



SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE
CANADA LANDS COMPANY LIMITED

Société immobilière du Canada limitée
Sommaire du Plan d'entreprise
2007-2008 à 2011-2012

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU CANADA LIMITÉE

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012





Table des matières

Sommaire.....	1
1. Société immobilière du Canada limitée.....	3
1.1 Introduction	3
1.2 Mandat	3
1.3 Profil de l'entreprise	4
1.4 Priorités stratégiques pour la période du plan	5
1.4.1 Améliorer la gouvernance de l'entreprise	5
1.5 Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SICL en 2007-2008.....	6
1.6 Évaluation du rendement de la SICL en 2006-2007.....	6
1.7 Dividendes.....	6
2. Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC).....	9
2.1 Mandat	9
2.2 Profil de l'entreprise	9
2.3 Analyse du contexte commercial externe.....	11
2.4 Priorités stratégiques pour la période du plan	16
2.4.1 Résoudre les enjeux entourant les transferts immobiliers incluant les droits et revendications autochtones	16
2.4.2 Améliorer la part du marché de la Tour CN dans un secteur touristique affaibli	17
2.4.3 Aligner l'exploitation en fonction des nouvelles priorités du gouvernement	19
2.4.4 Aborder le projet de la base de la Tour CN.....	21
2.5 Objectifs et mesures de rendement de la SIC pour l'exercice 2007-2008	23
2.6 Évaluation des ressources de l'entreprise	23
2.6.1 Ressources humaines	23
2.6.2 Ressources de technologie de l'information	24
2.6.3 Ressources financières	25
2.6.4 Gestion des risques de l'entreprise et contrôles internes.....	26
2.7 Évaluation du rendement de la SIC pour l'exercice 2006-2007	27
3. Tableaux financiers	28
3.1 Société immobilière du Canada CLC limitée	28
3.1.1 État des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie, de 2006-2007 à 2011-2012 ...	28
Annexes	29
Annexe A Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SICL pour l'exercice 2007-2008 ..	29
Annexe B Évaluation du rendement de la SICL pour 2006-2007.....	30
Annexe C Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SIC pour l'exercice 2007-2008...	31
Annexe D Évaluation du rendement de la SIC pour l'exercice 2006-2007	35



Sommaire

La Société immobilière du Canada limitée (SICL) ses filiales continuent de réaliser le mandat sur le plan des orientations qui lui a été confié par le gouvernement du Canada (le gouvernement) lors de sa réactivation en 1995 afin « d'optimiser la valeur financière et communautaire de certaines propriétés excédentaires du gouvernement fédéral pour en tirer la valeur optimale pour les contribuables canadiens et de détenir certains biens immobiliers ». Les activités de l'entreprise respectent les objectifs des politiques du gouvernement et offrent des solutions novatrices à des défis immobiliers complexes, du leadership en tourisme par sa gestion de la Tour CN, tout en créant de la valeur et un patrimoine pour tous ses intervenants. Elle a apporté une contribution significative à l'une des grandes priorités du gouvernement – la création de collectivités fortes, sécuritaires et compétitives dans toutes les régions du Canada.

Société immobilière du Canada limitée

La principale priorité de la Société immobilière du Canada limitée (SICL) au cours de la période quinquennale du plan consiste à améliorer la gouvernance de l'entreprise en dégageant et en appliquant des pratiques optimales. Pour y arriver, l'entreprise continuera de tenir à jour un plan d'action pertinent lors de rencontres régulières du comité de gouvernance du conseil d'administration.

Société immobilière du Canada CLC limitée

Pour la filiale de la SICL, la Société immobilière du Canada CLC limitée (SIC), les principales priorités stratégiques durant la période du plan sont énoncées ci-dessous.

- **Résoudre les enjeux entourant les transferts immobiliers incluant les droits et revendications autochtones**
Les importants retards qui ont affecté le transfert de biens immobiliers stratégiques fédéraux à cause d'enjeux liés aux droits autochtones, en matière de titre de propriété ou de droits issus de traités, seront surveillés de façon proactive et l'on cherchera des moyens de participer à leur résolution.
- **Améliorer la part du marché de la Tour CN dans un marché du tourisme affaibli**
On répondra aux défis qui affectent l'industrie du tourisme et de l'accueil dans la région du Grand Toronto par le biais d'un programme complet de commercialisation et de reprise commerciale.
- **Aligner l'exploitation en fonction des nouvelles priorités du gouvernement**
L'exploitation de l'entreprise sera orientée en fonction des priorités du gouvernement, le cas échéant, ce que l'on portera à l'attention du gouvernement.



- **Aborder le projet de la base de la Tour CN**

L'entreprise cherche l'approbation d'aborder un projet important d'aménagement commercial/de détail/de divertissement sur les terrains au pied de la Tour CN.

Au cours de la période de cinq ans visée par le plan, la SIC prévoit que ses projets généreront les avantages suivants pour les collectivités locales et les contribuables canadiens :

- 102,5 millions de dollars versés au gouvernement sous forme de dividendes, de paiements forfaitaires uniques et de remboursements d'effets à pays pour les biens immobiliers;
- 504,2 millions de dollars investis par la SIC en immobilisations, incluant des investissements en assainissement environnemental; et
- 44,7 millions de dollars versés au gouvernement fédéral en impôt fédéral sur le revenu.

Les prévisions financières de l'entreprise par rapport au budget de l'exercice se terminant le 31 mars 2007 sont présentées ci-après :

	<i>En millions de dollars</i>	
	Prévisions	Budget
	2006-2007	2006-2007
Ventes de propriétés	81,1	65,8
Attractions, aliments et boissons (brut), Tour CN	45,2	46,8
Bénéfice avant impôts	30,3	17,6
Bénéfice après impôts	21,2	11,1
Dépenses affectées aux propriétés	61,1	74,4
Flux de trésorerie avant remboursement d'effets à payer et dividendes	7,2	(37,0)
Frais généraux et administratifs	22,3	21,5



1. Société immobilière du Canada limitée

Le présent plan d'entreprise décrit la feuille de route de la Société immobilière du Canada (SICL) au cours des cinq prochaines années. Il fournit une analyse du milieu d'affaires dans lequel l'entreprise est exploitée, souligne les priorités stratégiques de l'entreprise et de ses filiales pour les cinq prochains exercices, fixe des mesures et cibles de rendement de l'entreprise et présente des renseignements sur ses budgets d'exploitation et d'immobilisations. Comme la SICL est une société de portefeuille, son exploitation immobilière est principalement décrite à la section 2.0 du plan d'entreprise qui vise sa principale filiale immobilière.

1.1 Introduction

La SICL présente ses résultats au Parlement du Canada par l'entremise du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités (le ministre), à titre de société d'État mère. Le document reflète le statut de société de portefeuille de la 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 sociétés rendent compte distinctement de leurs activités au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre, comme s'il s'agissait de sociétés d'État mères. Par conséquent, PDP et la Société du Vieux-Port préparent et présentent, de manière autonome, leurs propres plans d'entreprise.

La SICL dispose seulement des ressources constituées par les 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, et leurs objectifs commerciaux le sont tout autant. Le mandat sur le plan des orientations de la SIC vise le même objectif principal que celui de la SICL; la SIC constitue l'entreprise immobilière principale de la société mère. En conséquence, le présent plan d'entreprise décrit le rendement de la SICL et ses orientations stratégiques futures essentiellement dans la section 2.0 qui porte sur sa filiale, la SIC, qui inclut les divisions immobilières de l'Est et de l'Ouest et la division d'exploitation de la Tour CN, tel que décrit en 2.2.

Le conseil d'administration de la SICL a approuvé le présent plan d'entreprise le 16 janvier 2006.

1.2 Mandat

Tout en respectant son mandat, la SICL est fière d'appuyer les nombreuses collectivités où elle exerce ses activités au Canada. L'entreprise optimise la valeur financière et communautaire tirée des propriétés dont le gouvernement du Canada (le gouvernement) n'a plus besoin, et tente d'améliorer la qualité de la vie dans les collectivités locales.

La mission juridique de la SICL, décrite dans ses lettres patentes de 1956, 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 sur le plan des orientations de la SICL, approuvé par le cabinet lors de la reprise des activités de l'entreprise en 1995, précise le but principal de l'entreprise, qui 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 certaines propriétés. Il stipule également qu'outre les 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, doivent s'assurer que leurs activités cadrent avec ce mandat. Bien que la SIC doive se plier à la réglementation provinciale dans bien des cas, cette filiale respecte l'esprit des politiques fédérales en matière d'équité d'emploi, de langues officielles et du patrimoine. La description du mandat de la SIC se trouve à la section 2.1 du présent plan d'entreprise.

1.3 Profil de l'entreprise

À titre de société d'État mandataire, la SICL rend compte de ses activités au Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre. Par l'entremise de sa filiale non mandataire, la SIC, l'entreprise veille à la cession ordonnée de propriétés stratégiques excédentaires et demeure propriétaire ou gestionnaire de certaines propriétés stratégiques comme la Tour nationale du Canada (Tour CN) à Toronto, en visant des objectifs financiers et communautaires. L'exercice de l'entreprise se termine le 31 mars.

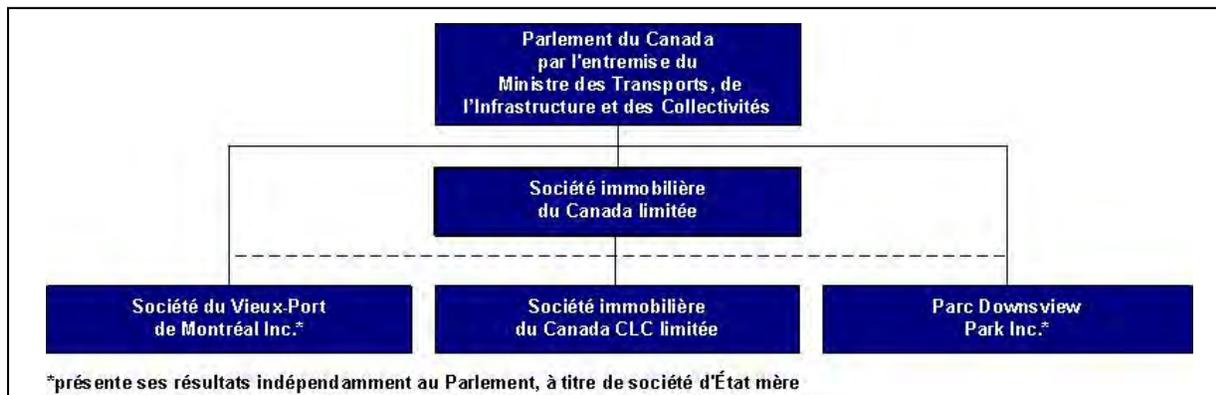
La SICL compte trois filiales en propriété exclusive :

- la SIC, société d'État non mandataire et principale filiale immobilière;
- PDP, société d'État mandataire constituée en 1998 pour gérer et aménager les terrains de l'ancienne base des Forces canadiennes (BFC) Toronto pour en faire le parc Downsview, 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., société d'État mandataire chargée du réaménagement du Vieux-Port de Montréal, qui présente également ses résultats au Parlement du Canada à titre de société d'État réputée mère.

L'illustration 1 présente la structure de 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 Améliorer la gouvernance de l'entreprise

La SICL reconnaît que la gouvernance d'entreprise judicieuse et transparente contribuera à son succès continu à l'avenir. Au cours des dernières années, l'entreprise a pris des mesures proactives afin d'améliorer ses pratiques de gouvernance et s'engage à les surveiller et à les améliorer continuellement, au besoin, au moyen de réunions du comité de gouvernance régulièrement prévues pour le conseil d'administration. En raison de l'importance accordée à la gouvernance, tous les membres du conseil siègent au comité de gouvernance. Les activités du comité incluent l'examen des politiques de l'entreprise, la présentation de recommandations pour les nominations du gouverneur en conseil, la recommandations en matière de mandat et de composition des comités du conseil, de programmation des réunions du conseil, de l'orientation et de la formation des nouveaux membres du conseil, de même que l'évaluation du plan d'action de responsabilité sociale de l'entreprise. En 2002, le conseil de la SICL a également entrepris une évaluation de son efficacité.

Conformément aux pratiques de gouvernance judicieuse, un consultant externe a réalisé une deuxième évaluation en 2006, dont le rapport positif a été présenté au conseil lors de sa réunion de décembre 2006. Réalisée à l'aide d'un sondage et de discussions individuelles avec les membres du conseil, de la haute direction et de représentants du gouvernement, cette évaluation a conclu que « les communications et les relations entre la société d'État et l'actionnaire sont solides et fonctionnent bien. De plus, les relations entre le conseil et la direction de la SICL sont également très robustes et l'on constate un fort climat de confiance ». L'entreprise étudiera les recommandations mineures issues de l'évaluation et mettra en œuvre un plan d'action pertinent.

Le bureau du vérificateur général a en outre terminé l'examen spécial de l'entreprise en 2006 et n'a constaté aucune lacune significative.

Le gouvernement s'intéresse également de très près à la question de la gouvernance des sociétés d'État. En février 2005, le président du Conseil du Trésor a publié un *Examen du cadre de gouvernance*



des sociétés d'État du Canada qui contenait 31 mesures en vue d'améliorer la gouvernance et la reddition de comptes.

La SICL appuie l'objectif de ces mesures et se conforme déjà à toutes celles d'entre elles qui la touchent. L'entreprise a également collaboré à des consultations avec le gouvernement sur les 31 mesures, notamment sur les moyens de recruter des personnes dotées des compétences appropriées dans le processus de nomination du président et premier dirigeant et des membres du conseil, tout en cherchant les moyens les plus efficaces de protéger l'autonomie des sociétés d'État commerciales.

Depuis l'exercice 2003-2004, dans le cadre de la gouvernance judicieuse, la SIC a abordé l'attestation des états financiers par le président et premier dirigeant et par le chef des services financiers. L'attestation de l'information est une expression de comptabilité et de gouvernance qui décrit l'attestation de base, ou première étape d'attestation par le président et premier dirigeant et le chef des services financiers que les états financiers présentent avec justesse la situation financière, les résultats d'exploitation et les flux de trésorerie de l'entreprise.

Tel que décrit à la section 2.6.4 du présent plan, la SIC a également instauré un cadre intra-entreprise de gestion des risques permettant à la direction d'identifier et d'évaluer les principaux risques qui peuvent affecter les objectifs de l'entreprise et de son exploitation auxquels l'entreprise est exposée. La mise en oeuvre de ce cadre de gestion des risques est un processus continu qui a permis de dépister des enjeux comme la planification de la succession et la gestion des compétences, qui sont décrits à la section 2.6.1 du présent plan.

1.5 Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SICL en 2007-2008

Les objectifs généraux et objectifs de rendement de la SICL pour l'exercice 2007-2008 sont décrits à l'annexe A et s'appliquent à l'exercice budgétaire de la période quinquennale de planification.

1.6 Évaluation du rendement de la SICL en 2006-2007

L'évaluation du rendement de la SICL pour l'exercice 2006-2007 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 Dividendes

Conformément à la politique de dividendes approuvée par le gouvernement et décrite dans la présente section du plan d'entreprise, la SICL prévoit verser au gouvernement des dividendes totalisant 21,7 millions de dollars pendant la période du plan. À la fin de la période du plan, la



SICL disposera d'un solde de trésorerie de 65,9 millions de dollars, qui sera disponible pour le versement de dividendes durant l'exercice 2012-2013.

La politique de dividendes de l'entreprise se poursuivra conformément au plan d'entreprise établi en 2002-2003 à 2006-2007. Dans le cadre de la politique de dividendes, les besoins en fonds de roulement sont généralement établis en fonction des besoins de trésorerie de la SIC pour ses activités et fixés selon les flux de trésorerie prévus pour les trois exercices suivants, déduction faite des remboursements d'effets à payer pendant la même période.

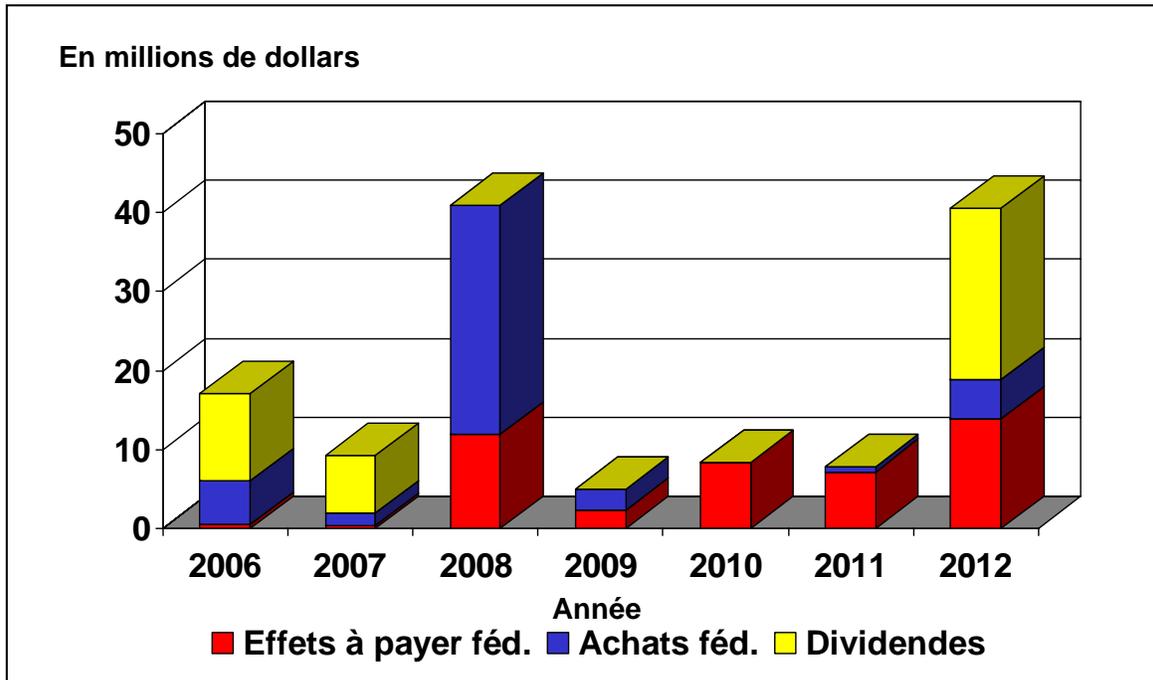
Pour assurer l'usage le plus rentable des liquidités générées par l'exploitation ainsi que la viabilité commerciale de l'entreprise, la politique de dividendes comprend les principes suivants :

- Les dividendes sont versés lorsque le solde d'encaisse excède les exigences du fonds de roulement. Ces exigences constituent l'encaisse provenant du cours normal des activités au cours des trois années à venir, moins tout remboursement d'effets.
- Le paiement réel de dividendes au cours d'une année donnée peut être différent des dividendes estimatifs prévus au budget au cours de l'exercice antérieur.
- Le montant des dividendes ne doit jamais être tel que la SIC doit recourir à l'emprunt pour les verser. Cependant, la SIC, dans le cours normal de ses opérations, financera à l'externe des projets en immobilisations d'ampleur, en respectant les pratiques acceptables dans le secteur d'industrie.

Selon les principes de la politique de dividendes, aucun versement de dividendes n'est prévu durant l'exercice 2006-2007 (pour l'exercice 2005-2006). Cependant, en raison de l'encaisse excédentaire résultant de certains projets retardés, situation expliquée à la section 2.8.2, l'entreprise a décidé de passer outre aux principes en question et de déclarer et verser un dividende de 7,25 millions de dollars en juin 2006. L'illustration 2 présente les prévisions de distributions au gouvernement pendant la période visée par le plan.



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 de certains biens immobiliers excédentaires stratégiques 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

Le rôle de la SIC est décrit plus précisément dans la *politique sur la gestion des biens immobiliers* et dans les *directives sur la vente ou le transfert des biens immobiliers excédentaires* du Conseil du Trésor. Les biens immobiliers stratégiques excédentaires sont des biens ou des portefeuilles de biens dont la valeur peut être accrue de manière significative ou qui sont d'une importance névralgique sur le plan politique - ou une combinaison de ces facteurs. En raison de l'aura de complexité entourant ces biens, il peut s'avérer nécessaire d'innover et de recourir à une approche de gestion englobante pour les mettre sur le marché.

La SIC veille à ce que l'ensemble de ses activités soit conforme au mandat des orientations politiques. La SIC veille également à maintenir la transparence de ses processus et à rester consciente de la conjoncture locale du marché immobilier. L'entreprise se charge essentiellement de propriétés stratégiques dotées d'un important potentiel d'aménagement réalisé par le biais de travaux d'urbanisme novateur, de nouveaux zonages, de viabilisation ou d'assainissement environnemental, ou accompagnées d'enjeux délicats relativement à la collectivité ou au gouvernement

La SIC commercialise ses propriétés sur un vaste marché et recherche des offres concurrentielles dans la mesure du possible. L'entreprise continue en outre de respecter les critères de durabilité de l'environnement et voit au respect du patrimoine durant ses programmes d'aménagement.

2.2 Profil de l'entreprise

Pour réaliser son mandat tout en demeurant financièrement autonome, la SIC achète des propriétés à leur juste valeur marchande auprès des ministères et des organismes gouvernementaux, 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. À titre de société d'État non mandataire, l'entreprise verse des impôts à tous les paliers de gouvernement tout en se conformant aux processus d'aménagement municipaux et provinciaux applicables.

La SIC comporte trois divisions opérationnelles :

- Région immobilière de l'Ouest Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Manitoba;



- Région immobilière de l'Est Ontario, Québec, Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve et Labrador; et
- Tour Nationale du Canada Toronto, Ontario
(Tour CN)

Au 30 septembre 2006, le portefeuille de terrains de l'entreprise totalise 2 356 acres (953 hectares) dans 22 municipalités canadiennes. Ce total reflète une baisse de 784 acres (317 hectares) par rapport à celui du plan d'entreprise de l'an dernier, suite à des ventes des projets de l'entreprise, surtout à Calgary, Edmonton, Chilliwack et de propriétés de la Voie maritime en Ontario, de même que de l'échange de terrains à la propriété Shearwater, à Halifax. Des biens immobiliers transférés à l'entreprise ont partiellement compensé le déclin du portefeuille. À l'heure actuelle, l'entreprise n'exerce aucune activité et ne détient aucune propriété dans les Territoires du Yukon, du Nord-Ouest et du Nunavut, ni en Saskatchewan.

La SIC compte environ 305 employés à temps plein dans tout le pays, chiffre qui inclut environ 215 employés de la Tour CN à Toronto; la Tour CN emploie également 150 personnes à temps partiel toute l'année. L'industrie de l'accueil étant de nature saisonnière, le nombre d'employés en poste au sein de la division opérationnelle de la Tour CN fluctue selon les saisons.

Par rapport à l'an dernier, la Tour CN compte 25 employés de moins à temps plein et 10 employés de moins à temps partiel, résultat d'un ajustement des effectifs en fonction du volume de visiteurs à la Tour CN, situation dont le contexte détaillé se trouve aux sections 2.3 et 2.4.2 du présent plan d'entreprise.

Le siège social de la SIC et les bureaux de deux de ses divisions d'exploitation sont établis à Toronto (division immobilière de l'Est et division de la Tour CN); le bureau de la division immobilière de l'Ouest se trouve à Vancouver. L'entreprise a également un bureau à Ottawa, de même que dix bureaux de projets dans des villes canadiennes.

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 cherche aussi à exercer ses activités de manière avantageuse 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 :

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

Les annexes C et D présentent les tableaux d'évaluation équilibrée de l'entreprise pour les exercices 2007-2008 et 2006-2007 respectivement. L'annexe C présente les objectifs de l'entreprise



pour l'exercice budgétaire et l'annexe D présente les principales réalisations de l'entreprise pour l'exercice précédent.

2.3 Analyse du contexte commercial externe

Perspective économique mondiale

Les quatre enjeux mondiaux qui peuvent sérieusement affecter l'économie canadienne et le contexte commercial de la SIC sont décrits ci-dessous.

Changement climatique – Des experts en climatologie du monde entier relèvent des indices conclusifs que la planète se réchauffe depuis plusieurs décennies, un phénomène en voie d'accélération. La violence accrue des événements météorologiques et la fonte des glaces vont se poursuivre et empirer. Les secteurs côtiers sont particulièrement exposés aux tempêtes violentes et à la montée du niveau de la mer. On continuera d'enregistrer une demande accrue pour l'innovation en construction écologique, en techniques d'habitation et en rendement énergétique. Certains immeubles du projet Benny Farm de la SIC sont des exemples d'intégration d'éléments écoénergétiques, de méthodes de traitement des eaux et de systèmes géothermiques de chauffage et de climatisation par rayonnement.

Pétrole – Malgré la modération des prix depuis les records de l'été 2006, l'instabilité du prix du pétrole affectera la croissance économique au Canada durant toute la période visée par le plan. En général, les coûts énergétiques plus élevés toucheront l'ensemble de l'économie et les fabricants, expéditeurs et transporteurs aériens verront leurs coûts augmenter. On constatera des répercussions inflationnistes et leurs effets sur les taux d'intérêt pendant le reste de la décennie. La situation globale reste néanmoins favorable pour le Canada, qui est un exportateur net de pétrole et de gaz. Les projets de la SIC, particulièrement en Alberta et à Terre-Neuve, bénéficient des économies locales stimulées par l'industrie pétrolière.

Terrorisme – Les attaques par des militants qui visent des populations de civils innocents présentent un sérieux enjeu pour la sécurité des pays occidentaux. Les capacités et les contre-mesures des organismes militaires et de sécurité sont en voie de renforcement aux États-Unis et à d'autres endroits dans le monde. Les mesures de sécurité aux aéroports et aux points d'entrée affectent les voyageurs, le commerce et le mouvement des marchandises. La menace terroriste a affecté le nombre de visiteurs de la Tour CN de la SIC dans le passé et, de surcroît, l'entreprise surveille les besoins en matière de sécurité de plusieurs de ses projets les plus connus.

Croissance en Asie – La récente croissance économique de l'Inde et plus particulièrement de la Chine a forcé ces deux pays à se procurer les matériaux de base majeurs comme les métaux et l'énergie dans le monde entier. La modernisation et l'urbanisation des économies indiennes et chinoises exerceront des pressions continues sur les prix et les approvisionnements. Cette situation sera favorable aux exportateurs canadiens de matériaux de base, tout en haussant les prix des biens de consommation pour les Canadiens. La SIC sera affectée par ces tendances, comme bon nombre d'autres entreprises canadiennes.



Perspective économique pour le Canada

Le rendement économique du Canada bénéficie des booms concomitants des secteurs des ressources et de la construction. Cette vigueur résulte en bonne partie de la demande soutenue et des prix très élevés des produits de base, qui a été stimulée par les progrès rapides de plusieurs pays en voie de développement où les coûts de fabrication très faibles sont à la source d'une formidable croissance de l'activité manufacturière.

L'expansion de l'économie globale stimule à son tour un regain de l'investissement destiné à découvrir, produire et livrer l'énergie et les métaux requis et ce, dans toutes les régions du pays. L'activité domestique bénéficie en outre de la reprise de la construction non résidentielle. Dans ce secteur, l'activité ne se limite pas seulement aux travaux requis pour l'approvisionnement grandissant en ressources, mais inclut également une hausse échelonnée sur plusieurs années d'investissement en infrastructure des secteurs public et privé qui est financée par les revenus vigoureux des entreprises et des gouvernements.

Du point de vue régional, les provinces riches en ressources de l'Ouest et de l'Est continueront de stimuler la croissance canadienne. On constatera des rendements supérieurs en Alberta, où progresse l'immense expansion du projet des sables bitumineux de l'Athabasca, en Colombie-Britannique, où les ressources énergétiques et minières sont exploitées en plus des travaux de construction pour les Jeux olympiques de 2010, de même qu'à Terre-Neuve et Labrador, où les entreprises du secteur primaire sur terre et en mer poursuivent leur lancée. Par ailleurs, les Prairies et l'Atlantique bénéficieront des retombées économiques de leurs voisines respectives de l'Ouest et de l'Est, en plus de bénéficier d'économies provinciales de plus en plus diversifiées.

Au centre du Canada, cependant, la croissance restera relativement plus lente. À cause de son importance et de sa vigueur en Ontario, l'industrie des services aura une grande influence, tandis qu'au Québec, l'économie sera stimulée par la hausse de l'investissement en énergie; les importants secteurs manufacturiers des deux provinces devront cependant faire face à des défis concurrentiels continus provenant des secteurs étrangers moins coûteux et de la force du dollar canadien.

Industrie immobilière canadienne

Pour l'industrie immobilière, les perspectives économiques ne révèlent pas de risques extraordinaires qui entraînerait la modification des stratégies de la SIC pour ses projets d'aménagement en cours ou potentiels. Étant donné les prévisions de ralentissement général du PIB et de mises en chantiers, il faudra peut-être réviser les calendriers d'achèvement des projets résidentiels et les parts du marché pour des localités, mais on ne prévoit certainement pas de changements d'orientation. Globalement, les investisseurs manifestent de l'intérêt pour les biens productifs qui comptent de bons locataires et flux de trésorerie. La SIC analysera son portefeuille actuel et potentiel de biens immobiliers dans le but de tirer profit de possibilités dans ce domaine.

Industrie du tourisme et de l'accueil du Grand Toronto

Lors de la période de planification de 2006-2007, les indices industriels initiaux étaient trop optimistes en ce qui concernait le potentiel de reprise du marché américain tout au long de 2006. En réalité, au lieu de poursuivre sa reprise, ce marché a connu un fléchissement marqué vers la fin de 2006, enregistrant une baisse de 9,7% du nombre de visiteurs américains en Ontario et de 5,4%



à Toronto même. À l'heure actuelle, on prévoit des déclinés annuels composés de 1,4% échelonnés pendant cinq années jusqu'à 2010, et le déclin le plus important en 2008, lorsque les répercussions des nouveaux règlements sur les passeports se feront sentir.

En 2007-2008, la croissance sera orientée autour des marchés internationaux (Asie-Pacifique, Europe et Mexique), qui devraient représenter 6,8% des voyageurs en Ontario – résultat qui peut être affecté par le fait que le statut de destination approuvée n'est pas encore en vigueur en Chine.

Comme on l'a déjà mentionné, le tourisme américain en Ontario a considérablement faibli par rapport aux prévisions et ce déclin devrait se poursuivre en 2007, suite à l'application des règlements sur les passeports de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (IVHO), à d'autres problèmes frontaliers, au coût du carburant et à la hausse du dollar canadien.

On prévoit une croissance modeste de 2,6% pour le marché domestique, cependant menacé par la montée du dollar canadien, qui rend les voyages internationaux, surtout aux États-Unis, plus attrayants. Il faut noter que tout impact négatif sur la fréquentation de la Tour CN lié au dollar canadien à la hausse se fera également sentir dans les rentrées sur les opérations de change et, possiblement, certaines pertes touchant les produits de revente actuels (souvenirs, photographie, par exemple), qui varient habituellement selon la fréquentation.

Le segment des réceptions d'affaires présente des possibilités plus intéressantes de hausse des revenus pour la Tour CN durant le prochain exercice, suite à l'amélioration des installations en 2006-2007 (salles de réunions, réaménagement du Restaurant 360 et du Café Horizons). La campagne de ventes continue sera le principal facteur de succès dans ce secteur.

Tel qu'indiqué à la section 2.4.2 du présent plan, certains enjeux affectent les tendances actuelles du marché. L'illustration 3 présente les facteurs en question, qui sont classés dans les possibilités et enjeux contradictoires, de même que les résultats prévus.



Illustration 3: Facteurs pouvant affecter l'industrie du tourisme et de l'accueil à Toronto en 2006-2007

POSSIBILITÉS	ENJEUX	RÉSULTAT ATTENDU
Croissance du marché* Domestique : 2,8% International : 6,8% * visiteurs en Ontario	Marché affaibli pour la Tour CN Baisse du nombre de visiteurs américains. Poursuite des problèmes frontaliers. Nouveaux règlements sur les passeports pourraient inhiber les déplacements.	La Tour CN dépassera le marché et accroîtra sa part des visiteurs en Ontario et à Toronto.
Ventes aux entreprises (durant les huit congrès prévus en ville durant 2007-2008)	Congrès moins nombreux Même si les congrès ont toujours présenté d'excellentes possibilités de vente pour la Tour CN, on constate un déclin de 42 % du nombre de congrès prévus en 2007 à Toronto, par rapport à l'exercice précédent.	Plus de possibilités de séjourner au centre-ville pour les voyageurs d'agrément à cause des chambres disponibles; besoin accru de commercialisation locale pour réduire l'écart avec les résultats de 2006-2007.
Partenariats Développement du marché local	Besoin continu de rabais – possibilité Coûts élevés en temps et en efforts; possibilités de rabais à l'étude pour des créneaux horaires/mensuels afin de hausser la fréquentation.	Poursuite des partenariats avec CityPass et d'autres clients clés. Lente croissance du marché local prévue en 2007-2008, qui devrait s'améliorer avec le temps.
Nouveau produit pour la ville	Absence actuelle d'un nouveau produit en ville Arrêt du traversier de Rochester. Arrêt hâtif du spectacle <i>Lord of the Rings</i> . Fermeture de l'installation touristique Olympic Spirit Toronto. Annulation de la soumission à l'exposition mondiale 2015. Rénovations du Musée des beaux-arts de l'Ontario toujours en cours. Ouverture de l'expansion du Musée royal de l'Ontario seulement prévue en 2007.	Toute perte d'une nouveauté à Toronto affecte négativement le tourisme en général; les voyageurs sont moins intéressés à venir en ville.
Image de marque – nouveaux efforts Commission canadienne du tourisme Partenariat ontarien du marketing touristique Tourism Toronto	Image de marque faible En général, les nouveaux efforts de développement de l'image de marque n'ont pas trouvé d'appui dans l'industrie.	Faible impact positif prévu à la Tour CN, à Toronto ou dans la province, suite à ces efforts.



Comme le montre l'illustration 3, l'industrie du tourisme et de l'accueil de la région du Grand Toronto devra faire face à plusieurs défis durant l'année qui vient. Selon les prévisions, Toronto comptera un million de visiteurs de moins en 2006 qu'en 2005, et ne peut pas s'attendre à une hausse des visiteurs en 2007.

La Tour CN devra continuer d'exploiter le marché local, de même que des stratégies de partenariat, tout en optimisant le segment des réceptions d'affaires et en profitant autant que possible du marché américain.

Malgré un marché touristique généralement au ralenti à Toronto, l'illustration 4 indique que la Tour CN compte être en mesure d'améliorer sa part du marché.

Illustration 4: part projetée des visiteurs du Grand Toronto et de la Tour CN

	2005 (Réel)	2006 (Prévisions)	2007 (Estimations)
Visiteurs à Toronto*	19 000	18 000	17 500
Fréquentation de la Tour CN*	1 569	1 530	1 530
Part du marché	8,2%	8,5%	8,7%

(* en milliers)

Les illustrations 4 et 5 indiquent les prévisions de visiteurs à la Tour CN jusqu'à la fin de l'exercice 2007-2008, qui devraient rester presque inchangées, alors que le taux de croissance des visiteurs de la région du Grand Toronto affiche un fléchissement.

Illustration 5 : prévisions de croissance de la part du marché des visiteurs de la Tour CN et du Grand Toronto

Marché	Ventilation des visiteurs à la Tour CN 2005-2006* <small>(selon la recherche auprès de la clientèle, juin 2005 à mars 2006)</small>	Croissance prévue des visiteurs de la Tour CN en 2007-2008	Ventilation des visiteurs du Grand Toronto en 2005-2006* <small>(selon le total signalé de 19 millions de visiteurs, incluant un certain trafic habitation-travail)</small>	Croissance prévue des visiteurs du Grand Toronto en 2007-2008
Domestique	41	1,5%	76,5	2%
États-Unis	26	(15%)	15	(15%)
International	33	10%	8,5	5%
Total :	100	0%**	100	(3%)**

* Selon les tendances et indices actuels de la Commission canadienne du tourisme, de la Société du partenariat de marketing touristique de l'Ontario et de Tourism Toronto.

** Calculés selon des données pondérées.



L'illustration 5 souligne le déclin continu du nombre de visiteurs américains, par rapport à la hausse des autres visiteurs étrangers. Les visiteurs étrangers représentent environ 8,5% seulement de tous les visiteurs de la région du Grand Toronto et ne sont donc qu'une petite portion de la cible touristique. La Tour CN prévoit donc d'obtenir des résultats dépassant le marché à la baisse.

2.4 Priorités stratégiques pour la période du plan

2.4.1 Résoudre les enjeux entourant les transferts immobiliers incluant les droits et revendications autochtones

Un certain nombre de questions affectent le calendrier de transfert de biens immobiliers à la SIC et ces questions sont classées de façon générale comme suit :

Évolution des programmes gouvernementaux/des besoins opérationnels

Plusieurs projets gouvernementaux ont été modifiés, interrompus ou éliminés en raison de l'évolution des besoins liés aux programmes, ce qui peut entraîner des retard ou faire baisser le nombre de biens immobiliers désignés excédentaires à l'avenir.

Enjeux politiques et juridiques

Les enjeux liés à l'environnement, au patrimoine et aux questions juridiques continuent de faire surface à des étapes avancées du processus de transfert.

Enjeux relatifs aux droits et revendications autochtones

À l'heure actuelle, la SIC est préoccupée par les importants délais qui affectent le processus de transfert des biens immobiliers lorsque des questions autochtones restent en suspens; ces enjeux incluent des questions juridiques comme des droits et titres prouvés ou revendiqués, les droits issus de traités, les négociations de revendications territoriales et les considérations des programmes du ministère des Affaires indiennes.

La situation est particulièrement inquiétante en Colombie-Britannique – la seule province dont l'entrée au sein de la confédération a précédé la conclusion de traités avec la vaste majorité de ses peuples autochtones. Cependant, cet enjeu acquiert une importance grandissante en ce qui a trait aux biens immobiliers excédentaires d'autres provinces comme le Manitoba, l'Ontario et la Nouvelle-Écosse.

Le transfert à la SIC de biens immobiliers stratégiques excédentaires fédéraux est sérieusement entravé par les questions en suspens liées aux droits et titres revendiqués par les Autochtones ou aux droits issus de traités. Le comité directeur des sous-ministres adjoints sur les biens immobiliers a désigné 20 propriétés stratégiques, qui font l'objet de la démarche d'aliénation stratégique et qui devraient par la suite être transférées à la SIC; 10 de ces propriétés sont possiblement touchées par des intérêts autochtones qu'il faudra résoudre. Parmi ces propriétés de grande envergure et bien connues, citons les terrains de Jericho à Vancouver, la caserne Kapyong à Winnipeg, le site de Rockcliffe à Ottawa et Shannon Park à Halifax.



Des progrès ont été accomplis en vue de reconnaître et de s'adapter aux intérêts des Premières nations dans le cadre du processus actuel d'aliénation des biens immobiliers stratégiques. Il est important de noter que ces activités ne sont pas liées au processus de règlement des revendications. Ainsi, au début de 2005, la SIC a fait une percée décisive liée à la propriété de 136,5 acres (55,2 hectares) du ministère des Pêches et Océans de Garden City, à Richmond, en Colombie-Britannique. Grâce à une démarche de médiation, la SIC est arrivée à un compromis selon lequel, après le transfert de la propriété à la SIC, la moitié du site serait cédée à la Ville de Richmond à sa valeur marchande et l'autre moitié serait consacrée à un projet conjoint entre la SIC et la Première nation Musqueam.

La SIC continue de souhaiter que ce genre d'approche serve de modèle qui conduira au transfert de plusieurs autres propriétés stratégiques excédentaires actuellement à l'étude et qui sont également accompagnés d'enjeux entourant les intérêts autochtones.

On prévoit que l'affirmation des droits et titres autochtones, de même que des droits issus de traités restera un défi d'envergure dans l'aménagement de plusieurs biens immobiliers stratégiques excédentaires fédéraux.

La SIC a déjà lancé plusieurs démarches et initiatives, et continuera de le faire, afin de faire face aux problèmes qui relèvent de cette question, comme suit :

- La SIC continuera de se tenir au courant des arrêts de la Cour et de l'actualité en ce qui a trait à la Couronne et aux droits et titres autochtones, tout en maintenant sa politique d'ouverture et de communication avec les groupes autochtones qui s'intéressent à ses activités ou qui sont affectés par celles-ci;
- La SIC continuera d'entretenir des relations étroites avec les ministères gardiens, qui l'ont assuré qu'elle participera aux discussions avec les groupes autochtones et ce, dès que possible et approprié avant les transferts; et
- La SIC retiendra les services d'un ou de plusieurs experts concernant les questions autochtones, pour obtenir des conseils sur les moyens pour la SIC de contribuer à la discussion de façon plus constructive.

Même si la majorité de ces questions relève de travaux de diligence raisonnable qui doivent être effectués par les ministères gardiens avant le transfert, la SIC souhaite vivement collaborer avec les ministères et les comités interministériels (jusqu'au niveau du sous-ministre adjoint) afin de suivre l'évolution des dossiers et de dégager activement les possibilités où elle peut contribuer à une solution. Elle pourrait ainsi partager les pratiques optimales et les leçons tirées de projets précédents, faire des recherches pour proposer des approches novatrices qui accommodent les intérêts autochtones.

2.4.2 Améliorer la part du marché de la Tour CN dans un secteur touristique affaibli

Plusieurs défis semblent affecter l'industrie du tourisme et de l'accueil dans la région du Grand Toronto au cours de l'an prochain. Tel que décrit à la section 2.3 du présent plan d'entreprise, un



million de visiteurs en moins sont attendus à Toronto en 2006 par rapport à 2005, et l'on ne s'attend pas à une hausse de ce chiffre en 2007.

Malgré cela, les prévisions de fréquentation de la Tour CN pour l'exercice 2007-2008 seront à peu près inchangées par rapport à l'exercice 2006-2007. La Tour CN comptera continuer de dépasser le rendement de ses concurrents en s'emparant d'une plus grande part du marché dans un marché affaibli, tel qu'indiqué aux illustrations 6 et 7 de la section 2.3 du présent plan d'entreprise.

Il est important de noter les défis qui affectent actuellement l'industrie du tourisme. Tel que précisé à la section 2.3 du présent plan d'entreprise, les principaux problèmes qui se posent durant la période quinquennale visée par le plan incluent :

- le marché américain du tourisme à la baisse jusqu'en 2009;
- la robustesse du dollar canadien;
- la position réduite de Toronto à titre de destination;
- le nombre réduit de congrès; et
- les problèmes géopolitiques, incluant les règlements restrictifs en matière de passeports pour les voyages à destination ou en provenance des États-Unis.

On s'attend à ce que le marché du tourisme reste calme durant la période du plan et la Tour CN orientera donc ses activités sur les marchés local et canadien en général pour accroître son chiffre d'affaires, de même que sur certains marchés internationaux ciblés. En même temps, la Tour s'efforcera de conserver sa part des visiteurs américains. Les efforts de marketing et de vente viendront appuyer ceux de l'industrie du tourisme en ce qui a trait aux marchés internationaux, et aux canaux d'affaires. Durant l'exercice 2007-2008, on établira des priorités stratégiques pour les marchés actuels domestiques et internationaux de la Tour CN par l'entremise de tous les canaux d'affaires. La Tour CN cherchera à exploiter toutes les possibilités de ces segments en matière de tourisme et d'accueil.

Tout au long de la période visée par le plan, la Tour CN cherchera à accroître le nombre de visiteurs hors saison, de novembre à avril, afin de moins dépendre du tourisme récepteur. Elle profitera de toutes les possibilités découlant de partenariats efficaces et de la création de nouveaux produits et programmes pertinents.

Il sera fondamentalement important d'étudier la prestation de nouveaux produits et améliorations pour la Tour CN même, étant donné que l'entreprise est à maturité et nécessite une pertinence constamment renouvelée afin de conserver sa part du marché au sein de l'industrie et d'accroître cette part du marché. Le renouvellement de l'éclairage extérieur de la Tour CN de façon continue s'inscrit dans cette stratégie. En plus de souligner la présence de la Tour CN dans le ciel de Toronto, ce projet donne au public une perception et une appréciation générales améliorées de la Tour.

L'une des attractions touristiques les plus connues du monde entier, la Tour CN est le point de repère du ciel nocturne de Toronto et un grand symbole à la fois de Toronto et du Canada. En 2006, la Tour CN a célébré son 30^e anniversaire dans les félicitations générales, et continue de détenir le titre de structure autoporteuse la plus élevée au monde, de même que celui de merveille du monde moderne.



La SIC continuera de promouvoir et de commercialiser la réputation de la Tour CN, tout en continuant de renforcer son rôle dans les économies touristiques municipale, provinciale et fédérale.

Au cours de la période quinquennale visée par le plan, la SIC continuera de mettre en œuvre les cinq priorités d'exploitation de la Tour CN qui ont été dégagées au cours des trois derniers exercices. Cette stratégie continuera d'accroître les possibilités d'affaires de la Tour CN, tout en rehaussant la présence et la renommée du gouvernement auprès des résidents et des visiteurs, tant à Toronto qu'au niveau international.

Les cinq priorités d'exploitations sont les suivantes :

- Lancer une campagne dynamique de vente et de commercialisation externes;
- Continuer d'élaborer et d'améliorer les programmes et politiques de ressources humaines pour que la Tour CN conserve son statut d'employeur de pointe;
- Profiter de la réputation de la Tour CN dans le secteur touristique pour la mettre en valeur et augmenter son influence;
- Continuer d'entretenir et d'améliorer l'installation; et
- Réévaluer les sources actuelles de revenus et les moyens de créer de nouvelles.

Sur une base continue, la Tour CN a été une source de bénéfice net pour la SIC et son actionnaire. Les enjeux qui affectent actuellement le secteur du tourisme et de l'accueil peuvent mettre en danger ce bénéfice si des stratégies de commercialisation et d'accroissement des affaires ne sont pas envisagées et exécutées minutieusement. Par conséquent, on entreprendra un programme complet de commercialisation et d'accroissement des affaires afin d'assurer le succès continu de la Tour.

2.4.3 Aligner l'exploitation en fonction des nouvelles priorités du gouvernement

L'entreprise doit donc étudier un certain nombre de priorités gouvernementales dans le cadre de ses activités au cours de la période de cinq ans visée par le plan.

Tel que mentionné à la section 1.4.1 du présent plan, la SICL et sa principale filiale, la SIC, ont déjà donné la priorité à l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise au cours des derniers exercices. Deux réalisations remarquables de ce domaine sont l'évaluation actuelle du conseil d'administration, incluant les commentaires de tous les membres du conseil, de la totalité de la haute direction et des principaux dirigeants du bureau du ministre, et l'adoption par le conseil d'une *politique d'approbation des politiques* à titre de pratique directrice permettant de clarifier les rôles et responsabilités du conseil et de l'équipe de haute direction en ce qui a trait à la mise en place de politiques de l'entreprise.

La *Loi fédérale sur la responsabilité* a résulté en des opérations gouvernementales plus transparentes, une gouvernance affermie et un examen plus minutieux de toutes les opérations réalisées par le



gouvernement et les sociétés d'État. La SIC apprécie cette orientation et avait déjà pris des mesures dans ce sens en instaurant un déjeuner-causerie annuel pour ses intervenants en 2006, en plus de nombreux processus poussés de consultation communautaire pour des projets spécifiques par le passé. L'entreprise continuera de souligner aux représentants élus la valeur de son rôle dans la mise en valeur économique de terrains fédéraux dans les nombreuses collectivités canadiennes où elle détient des biens immobiliers.

L'entreprise permet de réintégrer des terrains stratégiques excédentaires dans les collectivités locales grâce à l'établissement d'un consensus et à la création de projets patrimoniaux mettant en valeur la planification environnementale de qualité et des normes architecturales rigoureuses. En utilisant les services de la SIC, le gouvernement facilite la réintégration réussie de propriétés fédérales stratégiques excédentaires dans la collectivité de façon ordonnée et, de plus, permet aux profits de ces activités d'être versés au Trésor, et donc au gouvernement. Grâce à cette méthode, on évite la vente directe de biens immobiliers délicats par le gouvernement à des tiers, ce qui améliore l'imputabilité en évitant la perception de traitement de faveur accordé à des groupes d'intérêts particuliers.

Une autre priorité gouvernementale vise la protection de l'environnement, dans le cadre de laquelle on a instauré des mesures d'amélioration de la qualité de l'air, par le biais de la *Loi sur la lutte contre la pollution atmosphérique*, de même que l'application de normes environnementales plus rigoureuses et de contrôles adéquats. La SIC s'efforce depuis longtemps d'intégrer des normes environnementales rigoureuses à ses projets de réaménagement, dans toute la mesure du possible, et est reconnue à l'échelle nationale et internationale pour ses travaux en matière de nettoyage de friches industrielles et de développement durable. Des éléments des projets de l'entreprise à Benny Farm, à Montréal, et du Village à Griesbach, à Edmonton, constituent des exemples particulièrement reconnus de réussite en matière de développement durable et d'efficacité énergétique; les leçons tirées de ces projets, entre autres, serviront à l'élaboration de plans d'utilisation des sols novateurs et durables pour le réaménagement de nouveaux sites comme celui des terrains de l'ancienne base Rockcliffe, à Ottawa. Grâce à la création de ce nouveau type de collectivité, le gouvernement dispose d'un bon départ en vue de rehausser la compétitivité et la force économique et sociale des villes canadiennes.

De plus, le gouvernement s'est penché avec insistance sur la gestion économique solide, un autre domaine où la SIC a démontré son excellence. De nombreux représentants gouvernementaux élus et non-élus reconnaissent depuis longtemps, et continuent de reconnaître que l'entreprise est une société rentable et bien gérée. Par exemple, le rendement de sa division de la Tour CN, par exemple, dépasse celui de presque toutes les installations touristiques de la région du Grand Toronto et, comme l'illustre la section 2.3 du présent plan, celle-ci prévoit de maintenir le niveau actuel de fréquentation au cours de l'exercice 2006-2007, malgré le fléchissement du marché du tourisme local.

L'enquête de la Commission Gomery a provoqué un examen approfondi et des questions poussées sur la valeur produite par les sociétés d'État canadiennes. La SIC reste très consciente de cette nouvelle réalité, tout en l'acceptant de bon gré car elle a réussi à réaliser son mandat au cours de la dernière décennie avec succès, situation qui a bien été documentée par les médias et de nombreux organismes de l'industrie. Comme l'entreprise privilégie depuis longtemps la gouvernance judicieuse, la solide performance économique et la gérance de l'environnement, elle



est bien placée pour aligner ses activités en fonction des principaux objectifs du gouvernement actuel. Par conséquent, la SIC juge qu'un processus amélioré de communications lui permettra de faire connaître ses réalisations et son potentiel à un plus grand nombre de représentants du gouvernement, ce qui permettra à l'entreprise de jouer un rôle d'importance grandissante en contribuant à la réalisation des objectifs de l'actionnaire sur les plans économique, social et environnemental.

2.4.4 Aborder le projet de la base de la Tour CN

Le plan d'entreprise de la SICL de 2006-2007 à 2010-2011 a été approuvé à condition que l'entreprise présente de nouveau au Cabinet une demande d'approbation avant de procéder à la mise en œuvre d'un réaménagement de la base de la Tour CN.

La SIC a réalisé des travaux importants en vue de préparer un plan d'affaires qui incorporerait l'aménagement d'un projet commercial/commerces de détail/divertissements sur une superficie d'environ 270 000 pi² (25 084 m²) de surface constructible sur les terrains de la SIC situés au pied de la Tour CN.

Tel qu'indiqué à la section 2.1 du présent plan d'entreprise, la SIC est dotée du mandat d'améliorer, de gérer ou de vendre les biens afin de procurer la plus grande valeur possible tant pour les collectivités locales que pour le gouvernement, qui est son actionnaire. La SIC demande les approbations nécessaires pour procéder avec le projet de la base de la Tour CN, en se fondant sur de solides motifs d'affaires.

Le site de la Tour CN occupe des terrains d'environ cinq acres. Comme la structure de la Tour CN même occupe un peu moins d'un acre, il reste quatre acres, ou 80 % des terrains, inoccupés au pied de la Tour CN.

La Tour CN a été construite en 1976 par la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada. D'abord conçu comme installation de télécommunications, cet actif a acquis la réputation de principale attraction touristique à Toronto, dont 90 % des revenus bruts proviennent des niveaux d'observation et des ventes d'aliments, de boissons et de la boutique.

Depuis l'évaluation originale du potentiel d'aménagement des terrains en 1994-1995, le quartier a considérablement évolué. Immédiatement à l'ouest, le SkyDome – maintenant appelé le Rogers Centre – a changé de propriétaire et consacre des sommes importantes à des améliorations. À l'est, le Air Canada Centre est devenu une grande destination pour les événements sportifs et les divertissements, et plus de 10 000 unités résidentielles en copropriété sont en construction sur les anciens terrains vacants du chemin de fer à l'ouest, de même que sur des terrains voisins au nord et au sud.

Le zonage actuel des terrains non aménagés de la Tour CN autorise des usages de commerce de détail, de restauration et de divertissement sur une surface de 270 000 pi² (25 084 m²), de même que 500 places de stationnement sur deux niveaux dans un garage souterrain.

Étant donné les conditions actuelles, la SIC a dégagé cinq objectifs spécifiques qui guideront l'aménagement potentiel du site :



- transformer le site en bien immobilier présentant une plus-value;
- corriger un éventail d'obstacles physiques qui affectent l'aménagement du site et l'accès la Tour, en examinant l'inclusion d'une deuxième attraction;
- ancrer davantage le site à titre de destination à Toronto;
- renforcer le rendement de la Tour CN (en prolongeant la fréquentation saisonnière, en proposant de nouvelles installations et en améliorant l'expérience pour les visiteurs); et
- positionner le projet de façon concurrentielle pour consolider son succès et sa stabilité à long terme.

La stratégie d'aménagement consiste à *développer une destination* sur le site, ce qui peut être défini comme un moyen d'attirer la demande en provenance de grands secteurs géographiques sur une vaste gamme de marchés, grâce à une fourchette d'offres originales et irrésistibles.

Cette stratégie est fondée sur plusieurs facteurs révélés par une évaluation indépendante du site. Ces facteurs sont les suivants :

- la séparation physique du site des autres sources de demande, par exemple pour les travailleurs des bureaux du centre-ville, nécessite des offres de type destination pour attirer des visiteurs – il faut prévoir une raison irrésistible de se rendre sur le site.
- Des offres concurrentielles du marché actuel nécessitent l'aménagement du site afin de le différencier nettement de ses concurrents.
- Les tendances actuelles de visite sont clairement orientées sur la destination.
- Le développement de nouvelles sources de demande (autres que les touristes qui visitent la Tour CN en majorité) exigera une fourchette d'offres distinctives, qui ne sont pas offertes par les autres segments du marché.

L'aménagement pourrait profiter de la forte identité de la Tour CN en lui ajoutant un « deuxième volet », de format invitant, tandis que la Tour CN restera toujours plus distante sur le plan physique. Ce concept du « deuxième volet » a servi de base à l'élaboration d'une « deuxième attraction » au pied de la Tour CN. La recommandation de la deuxième attraction est fondée sur le raisonnement suivant :

- créer une deuxième attraction distincte mais complémentaire à la Tour;
- attirer les résidents de Toronto et les visiteurs, en complétant le développement de la destination;
- équilibrer le caractère saisonnier de la fréquentation de la Tour CN;
- inviter les visites multiples – surtout parmi les résidents de Toronto;
- rehausser l'identité de « centre de rencontre » et de « point central » du projet; et
- augmenter la fréquentation de la Tour CN.

Le présent plan d'entreprise prévoit qu'à titre de principal promoteur du projet, la SIC financera la construction du projet au pied de la tour et que les locataires seront responsables du financement des travaux d'aménagement de l'immeuble, de même que des coûts d'exploitation. Sauf en ce qui



concerne la construction de l'immeuble au pied de la Tour, la SIC ne compte pas investir de capital dans l'exploitation du projet, ni assumer la responsabilité de cette exploitation.

Dans le cadre de ses projets habituels d'aménagement de terrains, la SIC se charge des frais de viabilisation des terrains soit au début, soit de façon échelonnée, puis recouvre ces frais relativement rapidement en vendant les terrains. Dans le cas du projet proposé pour la base de la Tour CN, cependant, la SIC engagera des frais d'immobilisations initiaux pour construire l'immeuble de la base, ce qui nécessitera un financement à long terme.

L'entreprise compte aborder le projet envisagé selon les pratiques qu'elle utilise pour les autres projets de son portefeuille, ce qui signifie que le projet englobe la valorisation générale de cet actif, l'obtention d'un revenu commercial acceptable et le financement de la totalité du projet par l'entreprise.

Dans l'illustration 6 de la section 2.3 du présent plan d'entreprise, la direction de la SIC décrit les principales raisons du déclin du marché touristique de la ville : la pénurie de nouveaux produits touristiques et l'absence d'investissement en immobilisations des attractions touristiques à Toronto. Le projet de la base de la Tour CN serait extrêmement avantageux car il appuierait la stratégie de développement économique de la ville en ce qui a trait au secteur touristique.

2.5 Objectifs et mesures de rendement de la SIC pour l'exercice 2007-2008

Les objectifs, les stratégies et les mesures de rendement de la SIC pour l'exercice 2007-2008 sont décrits à l'annexe C. Bien que les objectifs et les mesures de rendement qui figurent à l'annexe C soient établis pour l'exercice en question, il est entendu que la plupart de ces objectifs seront reconduits dans les prochains exercices du plan stratégique.

2.6 Évaluation des ressources de l'entreprise

2.6.1 Ressources humaines

La SIC continue de bénéficier du savoir-faire d'une solide équipe de spécialistes hautement qualifiés et chevronnés. Forte d'une décennie de réussites, la SIC envisage maintenant des projets d'avenir. Comme beaucoup d'autres organismes, la SIC doit relever le défi et réagir aux multiples défis présentés par le vieillissement des employés et la réduction du réservoir de travailleurs.

L'entreprise a adopté une approche plus rigoureuse et disciplinée en matière de gestion du personnel, grâce à une stratégie revitalisée et intégrée de gestion des ressources humaines visant à améliorer la gestion du rendement et les pratiques actuelles de perfectionnement professionnel et de planification de la succession. Le défi consistera à explorer de nouveaux moyens novateurs de conserver les connaissances et les compétences des employés de l'entreprise selon des moyens compatibles avec les divers modes de vie des employés.

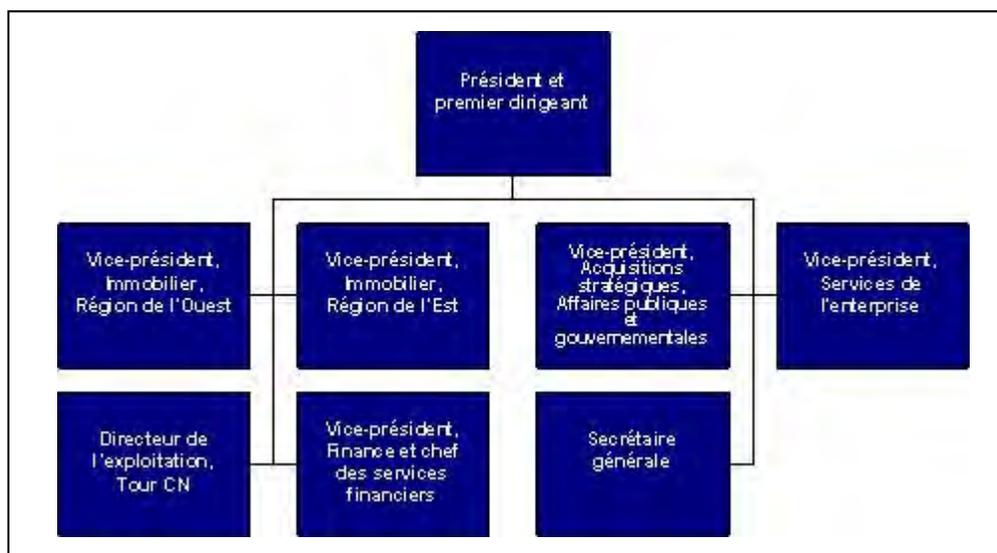


Devant la possibilité de croissance accrue dans toutes les régions du pays, il faudra peut-être envisager des ressources additionnelles dans les régions, même si les besoins en effectifs du siège social devraient rester inchangés. La mise en œuvre du projet d'aménagement de la base de la Tour CN ne devrait pas avoir un impact important en matière d'effectif.

Les évaluations continues des politiques et programmes de ressources humaines de la SIC appuieront également l'engagement de l'entreprise en matière de gouvernance judicieuse et de rendement, tout en assurant la compétitivité et la transparence de l'entreprise sur le marché.

L'illustration 6 présente la structure de la haute direction de la SIC.

Illustration 6 : Organigramme de l'équipe de haute direction de la SIC



Tel que précisé avec plus de détails à la section 1.4.1 du présent plan d'entreprise, la société doit faire face au fait que plusieurs membres du conseil d'administration sont en après-mandat et que le poste de président et premier dirigeant est comblé par intérim.

La SIC continue de promouvoir un milieu de travail sûr et sécuritaire pour ses employés. En poursuivant ses programmes de formation et de perfectionnement, l'entreprise sera en mesure de maintenir ce milieu sain de façon durable. La SIC continue également de respecter ses engagements au titre de la *Loi sur les langues officielles* et s'efforce de réaffirmer cet engagement dans tous les secteurs possibles du milieu de travail.

2.6.2 Ressources de technologie de l'information

Grâce aux recommandations d'une évaluation externe des systèmes du service de technologie de l'information de la SIC effectuée en 2006 le service de TI continuera d'appliquer les pratiques et procédures optimales pour améliorer la qualité et le rendement de l'exploitation du TI. Le service s'intéressera particulièrement à la clarté, l'adaptabilité, la qualité et la satisfaction en intégrant les secteurs d'activités, les employés et les bureaux de projet.



Durant l'exercice 2007-2008, le service du TI mettra surtout l'accent sur la migration du système de courriel actuel de Lotus Notes à la plate-forme Microsoft Exchange. Cette opération rapprochera la SIC de la majorité des autres entreprises qui utilisent des serveurs Microsoft Exchange pour la collaboration axée sur la messagerie électronique.

Le service TI de la SIC s'intéressera également à la productivité des employés qui utilisent les systèmes de la SIC en mettant en œuvre un environnement de formation en ligne pour les produits Microsoft. Le service instaurera également un système de protection anti-intrusion pour protéger l'entreprise contre les attaques externes du réseau.

Afin de consolider les droits de permis et les frais de soutien, tout en instaurant le partage des ressources entre la Tour CN et la division immobilière de la SIC, l'entreprise procèdera à la mise à jour du logiciel financier J.D. Edwards de l'entreprise. Selon les prévisions, la mise à jour du système sera réalisée en 2007, afin de faciliter les synergies des applications TI appropriées. La planification inclura les systèmes de sauvegarde JDE au site de reprise après sinistre situé au bureau de la SIC à Rockcliffe, à Ottawa.

Le service TI de la SIC continuera de mettre en œuvre des applications et des technologies qui accroîtront la productivité et l'autonomisation des unités opérationnelles.

2.6.3 Ressources financières

À l'exception du rachat du bail d'exploitation de la Tour CN, la SIC a jusqu'ici été en mesure de financer ses besoins en capital au moyen des fonds générés à l'interne, au lieu d'obtenir un financement externe. L'entreprise dispose actuellement d'une marge de crédit de 85,0 millions de dollars auprès d'une importante banque, qui sert actuellement à garantir des lettres de crédit totalisant 20,0 millions de dollars.

Pendant la période visée par le présent plan d'entreprise, on prévoit des acquisitions de l'ordre de 103,8 millions de dollars, en contrepartie desquelles des billets seront émis pour un total de 66,6 millions de dollars, et des dépenses en immobilisations de 504,2 millions de dollars. Plus précisément, il faudra consacrer des sommes importantes aux immobilisations au cours des prochains exercices dans les projets de réaménagement comme ceux des anciennes bases des Forces canadiennes Chilliwack, Calgary, Griesbach et Rockcliffe, de même que dans le réaménagement de la base de la Tour CN.

Dès la troisième année du plan de cinq ans, l'entreprise prévoit que la valeur de ses propriétés atteindra 453,5 millions de dollars, surpassant l'actif de l'entreprise à ses débuts, en 1995. Selon les prévisions, l'emprunt atteindra un maximum de 69,1 millions de dollars, exception faite des lettres de crédit, en ce qui a trait à l'aménagement de la base de la Tour CN. Les lettres de crédit (totalisant actuellement 20,0 millions de dollars, somme qui devrait augmenter) seront émises selon la marge de crédit d'exploitation.

En outre, des obligations pour la Tour CN totalisant 35,4 millions de dollars sont en circulation au 31 mars 2007. Ces obligations seront entièrement amorties une fois à maturité, en janvier 2014. Durant la période visée par le plan, la SIC versera des paiements de 23,9 millions de dollars du principal, affichant un solde impayé de 11,5 millions de dollars à la fin du plan.



La SIC prévoit rembourser entièrement sa dette bancaire d'ici la fin de la quatrième année du plan grâce à l'encaissement d'une tranche du prêt pour la base de la Tour CN. Au terme de la période du plan, elle prévoit disposer d'un solde de trésorerie de 65,9 millions de dollars, et des dettes de 64,2 millions de dollars découlant de l'aménagement de la base de la Tour CN et de 11,5 millions de dollars en ce qui a trait aux obligations de la Tour CN.

**Illustration 7 : Budget d'immobilisations de la SIC pour l'exercice 2007-2008
(dépenses affectées aux propriétés)**

	<i>En millions de dollars</i>
Dépenses affectées aux propriétés par la SIC	108,8
Acquisitions de la SIC	50,0

2.6.4 Gestion des risques de l'entreprise et contrôles internes

La SIC continue de mettre l'accent sur la fonction de gestion des risques de l'entreprise et sur le milieu des contrôles internes. Des programmes ont été mis en place et d'autres programmes ont subi des améliorations pour répondre aux besoins continus de l'entreprise. La direction du siège social et celles des divisions d'exploitation ont adopté la gestion des risques de l'entreprise et en ont déjà constaté les avantages tangibles, tout en étant plus en mesure de comprendre et d'évaluer les principaux risques qui pourraient faire obstacles aux objectifs de l'entreprise et de ses divisions.

Les efforts de gestion des risques de l'entreprise permettent de dépister, d'évaluer, d'atténuer, de gérer et, lorsque c'est possible et efficient, d'obtenir des assurances pour les risques, surtout en matière de risques graves ou catastrophiques pour l'entreprise. Dans son rapport de l'examen spécial remis en mai 2006, le Bureau du vérificateur général du Canada a noté que la SIC avait récemment établi un programme de gestion des risques de l'entreprise afin de mieux dépister, évaluer, gérer et surveiller les risques au niveau de l'entreprise. La gestion et la surveillance des risques au niveau des projets est en voie d'amélioration poussée et fera l'objet de travaux plus intenses au cours des prochains exercices.

Par exemple, un levé d'études de contrôle des risques a été réalisé au projet de l'ancienne BFC Calgary de la SIC au début de 2006 afin de dégager et d'évaluer les risques et de présenter des recommandations portant sur les mesures et les contrôles requis pour les atténuer. Des levés techniques semblables ont été entrepris à la Tour CN, au Palais des congrès du Toronto Métropolitain et à Benny Farm. L'entreprise compte réaliser des études de ce type sur tous les grands sites de projets tous les 18 mois au cours des deux ou trois prochaines années.

D'autres initiatives de gestion des risques et en matière de contrôles internes incluent :



- l'élaboration d'un plan de continuité des affaires et d'un plan de reprise après sinistre complets et intégrés privilégiant les besoins commerciaux des opérations immobilière et d'accueil et de tourisme de la SIC d'ici le début de 2007;
- la mise en service d'un site de remplacement de continuité des affaires pour les actifs TI de la SIC à Rockcliffe, à Ottawa, mis à l'épreuve et disponible à la fin de 2006;
- une évaluation annuelle réalisée en janvier de la couverture d'assurance des propriétés de la SIC et des terrains inoccupés de l'entreprise (sur les dangers et les risques d'exploitation) afin de s'assurer que la protection correspond adéquatement aux besoins de l'entreprise;
- une évaluation de la sécurité matérielle des principaux biens immobiliers de la SIC au centre-ville de Toronto;
- l'approbation, le 30 mai 2006, par le comité de vérification d'un plan de vérification interne des risques de l'entreprise pendant deux ans (fondée sur les évaluations des risques, les zones à risque élevé, de même que les secteurs qui préoccupent la haute direction); et
- une évaluation des fournisseurs effectuée à l'heure actuelle dans les divisions immobilières de la SIC afin de veiller à la cohérence et à l'efficacité des pratiques, de même qu'au respect des politiques et directives en matière de sous-traitance et des délégations de pouvoirs liées aux niveaux d'autorité.

2.7 Évaluation du rendement de la SIC pour l'exercice 2006-2007

L'annexe D présente le sommaire de l'évaluation des réalisations de la SIC par rapport aux objectifs de l'exercice 2006-2007. 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.



3. Tableaux financiers

3.1 Société immobilière du Canada CLC limitée

3.1.1 État des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie, de 2006-2007 à 2011-2012

\$ Millions	Actual		YEO					5 Year Total
	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	
REVENUE								
Property sales	62.0	81.1	61.4	113.6	116.0	156.4	159.3	606.7
Cost of properties sold	44.7	50.0	45.6	82.9	92.4	120.2	115.3	456.4
Net property sales revenue	17.3	31.1	15.8	30.7	23.6	36.2	44.0	150.3
Net attractions, food and beverage	28.8	29.1	29.2	29.5	30.4	31.5	33.1	153.7
Property rental	19.3	18.8	19.5	22.1	22.4	24.0	25.2	113.2
Net CN Tower store	2.2	1.8	2.1	2.1	2.1	2.2	2.2	10.7
Interest and other income	3.6	3.6	2.3	1.5	1.5	1.4	3.0	9.7
	71.2	84.4	68.9	85.9	80.0	95.3	107.5	437.6
EXPENSES								
General and administrative	20.6	22.3	20.7	22.5	22.6	23.9	24.6	114.3
Interest	2.3	2.0	1.8	1.8	1.5	1.3	1.0	7.4
Costs of property rental	14.6	14.3	14.8	15.8	15.4	15.7	16.3	78.0
Other CN Tower expenses	8.7	9.3	9.5	9.8	10.1	10.4	10.7	50.5
Depreciation	5.0	5.6	6.1	6.9	6.7	6.6	6.8	33.1
Capital taxes	0.8	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	2.0
	52.0	54.1	53.3	57.2	56.7	58.3	59.8	285.3
INCOME BEFORE TAXES	19.2	30.3	15.6	28.7	23.3	37.0	47.7	152.3
Income taxes	5.7	9.1	4.7	8.6	7.0	11.1	14.3	45.7
NET INCOME	13.5	21.2	10.9	20.1	16.3	25.9	33.4	106.6
Recovery of cost of properties sold	44.7	50.0	45.6	82.9	92.4	120.2	115.3	456.4
Depreciation	5.0	5.6	6.1	6.9	6.7	6.6	6.8	33.1
Expenditures on properties	(40.6)	(61.1)	(108.8)	(98.8)	(131.1)	(103.9)	(61.6)	(504.2)
Acquisitions	(12.7)	(8.1)	(50.0)	(18.3)	(6.3)	(5.9)	(23.3)	(103.8)
Debt repayment	(3.9)	(4.1)	(4.3)	(4.5)	(4.8)	(5.0)	(5.3)	(23.9)
Vendor mortgages	4.6	1.2	(4.2)	(3.9)	1.7	1.6	(13.6)	(18.4)
Government notes issued	7.2	6.6	21.0	15.7	6.3	5.3	18.3	66.6
Long term financing	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	53.8	10.4	64.2
Change in restricted cash	(0.4)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Changes in working capital	(4.5)	(4.1)	(0.8)	(1.0)	(0.8)	(0.6)	(0.7)	(3.9)
CASH FLOW BEFORE DISTRIBUTIONS	12.9	7.2	(84.5)	(0.9)	(19.6)	98.0	79.7	72.7
Government notes repayment	0.5	0.4	11.9	2.3	8.4	7.2	13.8	43.6
Dividends	11.0	7.3	0.0	0.0	0.0	0.0	21.7	21.7
DISTRIBUTIONS	11.5	7.7	11.9	2.3	8.4	7.2	35.5	65.3
Prior year's accumulated note repayments	156.3	156.8	157.2	169.1	171.4	179.8	187.0	157.2
Prior year's accumulated dividends	134.7	145.7	153.0	153.0	153.0	153.0	153.0	153.0
TOTAL ACCUMULATED DISTRIBUTIONS	302.5	310.2	322.1	324.4	332.8	340.0	375.5	375.5



Annexes

Annexe A Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SICL pour l'exercice 2007-2008

L'objectif et la mesure du rendement de la présente annexe sont établis pour l'exercice budgétaire; (2007-2008); cependant, il est entendu qu'ils pourront être reconduits dans les exercices suivants du plan stratégique.

OBJECTIF GÉNÉRAL 2007-2008	OBJECTIF DE RENDEMENT
Améliorer la gouvernance de l'entreprise	Mettre en œuvre le plan d'action suivant les recommandations de l'évaluation du conseil de 2006



Annexe B Évaluation du rendement de la SICL pour 2006-2007

OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2006-2007	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
Maintenir et améliorer l'excellence en gouvernance de l'entreprise	<p>Surveiller l'évolution du projet de loi fédéral sur l'imputabilité et prendre les moyens appropriés pour mettre en œuvre les mesures applicables</p> <p>Examiner l'ensemble des politiques de l'entreprise pour dégager les mesures requises afin de s'assurer que le conseil d'administration et la direction disposent des moyens nécessaires pour exercer une gouvernance judicieuse</p>	<p>La CLC a demandé à des conseillers juridiques externes d'étudier la loi, de même que ses implications pour l'entreprise, ce qui a fait l'objet de discussions lors d'une réunion du conseil</p> <p>Le conseil a approuvé une politique d'approbation des politiques, afin de clarifier les rôles et responsabilités du conseil par rapport à la haute direction en ce qui a trait à l'établissement des politiques de l'entreprise</p>



Annexe C Objectifs généraux et objectifs de rendement de la SIC pour l'exercice 2007-2008

Bien que les objectifs généraux et les objectifs de rendement de la présente annexe soient établis pour l'exercice budgétaire (2007-2008), 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 présent plan

OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2007-2008	OBJECTIFS DE RENDEMENT
Actionnaire / Conseil d'administration	
Exploitation	
Assurer un avantage financier au gouvernement du Canada	Verser au gouvernement des dividendes totalisant 21,7 millions de dollars pour 2007-2008 à 2011-2012 Verser au gouvernement et à des sociétés d'État, sous forme de paiements forfaitaires and de remboursements d'effets à payer pour des propriétés, 40,9 millions de dollars pour la période de 2007-2008 et de 80,8 millions de dollars pour la période de 2007-2008 à 2011-2012 Verser au gouvernement l'impôt sur le revenu totalisant 4,7 millions de dollars pour la période de 2007-2008 et 45,7 millions de dollars pour la période de 2007-2008 à 2011-2012



OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2007-2008	OBJECTIFS DE RENDEMENT
AFFAIRES / FINANCE	
Rendement financier	
Optimiser la valeur et le rendement financiers	Réaliser un bénéfice net avant impôts de 15,6 millions de dollars pour l'exercice 2007-2008 et de 152,3 millions de dollars pour la période de 2007-2008 à 2011-2012 Réaliser des revenus de 135,3 millions de dollars pour l'exercice 2007-2008 et de 1,0 milliard de dollars pour la période de 2007-2008 à 2011-2012 Prévoir des dépenses en immobilisations, incluant l'assainissement environnemental, de 108,8 millions de dollars pour l'exercice 2007-2008 et de 504,2 millions de dollars pour la période de 2007-2008 à 2011-2012
Développement des affaires	
Réaliser le maximum possible de jalons de projets définis aux niveaux fédéral et municipaux de 2006-2007 (approbations de transferts de propriétés, acquisitions de titres de propriétés, permis d'aménagement, approbations des dessins techniques, approbation de nouveaux zonages, approbations de plans, approbation environnementales et ententes d'aménagement)	Réaliser au moins 70 % des jalons définis au niveaux fédéral et municipaux de 2007-2008 pour les projets de la SIC
Relations avec la clientèle	
Continuer d'améliorer la satisfaction de la clientèle pour les locataires et les visiteurs de la Tour CN	Note minimale globale de 75 % de satisfaction de la clientèle pour les divisions d'exploitation



OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2007-2008	OBJECTIFS DE RENDEMENT
COMMUNAUTÉ / PATRIMOINE	
Création d'un patrimoine	
Mettre en œuvre des initiatives patrimoniales	Commémorer le patrimoine des projets de l'entreprise
Mécénat d'entreprise	
Évaluer les possibilités de dons et de parrainages et procéder à une sélection	Dons de mécénat d'entreprise correspondant au maximum à 1 % du bénéfice net avant impôts (ce qui équivaut à 303 000 \$) dans le cadre de la politique sur l'aide philanthropique de l'entreprise
RESSOURCES HUMAINES	
Milieu de travail	
Maintenir un milieu de travail positif et sécuritaire, et reconnaître et souligner de façon pertinente le travail des employés Continuer de mettre l'accent sur l'intégration des programmes de la Tour CN	Maintenir le roulement volontaire du personnel à moins de 5 % dans les divisions immobilières Maintenir le roulement volontaire des employés de la Tour CN à moins de 15 %. Accroître l'envergure du programme de santé et de sécurité en évaluant la conformité aux règlements provinciaux dans tout le pays et en corrigeant les lacunes, le cas échéant Maintenir le programme de succession des divisions immobilières et de la Tour CN, en mettant l'accent sur les possibilités de développement Accroître les communications et la rétroaction des employés des divisions immobilières et de la Tour CN, par le biais de tables rondes des ressources humaines et de sondages des employés



OBJECTIFS GÉNÉRAUX 2007-2008	OBJECTIFS DE RENDEMENT
INTÉRÊTS MUNICIPAUX / PROVINCIAUX	
Stimulation économique	
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 le total des dépenses en aménagement stimulées par la SIC et ses partenaires de projets de 84 millions de dollars en 2007-2008 et à 1,05 milliard de dollars pour la période de 2007-2008 à 2011-2012 Augmenter le total des années-personnes d'emploi dans la construction stimulé par la SIC et ses partenaires de projets de 700 en 2007-2008 et de 8 750 pour la période de 2007-2008 à 2011-2012
Objectifs des politiques sociales	
Dans la mesure du possible, contribuer au développement de logements abordables et à d'autres politiques sociales dans le cadre de chaque projet d'envergure	Augmenter le total d'unités d'habitation neuves ou rénovées créées par la SIC et ses partenaires de projet de 10 unités en 2007-2008 et de 125 unités pour la période de 2007-2008 à 2011-2012
Aménagement durable	
Intégrer de solides principes d'aménagement durable à chaque initiative d'aménagement Recycler ou réutiliser les déchets de démolition ou de construction	Démontrer des approches visant l'aménagement durable dans les projets de l'entreprise Faire en sorte qu'au moins 75 % des matériaux provenant de la démolition ne soient pas dirigés vers les décharges



Annexe D Évaluation du rendement de la SIC pour l'exercice 2006-2007

OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE 2006-2007	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
ACTIONNAIRE / CONSEIL D'ADMINISTRATION		
Exploitation		
Offrir un avantage financier au gouvernement du Canada	<p>Verser au gouvernement des dividendes de 19,9 \$ millions pour la période de 2006-2007 à 2010-2011</p> <p>Verser au gouvernement et aux sociétés d'État des sommes forfaitaires et des remboursements d'effets à payer de 26,2 \$ millions pour 2006-2007 et de 74,7 \$ millions pour la période de 2006-2007 à 2010-2011</p> <p>Verser au gouvernement 6,3 \$ millions d'impôts sur le revenu pour 2006-2007 et 48,9 \$ millions pour la période de 2006-2007 à 2010-2011</p>	<p>Dividendes versés au gouvernement totalisant 7,25 \$ millions en 2006-2007</p> <p>Des distributions de 1,9 \$ million seront versées au gouvernement (1,5 \$ million en acquisitions en espèces et 0,4 \$ million en remboursements d'effets à payer)</p> <p>Versement total de 8,6 \$ millions en impôt sur le revenu en 2006-200</p>
AFFAIRES / FINANCE		
Rendement financier		
Optimiser la valeur et le rendement financiers	Réaliser un bénéfice net avant impôts de 17,6 \$ millions pour l'exercice 2006-2007 et de 134,9 \$ millions pour la période de 2006-2007 à 2010-2011	Bénéfice net avant impôts de 30,3 \$ millions sera réalisé



OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE 2006-2007	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
	<p>Réaliser des revenus de 126,3 \$ millions pour l'exercice 2006-2007 et de 931,6 \$ millions pour la période de 2006-2007 à 2010-2011</p> <p>Prévoir des dépenses en immobilisations, incluant l'assainissement environnemental, de 74,4 \$ millions pour l'exercice 2006-2007 et de 436,2 \$ millions pour la période de 2006-2007 à 2010-2011</p>	<p>Revenus de 154,4 \$ millions seront réalisés</p> <p>Frais d'immobilisations de 61,1 \$ millions seront engagés</p>
Développement des affaires		
<p>Collaborer avec le gouvernement afin d'améliorer le processus de transfert des biens immobiliers</p> <p>Contribuer à l'accélération du transfert de biens immobiliers</p>	<p>Le résultat final tient compte des préoccupations et de l'opinion de la SIC</p> <p>Hausse de la valeur comptable de départ du portefeuille immobilier, accompagnée d'objectifs et d'indices d'évaluation élaborés en 2006-2007</p>	<p>La solution provisoire tient compte des préoccupations de la SIC</p> <p>On a dressé la liste des jalons fédéraux des projets de la SIC et les progrès envers leur réalisation font l'objet d'un suivi</p>
Relations avec la clientèle		
<p>Continuer d'améliorer la satisfaction de la clientèle pour les locataires et les visiteurs de la Tour CN</p>	<p>Note minimale globale de 75 % de satisfaction de la clientèle pour les divisions d'exploitation</p>	<p>Selon les conclusions de deux études trimestrielles, la Tour CN est en voie d'atteindre son objectif de 75 % et dépassera aussi les moyennes de l'industrie – d'ailleurs, les cotes les plus élevées jamais enregistrées ont été notées durant l'étude du deuxième trimestre, en juin 2006</p>



OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE 2006-2007	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
COMMUNAUTÉ / PATRIMOINE		
Création d'un patrimoine		
Mettre en œuvre des initiatives patrimoniales	Commémorer le patrimoine des projets de l'entreprise	Inauguration de la « promenade du souvenir » et inauguration de l'artère « Sappers' Way » en l'honneur du Corps royal du Génie canadien, à Chilliwack Inauguration d'une place et d'un parc au projet Village à Griesbach, à Edmonton, en l'honneur du 1 ^{er} Régiment de parachutistes et du Régiment aéroporté du Canada
Mécénat d'entreprise et appui non financier		
Évaluer les possibilités de dons et de parrainages, et procéder à une sélection	Dons de mécénat d'entreprise (dons et parrainages) correspondant au maximum à 1 % du bénéfice net avant impôts (192 140 \$), dans le cadre de la politique d'aide philanthropique de l'entreprise	Contribution de 125 000 \$ à des initiatives de mécénat d'entreprise, incluant une somme de 60 000 \$ pour jumeler les contributions des employés à Centraide



OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE 2006-2007	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
RESSOURCES HUMAINES		
Milieu de travail		
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 Établir une norme de roulement volontaire des employés non saisonniers de la Tour CN pour l'industrie, que l'entreprise utilisera à l'avenir Accroître l'envergure du programme de santé et de sécurité dans chaque province	On prévoit que le roulement volontaire des employés atteindra 4 % La norme de l'industrie est de 38 %, selon les données obtenues de Statistique Canada Les programmes de santé et de sécurité sont en voie d'amélioration pour s'assurer qu'ils correspondent aux processus de planification de la continuité des affaires
Continuer de mettre l'accent sur l'intégration des programmes de la Tour CN	Maintenir le programme de succession de la division immobilière et en créer un pour la Tour CN, en mettant l'accent sur les possibilités de développement Accroître les communications et la rétroaction des employés de la Tour CN, par le biais d'une table ronde des ressources humaines et d'un sondage des employés	Le processus de planification de la succession a été amélioré dans toutes les divisions d'exploitation et sa mise en œuvre est en cours Table ronde des ressources humaines organisée en 2005; le taux de participation au sondage des employés a doublé en 2005



OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE 2006-2007	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
INTÉRÊTS MUNICIPAUX / PROVINCIAUX		
Stimulation économique		
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	Accroître le total des immobilisations d'aménagement stimulées par la SIC et ses partenaires de projets de 84 \$ millions en 2006-2007 et de 1,05 \$ milliard pour la période de 2006-2007 à 2010-2011 Accroître de 660 en 2006-2007 et de 8 300 pour la période de 2006-2007 à 2010-2011 le total d'années-personnes d'emploi de la construction stimulé par la SIC et ses partenaires de projets	Total accru de 10 \$ millions, grâce à la construction d'unités d'habitation et d'installations industrielles et commerciales Total accru de 500 années-personnes en 2006-2007
Objectifs des politiques sociales		
Autant que possible, contribuer au développement de logements abordables et à d'autres politiques sociales dans le cadre de chaque projet d'envergure	Augmenter de 400 en 2006-2007 et de 5 000 pour la période de 2006-2007 à 2010-2011 le total d'unités d'habitation neuves ou rénovées créées par la SIC et ses partenaires de projet	L'entreprise a décidé de faire le suivi du nombre d'unités d'habitation subventionnée seulement, au lieu du total des unités d'habitation, et celles-ci ont augmenté de 20 unités durant l'exercice 2006-2007



OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE 2006-2007	OBJECTIFS DE RENDEMENT	ÉVALUATION DU RENDEMENT
Aménagement durable		
Intégrer de solides principes d'aménagement durable à chaque initiative d'aménagement Recycler ou réutiliser les déchets de démolition ou de construction	Démontrer des approches innovatrices d'aménagement durable aux projets de l'entreprise Éviter qu'au moins 60 % des matériaux provenant de la démolition ne soient acheminés vers les décharges	Des éléments du projet Benny Farm à Montréal et du Village à Griesbach à Edmonton sont d'excellents exemples de développement durable et d'efficacité énergétique Proportion de 98 % réalisée lors du démontage rationalisé à Ottawa; proportion de 95 % de la démolition réalisée à Chilliwack; proportion de 80 % réalisée lors de la démolition à Calgary et proportion de plus de 75 % de la démolition à Edmonton