de gestion des soins de santé et le régime de retraite ont été ajustés selon des normes du secteur.</p> <p>Élaboration continue du programme de reconnaissance de services.</p> <p>Roulement volontaire des employés de 3 %.</p> <p>65 % des employés ont indiqué qu'ils étaient satisfaits de leur milieu de travail, ce qui correspond aux années précédentes.</p> <p>Élaboration d'un sondage en ligne pour obtenir des résultats plus utiles, y compris la tabulation électronique des réponses.</p> <p>Lancement de la table ronde des ressources humaines et de groupes de représentants de chacun des secteurs fonctionnels ou régionaux : environ trois rencontres au cours de l'exercice.</p> <p>Quatre rencontres de la table ronde ont eu lieu durant l'année.</p> <p>Réunions régulières du personnel pour expliquer les principales modifications touchant les ressources humaines.</p> <p>Publication trimestrielle du bulletin d'entreprise.</p>



Objectifs généraux 2003-2004	Objectifs de rendement	Évaluation du rendement
<b>Intérêts municipaux / provinciaux</b>		
<b>Stimulation économique</b>		
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>Total de l'investissement en aménagement stimulé par la SIC et ses partenaires de projets, depuis les débuts de la SIC.</p> <p>Total cumulatif des années-personnes d'emploi dans la construction stimulé par la SIC et ses partenaires de projets, depuis les débuts de la SIC.</p> <p>Total cumulatif 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 cumulatif de la superficie d'immeubles non résidentiels construits par la SIC et ses partenaires de projets, depuis les débuts de la SIC.</p>	<p>3,7 milliards de dollars.</p> <p>29 600 années-personnes.</p> <p>Comme cet objectif est extrêmement difficile à évaluer avec précision, la décision a été prise de ne plus en faire le suivi.</p> <p>11,7 millions de pieds carrés (1,1 million de mètres carrés).</p>



<b>Objectifs généraux 2003-2004</b>	<b>Objectifs de rendement</b>	<b>Évaluation du rendement</b>
<b>Objectifs des politiques sociales</b>		
<p>Autant que possible, contribuer au développement de logements abordables et à d'autres politiques sociales dans le cadre de chaque projet d'envergure.</p> <p>Choisir des moyens responsables, tant écologiques que financiers, d'assainir les sites contaminés.</p>	<p>Total cumulatif d'unités d'habitation neuves ou rénovées résultant de projets de la SIC et de ses partenaires depuis les débuts de la SIC, pour tous les budgets.</p> <p>Total de l'investissement en assainissement environnemental des projets de la SIC et de ses partenaires, depuis les débuts de la SIC.</p>	<p>19 200 unités d'habitation.</p> <p>36,6 millions de dollars.</p>
<b>Aménagement durable</b>		
<p>Intégrer de solides principes d'aménagement durable à chaque initiative d'aménagement.</p> <p>Recycler ou réutiliser les 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>Liens entre les projets et les transports publics.</p> <p>Quantité de matériaux recyclés ou réutilisés provenant de la démolition ou de la construction.</p>	<p>Poursuite de l'aménagement de la base de Calgary, déménagement de maisons à Griesbach et Garrison Crossing.</p> <p>Le Parc commémoratif Rideau des anciens combattants et le belvédère Glenlyon favoriseront tous deux la promenade et la conversation.</p> <p>Mise en place d'un lien avec les transports publics à la BFC Calgary et à la BFC Griesbach.</p> <p>Recyclage de 29 000 tonnes d'asphalte et de béton et de 8 800 tonnes de gravier, en plus de la relocalisation d'arbres à maturité, à Griesbach.</p>