



Société immobilière du Canada
Canada Lands Company

2024/25 À 2028/29

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE ET BUDGETS D'EXPLOITATION



Table des matières

1. Sommaire	3
2. Vue d'ensemble.....	5
2.1 À propos de la Société immobilière du Canada limitée.....	5
2.2 Rôle d'intérêt public	7
3. Contexte opérationnel	10
4. Priorités	20
4.1 Principaux objectifs et activités pour la période de référence	20
4.2 Aperçu des risques	21
4.3 Aperçu des résultats attendus et des indices de rendement.....	24
5. Aperçu financier	26
5.1 Résultats attendus pour 2023/24 et la période de référence 2024/25 à 2028/29.....	26
6. Annexe 1 : Structure de la gouvernance d'entreprise	29
7. Annexe 2 : Résultats financiers comprenant les budgets d'exploitation et d'immobilisations	37
7.1 Faits saillants des budgets d'exploitation et d'immobilisations.....	37
7.2 Tableau récapitulatif du bénéfice net pour le gouvernement du Canada de 2024/25 à 2028/29	51
7.3 Explication de la politique de dividendes de la SICL et des bénéfices non répartis	52
7.4 États financiers et budgets.....	54
8. Annexe 3 : Priorités et orientation du gouvernement.....	59
9. Annexe 4 : Plan stratégique et priorités ESG	62
10. Annexe 5 : Leadership sur le plan climatique	65

1. Sommaire

La Société immobilière du Canada limitée (la « SICL ») est l'agent stratégique d'aliénation de biens immobiliers et le gestionnaire d'attractions touristiques du gouvernement du Canada. Son rôle consiste à créer des collectivités dynamiques de manière innovante et durable, et à offrir des expériences canadiennes incontournables.

Depuis sa création, la SICL mise sur l'innovation et l'excellence, en intégrant constamment les pratiques exemplaires en matière de durabilité dans ses activités d'aménagement immobilier et de gestion des attractions touristiques. L'engagement de la SICL à l'égard de l'environnement se manifeste dans ses projets d'aménagements immobiliers, qui respectent tous, voire dépassent, les exigences municipales en matière de gestion de l'environnement. La SICL a été l'une des premières à adopter des systèmes novateurs de gestion de l'eau, comme les rigoles de drainage biologique aménagées, mises à l'essai dans certaines municipalités, qui sont par la suite devenues la norme pour la collectivité et la Société dans le cadre de ses pratiques exemplaires en matière de développement de collectivités résilientes au changement climatique. La SICL est connue pour ses espaces verts généreux, la conservation des arbres matures, l'appui à la biodiversité et l'intégration de nouvelles technologies dans ses espaces publics, comme les tables de pique-nique alimentées à l'énergie solaire.

Les nouveaux quartiers primés témoignent de l'engagement de la SICL en faveur de la durabilité. La Société a également fait des progrès significatifs dans ses attractions touristiques. Par exemple, des initiatives de gestion améliorée de l'eau ont été intégrées à la Tour CN et ont permis d'économiser 71 millions de litres d'eau depuis 2015.

L'engagement de la SICL envers la collectivité va au-delà de la gérance de l'environnement. La Société a établi des partenariats de longue date avec les communautés autochtones. Chaque partenariat est unique et reflète une compréhension des besoins et des aspirations de chaque partenaire autochtone. Grâce à ces collaborations, la Société immobilière du Canada s'efforce de tirer des enseignements des riches héritages culturels, ainsi que de les célébrer et de les promouvoir au moyen de diverses stratégies. Cet engagement va jusqu'à favoriser les possibilités d'emploi, de formation, de commémoration, d'approvisionnement et de mentorat.

Dans chacune de ses décisions, la Société immobilière du Canada limitée continue d'établir de nouvelles normes, démontrant que l'innovation, la durabilité et la collectivité ne sont pas seulement des idéaux, mais la force motrice d'initiatives et de projets porteurs de changement.

Les opérations agiles de la SICL, le rendement du capital investi, ainsi que ses valeurs fondamentales de la résilience financière, de l'impact social et de la durabilité environnementale permettront à la SICL et à ses filiales (la « Société ») de continuer à produire des résultats pour la population canadienne.

Les attractions touristiques de la Société comprennent la Tour nationale du Canada (la « Tour CN ») et le Parc Downsview à Toronto, le Vieux-Port de Montréal (le « Vieux-Port »), ainsi que le Centre des sciences de Montréal (le « CSM »).

Les objectifs généraux de la SICL pour la période de référence, allant du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2029 (la « période de référence »), sont les suivants :

- aider le gouvernement du Canada à réaliser ses principaux objectifs stratégiques et son mandat, comme le logement, les changements climatiques et l'impact social;
- mettre en œuvre le plan stratégique de la Société (le « plan stratégique »);

- offrir aux Canadiens et aux municipalités des possibilités et des avantages sur le plan du développement économique et des avantages pour les collectivités;
- investir dans quelques-unes des attractions touristiques les plus importantes du Canada grâce à une gestion et à une exploitation saines; et
- maintenir ses relations actuelles avec les peuples autochtones et en nouer de nouvelles.

Au cours de la période de référence, la Société gèrera efficacement son rendement financier, fera preuve de résilience et s'adaptera aux conditions auxquelles elle sera confrontée. La SICL continue d'être financièrement responsable et fonctionne avec efficience.

Les activités de la SICL, en particulier ses attractions touristiques, ont connu une forte reprise en 2022/23 après deux années difficiles en raison de la pandémie de COVID-19 (COVID-19). Les ventes de terrains immobiliers de la Société ont été problématiques à court terme en raison des taux d'intérêt et des conditions du marché local dans de nombreuses régions où elle a des projets en cours. Les résultats prévus de la Société en 2023/24 s'appuient sur les bons rendements de l'exercice précédent, en particulier ceux de ses attractions touristiques, et indiquent un retour à une plus grande stabilité et à moins de volatilité des résultats financiers des attractions touristiques et des activités de location de la Société. Actuellement, l'incertitude est grande sur de nombreux marchés immobiliers, mais elle devrait s'atténuer au cours de la première ou des deux premières années de la période de référence. La Société prévoit que sa division Attractions continuera de croître au cours de la période de référence, en accueillant plus de visiteurs et d'invités, tandis que sa division Immobilier continuera de connaître un bon rendement, en dépit de certains défis au marché à court terme et de pressions sur les coûts.

Au cours de la période de référence, la Société prévoit :

- générer plus de 2,6 milliards de dollars de revenus principalement grâce à ses divisions Immobilier et Attractions;
- enregistrer un bénéfice avant impôts de près de 820 millions de dollars;
- reverser plus de 978 millions de dollars à son actionnaire, dont 400 millions de dollars en dividendes; et
- investir près de 870 millions de dollars dans les économies locales grâce à des dépenses en immobilisations dans l'aménagement immobilier et les biens touristiques.

La SICL est convaincue qu'elle atteindra ou dépassera ses objectifs grâce à une saine gestion financière, à des pratiques commerciales et à des pratiques en gestion des ressources humaines inclusives et à des stratégies d'atténuation des risques, tout en tirant parti des possibilités dans ses deux divisions commerciales.

2. Vue d'ensemble

2.1 À propos de la Société immobilière du Canada limitée

Vue d'ensemble

Le rôle de la SICL, en tant que société d'État mandataire, consiste à céder de façon ordonnée et commerciale des propriétés excédentaires en optimisant leur valeur financière et communautaire, en plus de gérer certaines propriétés immobilières. La SICL réalise son mandat en achetant des terrains stratégiques excédentaires à leur juste valeur marchande auprès de ministères et d'organismes du gouvernement fédéral, pour ensuite les améliorer, les gérer/détenir ou les céder afin d'optimiser les bénéfices pour l'actionnaire de la SICL, le gouvernement du Canada, de même que pour les collectivités locales. Pour la SICL, l'optimisation des bénéfices comprend les résultats financiers et les résultats non financiers.

En 2022, le Conseil d'administration de la Société a effectué un robuste processus de planification stratégique qui s'est traduit par l'achèvement du plan stratégique. Le plan stratégique comprend une nouvelle mission, une nouvelle vision et de nouvelles valeurs, ainsi que trois priorités stratégiques : **transformer des propriétés fédérales excédentaires et sous-utilisées; créer des expériences canadiennes incontournables; et être un milieu de travail de choix.** En 2023, les équipes ont rendu ce plan stratégique opérationnel en élaborant un plan de mise en œuvre qui sert de feuille de route à la Société pour l'exécution des programmes et la prise de décisions. Un élément clé du plan stratégique est la mise en œuvre de la feuille de route environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) qui renforcera les normes de la SICL et sa responsabilité envers les Canadiens au moyen d'objectifs, d'indicateurs de rendement et de résultats. Voici un résumé de ce plan stratégique.

Transformer des propriétés fédérales excédentaires et sous-utilisées

- Chercher à s'engager activement auprès du gouvernement du Canada dans une optique de rationalisation et d'accélération du processus et de la portée de ses acquisitions.
- Élever la barre en ce qui concerne les objectifs environnementaux et sociaux entre autres au sein des collectivités canadiennes et à l'échelle mondiale.
- Chercher à intégrer davantage de générateurs d'emploi dans son travail et au sein de ses collectivités.

Créer des expériences canadiennes incontournables

- Grâce à ses capacités, à son savoir-faire et à son expérience, la Société est bien placée pour faire de chacune de ses attractions touristiques une expérience emblématique, unique, inspirante et canadienne par excellence.
- Se promouvoir de manière appropriée comme partenaire pour la gestion d'autres attractions touristiques actuelles ou potentielles.

Être un milieu de travail de choix

- S'efforcer d'intégrer l'équité, la diversité, l'inclusion, l'accessibilité et la sensibilité à l'environnement dans ses politiques et pratiques en matière d'impact social.
- Adopter et intégrer une culture de responsabilité sur les plans social, environnemental et financier et en faire un élément clé de ses pratiques commerciales.

Mission

Veiller à la réintégration et au réaménagement novateurs et valables sur le plan commercial de propriétés excédentaires du gouvernement du Canada dans les collectivités locales, tout en aménageant, en conservant et en gérant certains biens immobiliers et attractions touristiques canadiennes uniques.

Vision

Être le principal gestionnaire de biens immobiliers du gouvernement du Canada responsable de la réintégration de propriétés excédentaires voué à l'aménagement de collectivités canadiennes exceptionnelles et agir en tant que seul propriétaire et gestionnaire de certaines attractions touristiques canadiennes uniques. Dans le cadre de ses activités, la Société démontrera son engagement envers la mobilisation, la durabilité, les services consultatifs de qualité supérieure, l'intégrité et les plus hautes normes de comportement éthique, tout en créant de la valeur pour les Canadiens.

Valeurs

Les valeurs fondamentales de la Société sont la résilience financière, la durabilité de l'environnement et l'impact social.

Structure d'entreprise de la SICL

- La SICL possède trois filiales :
 - Société immobilière du Canada CLC limitée, une société d'État non-mandataire (« SIC ») (qui exerce ses activités partout au Canada);
 - Parc Downsview Park Inc., une société d'État mandataire (« PDP ») (qui exerce ses activités à Toronto); et
 - la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., une société d'État mandataire (« SVPM ») (qui exerce ses activités à Montréal).
- La SICL possède trois divisions :
 - Immobilier;
 - Attractions; et
 - Services partagés et corporatifs.
- La division Immobilier comprend quatre régions :
 - l'Ouest;
 - la région centrale;
 - la région de la capitale nationale (« RCN ») et la région de l'Atlantique; et
 - le Québec.

- La division Attractions comprend :
 - le Vieux-Port de Montréal et le Centre des sciences de Montréal (CSM);
 - le Parc Downsview; et
 - la Tour CN.

Le siège social de la SICL, la Tour CN et le Parc Downsview sont à Toronto. Les bureaux régionaux de l'Ouest de la division Immobilier sont situés à Vancouver, à Calgary et à Edmonton. Les bureaux régionaux de la région centrale de la division Immobilier se trouvent à Toronto (au siège social et au Parc Downsview). Les bureaux régionaux de la région RCN et de la région de l'Atlantique de la division Immobilier sont situés à Ottawa et à Halifax. Les bureaux de la division Immobilier et de la SVPM du Québec se trouvent à Montréal.

2.2 Rôle d'intérêt public

La surveillance de la SICL, société d'État fédérale commerciale autonome, est assurée par un Conseil d'administration composé de sept administrateurs indépendants (incluant un président) nommés par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre responsable. Le Conseil d'administration est chargé de réviser et de recommander le plan d'entreprise à son actionnaire et d'approuver l'orientation stratégique et les états financiers de la Société. Pour plus de renseignements sur les activités et l'exploitation de la SICL, veuillez consulter le rapport annuel 2022/23 de la Société ou son site Web, clc-sic.ca.

Principales activités et principaux programmes

La SICL est l'un des principaux promoteurs immobiliers des collectivités canadiennes. Par l'intermédiaire de ses filiales SIC et PDP, la SICL transforme d'anciennes propriétés du gouvernement du Canada et les réintègre dans les collectivités locales grâce à des activités de gestion immobilière et d'aménagement immobilier, de location et de vente.

Elle est également la seule propriétaire de certaines attractions touristiques canadiennes, dont le Vieux-Port de Montréal, le CSM, la Tour CN et le Parc Downsview.

Par ses activités et ses principaux programmes, la Société contribue à la création de logements et de logements abordables, cultive les partenariats avec les Autochtones et agit à titre de générateur d'emploi. Sur le plan touristique, les attractions de classe mondiale de la Société offrent des expériences canadiennes inoubliables et uniques.

Utilisations provisoires

Les filiales immobilières de la SICL cherchent à utiliser les propriétés de façon provisoire avant le processus de réaménagement, en s'assurant, dans la mesure du possible, que certaines propriétés demeurent actives à court terme et à moyen terme.

Logement abordable

La SICL cherche à dépasser les exigences municipales en matière de logement abordable dans ses projets d'aménagement immobilier. Dans les cas où aucune norme municipale n'est établie, la Société cherche à consacrer au moins 20 % des unités résidentielles au logement abordable dans ses projets dans le cadre de son plan stratégique. La SICL est un partenaire de l'Initiative des terrains fédéraux (« ITF ») (qui fait partie de la Stratégie nationale sur le logement), avec Services publics et Approvisionnement Canada, la Société canadienne d'hypothèques et de logement (« SCHL ») et Emploi et Développement social Canada. Depuis 1995, la Société a permis la réalisation de plus de 2 500 unités de logement abordables dans le cadre de ces projets dans tout le pays, tandis que 5 000 autres unités devraient s'ajouter au cours de la période de référence. Veuillez consulter l'annexe 9 pour obtenir de plus amples renseignements sur les stratégies de logement abordable de la SICL.

Aires d'agrément des collectivités

La Société investit dans la création de parcs, de sentiers pédestres, de pistes cyclables et d'installations culturelles, en intégrant des caractéristiques de durabilité qui sont conçues pour assurer l'accessibilité et pour offrir des paysages agréables.

Attractions touristiques

Par l'intermédiaire de sa division Attractions, la Société détient, améliore et gère des attractions touristiques de renommée mondiale, telles que la Tour CN et le Parc Downsview à Toronto, ainsi que le Vieux-Port et le CSM à Montréal.

Expériences

Le CSM abrite de nombreuses expositions scientifiques et technologiques itinérantes ainsi que sept expositions permanentes qui, ensemble, ont remporté de nombreux prix. De plus, le CSM abrite un cinéma IMAX® TELUS de sept étages équipé de la technologie numérique de pointe pour offrir une expérience d'apprentissage visuellement remarquable et incomparable. La Tour CN offre des vues à couper le souffle et une promenade extérieure exaltante au sommet de la Tour, la plus haute promenade extérieure à mains libres au monde appelée L'HAUT-DA CIEUX. D'autres attractions touristiques de la SICL offrent des activités exploitées par des tiers et des locataires.

Loisirs

Les attractions touristiques de la SICL offrent plusieurs activités récréatives. À titre d'exemple, le Parc Downsview offre une grande variété d'activités récréatives, éducatives et sportives dans un environnement sûr pour les programmes scolaires de la maternelle à la 12^e année. Son centre Hangar Sport and Events, d'une superficie de 45 000 mètres carrés (484 000 pieds carrés), comprend plusieurs terrains de jeu intérieurs et extérieurs, ainsi que des ligues de football européen et des locations d'installations pour des dizaines de milliers d'utilisateurs par an. Le site abrite également un stade à quatre patinoires qui offre du temps de glace aux ligues et aux particuliers de la collectivité.

Situation financière

La gestion financière de la SICL est axée sur les activités de planification, d'acquisition et de contrôle des ressources financières de la SICL, en vue de prendre des décisions financières optimales pour la SICL. La stratégie financière de la SICL consiste à exercer ses activités en faisant preuve d'une grande responsabilité financière par l'entremise de ses diverses divisions commerciales partout au pays. Ceci a pour but d'optimiser le flux de trésorerie et les bénéfices en vue de leur réinvestissement et de leur retour à l'actionnaire de la Société, à court et à long terme.

La Société équilibre à la fois ses rendements financiers et non financiers, qui peuvent ne pas produire le rendement financier maximal, mais qui visent plutôt à maximiser la contribution globale à ses intervenants et aux Canadiens. Par le passé, la SICL a produit un bénéfice annuel, maintenu des ressources de trésorerie suffisantes et n'a pas eu besoin de crédits parlementaires, tout en finançant le déficit d'exploitation et les besoins en capital du Vieux-Port, du CSM et du Parc Downsview.

La SICL gère ses niveaux d'endettement externe dans le cadre de sa stratégie financière, en utilisant des facilités de crédit lorsque cela est approprié et prudent. La Société continue à travailler pour rembourser la dette externe qu'elle a prise en charge en novembre 2012 dans le cadre de la fusion fonctionnelle avec PDP. La politique de la SICL en matière de bénéfices non répartis et la justification du niveau du dividende sont présentées à l'annexe 7.3.

3. Contexte opérationnel

Risques macroéconomiques généraux

Les activités et le rendement de la Société sont touchés par la conjoncture économique générale, notamment l'activité économique et l'incertitude économique, ainsi que les taux d'emploi et les taux de change.

Dans son dernier *Rapport sur la politique monétaire* de juillet 2023, la Banque du Canada a déclaré que l'inflation dans le monde a diminué, mais que l'inflation fondamentale s'avère tenace. Ces niveaux élevés d'inflation fondamentale poussent les banques centrales à relever davantage leur taux directeur ou à annoncer de possibles hausses supplémentaires. L'expansion de l'économie mondiale au premier semestre de 2023 s'est révélée plus forte que prévu, mais la demande devrait être modérée au cours de la prochaine année du resserrement de la politique monétaire par de nombreuses banques centrales mondiales.

Dans l'économie canadienne, le taux d'inflation était de 4,0 % en août. En juin, le taux d'inflation était de 2,8 %. C'était la première fois depuis le milieu de l'année 2021 que le taux d'inflation canadien se situait dans la cible de maîtrise de l'inflation de la Banque du Canada, comprise entre 1 % et 3 %. Cependant, depuis juin, la tendance à la baisse de l'inflation s'est inversée pour revenir à des niveaux élevés par rapport aux taux historiques récents. Bon nombre d'économistes s'attendaient à ce que cette baisse atteigne un plateau et qu'elle s'inverse pour repartir à la hausse, ce qui s'est produit. On craint que l'inflation prenne plus de temps que prévu à se stabiliser; il est attendu qu'elle s'établisse à environ 3 % l'année prochaine. La Banque du Canada s'attend maintenant à ce que l'inflation ne revienne à la cible de 2 % qu'au milieu de 2025, soit deux trimestres plus tard que ce qu'elle avait prévu dans son *Rapport sur la politique monétaire* d'avril 2023. La demande excédentaire exerce toujours des pressions à la hausse sur les prix. Il est important de noter que toutes les hausses de prix ne suivent pas la même tendance. L'inflation des biens a rapidement ralenti, en grande partie en raison de la baisse des prix de l'essence par rapport à l'exercice précédent, alors que l'inflation du logement est demeurée relativement élevée.

La Banque du Canada a continué de relever son taux d'intérêt débiteur à un jour (« taux directeur ») pour faire baisser l'inflation. De mars 2022 à juillet 2023, la Banque du Canada a augmenté son taux directeur de 475 points de base, pour le faire passer à 5,00 %, son plus haut taux depuis plus de 20 ans. Dans un premier temps, l'incidence de ces changements semble avoir eu l'effet souhaité sur l'inflation, puisque le taux d'inflation est passé de 8,1 % en juin 2022 à 2,8 % en juin 2023. Toutefois, certains économistes soutiennent que le resserrement historiquement agressif auquel la Banque du Canada a procédé depuis mars 2022 est trop agressif, car l'économie n'en a pas encore ressenti tous les effets, ce qui pourrait être le cas du Canada avec la hausse de l'inflation actuelle. Les prévisions pour 2023 concernant le taux directeur moyen de la Banque du Canada sont généralement comprises entre 5,00 % et 5,25 %.

Dans son *Rapport sur la politique monétaire* de juillet 2023, la Banque du Canada fait état d'une croissance économique en 2023 de 1,8 %, ce qui est plus élevé que la croissance projetée de 1,4 % dans son *Rapport sur la politique monétaire* d'avril 2023. La Banque du Canada prévoit une croissance de 1,2 % de l'économie canadienne en 2024, ce qui est inférieur à la croissance de 1,3 % prévue dans son rapport précédent.

Comme indiqué, le taux d'inflation au Canada était de 4,0 % en août 2023, ce qui représente une baisse par rapport au taux de 8,1 % enregistré en juin 2022, qui était le taux d'inflation annuel le plus élevé que le Canada n'ait jamais connu, mais il s'agit d'une augmentation de 1,3 % par rapport à juin 2023, deux mois seulement auparavant. La Banque du Canada prévoit dans son *Rapport sur la politique monétaire* de juillet 2023 que le taux d'inflation annuel moyen en 2023 sera de 3,7 % et que d'ici la fin de 2023, l'inflation sera inférieure à 2,9 %. Les prévisions des économistes pour le taux d'inflation moyen pour 2023 sont généralement de l'ordre de 3,3 % à 3,8 %, la plupart prévoyant que d'ici décembre 2023, les taux d'inflation seront inférieurs au taux moyen pour l'année et de l'ordre de 2,5 % à 3,0 %.

Le taux de chômage au Canada en septembre 2023 est demeuré stable à 5,5 % pour le troisième mois consécutif, le taux le plus élevé depuis plus de 18 mois, mais toujours en deçà de la moyenne historique. Dans son dernier *Rapport trimestriel Tourisme en bref* du premier trimestre de 2023, Destination Canada a indiqué que le taux de chômage dans le secteur du tourisme était de 6,0 % en mars 2023, soit 7,0 % de moins qu'en mars 2021, mais 0,6 % de plus qu'en mars 2022. Dans le même rapport, Destination Canada a signalé qu'à la fin de décembre 2022, la population active dans le secteur du tourisme enregistrait toujours un recul de 4,2 % sur les valeurs d'avant la pandémie, ce qui contraste fortement avec la population active canadienne en général, qui a augmenté de 5,8 % par rapport à son niveau d'avant la pandémie. Destination Canada a signalé qu'il restait encore 126 000 emplois à pourvoir dans le secteur du tourisme, ce qui correspond à environ 6,8 % des emplois touristiques. Malgré les problèmes de main-d'œuvre dans l'industrie du tourisme au Canada, Destination Canada a indiqué que les dépenses touristiques totales au premier trimestre de 2023 représentaient 106 % des dépenses au premier trimestre de 2019 (dernier exercice précédant la pandémie). Ce résultat est attribuable aux dépenses touristiques intérieures (109 % du niveau du premier trimestre de 2019), les dépenses touristiques des visiteurs étrangers accusant un léger retard (95 % du niveau du premier trimestre de 2019). Le taux de chômage au Canada devrait rester stable jusqu'à la fin de l'année 2023, autour de 5,5 %, et augmenter pour se situer entre 5,6 % et 6,4 % en 2024.

La Société atténue les risques macroéconomiques généraux par une évaluation et une surveillance constantes des divers facteurs de risque et de leur incidence éventuelle sur le rendement de la Société. La Société prend ensuite les mesures nécessaires pour atténuer l'incidence des risques.

Risques relatifs à la division Immobilier

En raison de sa nature, l'immobilier comporte généralement des risques et chaque bien immobilier est exposé à des risques selon son caractère particulier, son emplacement et le calendrier du cycle d'aménagement. Certains frais importants, dont l'impôt foncier, les charges d'entretien et d'assurance et les autres charges connexes, doivent être engagés sans égard à la conjoncture de l'emplacement du bien immobilier, mais le moment des autres dépenses importantes est discrétionnaire, et celles-ci peuvent être différées.

Logement

Les décisions des consommateurs en matière de dépenses, incluant les achats de biens immobiliers ou les investissements, sont influencées par l'incertitude économique.

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (« SCHL ») a publié son rapport *Perspectives du marché de l'habitation* à la fin d'avril 2023. Dans son rapport, la SCHL signale que la baisse des prix des logements devrait se poursuivre sur le marché canadien, comme ce fut le cas au cours des derniers mois, mais l'abordabilité continuera d'être un enjeu en raison de la hausse des frais d'intérêt et du niveau toujours élevé des prix des propriétés. L'affaiblissement de l'offre, notamment la baisse importante des mises en chantier prévues en 2023 par rapport à la période 2020-2022, continuera de miner l'abordabilité du logement. Le problème de l'abordabilité des logements pour propriétaires-occupants peut inciter des acheteurs potentiels à opter pour la location, augmentant ainsi la demande sur le marché locatif, tout comme les niveaux élevés d'immigration. Cette demande accrue dans le contexte de l'offre toujours limitée pourrait faire grimper les loyers dans des marchés locatifs déjà restreints.

Après une période de deux ans d'activité importante, le marché immobilier résidentiel canadien semble s'être stabilisé pour le moment, les inscriptions commençant à augmenter, ce qui contribue à rééquilibrer le marché. L'Association canadienne de l'immobilier (l'« ACI ») a déclaré dans son communiqué de septembre 2023 que les ventes résidentielles nationales ont reculé de 4,0 % en août par rapport à juillet, mais augmenté de près de 5,0 % comparativement à août 2022. Les ventes mensuelles d'août 2023 se rapprochent de la moyenne mensuelle sur 10 ans. L'ACI a indiqué que les nouvelles inscriptions au début de 2023 étaient à leur plus bas niveau en 20 ans, mais elles sont maintenant plus près des niveaux moyens. Les augmentations du taux directeur de la Banque du Canada modèrent la montée des prix, mais la demande reste forte. L'ACI a déclaré que le prix moyen des maisons au Canada en août 2023 était en hausse d'environ 2 % par rapport à la même période de l'exercice précédent. Cela étant dit, il y a une grande divergence dans la façon dont les marchés locaux fonctionnent dans l'ensemble du pays.

En août 2023, on comptait 3,4 mois d'inventaire à l'échelle nationale, ce qui représente une légère augmentation par rapport au trimestre précédent, mais reste inférieur à la moyenne de dix ans d'environ cinq mois. Sous l'effet de la hausse des inscriptions et de la baisse du volume des ventes, le ratio ventes-nouvelles inscriptions était de 56 % en août 2023, en baisse par rapport aux 68 % du mois d'avril. La moyenne à long terme se situe autour de 55 %, ce qui indique généralement un marché plus équilibré.

En ce qui concerne le marché locatif, la Société canadienne d'hypothèques et de logement a publié son *Rapport sur le marché locatif de 2022* en janvier 2023 dans lequel elle indiquait que la demande dépassait l'offre, ce qui créait des problèmes de disponibilité et d'abordabilité pour les locataires. Le *Rapport sur le marché locatif* précise que l'offre d'appartements construits expressément pour la location a augmenté de 2,6 % entre octobre 2021 et octobre 2022, ce qui a donné lieu à des stocks supplémentaires de 55 000 unités, soit la plus forte augmentation en un an depuis 2013. Cependant, la demande a éclipsé l'offre supplémentaire ajoutée aux stocks en raison d'une migration nette beaucoup plus élevée, d'emplois stables pour les jeunes ménages et de taux d'intérêt plus élevés (qui entraînent généralement une plus grande propension à la location). Le taux d'inoccupation moyen à l'échelle nationale pour les appartements construits expressément pour la location est descendu à 1,9 % en octobre 2022, soit le niveau le plus bas depuis 2021, où il avait atteint 3,1 % en octobre 2021. À titre d'exemple, la moyenne nationale sur 30 ans est de 3,2 %. Le *Rapport sur le marché locatif* a également indiqué que le loyer annuel moyen a augmenté de 5,6 % au cours de l'année, comparativement à 3,0 % l'année précédente, et que l'augmentation de 2022 constituait un nouveau sommet annuel et dépassait largement la moyenne annuelle de 2,8 % au cours des 30 dernières années.

La disponibilité de logements abordables demeure une préoccupation majeure pour les Canadiens sur de nombreux marchés locaux. Le gouvernement fédéral prend des mesures pour répondre aux besoins de logement en général, mais aussi aux besoins de logements abordables au Canada. Les gouvernements provinciaux prennent également des mesures pour remédier à la pénurie de logements et à la crise de l'abordabilité du logement.

De manière générale, les perspectives pour le marché de l'habitation canadien sont une variabilité dans tout le pays; il existe des risques et des incertitudes propres à chacun des marchés locaux de Vancouver, Edmonton, Calgary, Toronto, Ottawa, Montréal, Halifax et Saint-Jean de Terre-Neuve, où la Société détient actuellement des biens immobiliers.

Bureaux

Selon le rapport de Colliers du troisième trimestre de 2023, intitulé *National Market Snapshot* et publié à la fin du mois de septembre 2023, le taux d'inoccupation des bureaux au Canada dépasse maintenant 14,0 %, ce qui représente une augmentation de plus de 1,0 % au cours de l'année écoulée. Les taux d'inoccupation des bureaux sont en hausse au Canada depuis 3,5 ans, ce qui coïncide avec le début de la pandémie de COVID-19. Cependant, malgré l'augmentation des taux d'inoccupation, le loyer net moyen demandé est en hausse d'environ 1 \$ le pied carré, à 21,08 \$, par rapport à l'année précédente. Le taux d'inoccupation des bureaux, en particulier dans les grands marchés des centres-villes, a continué de grimper, les centres urbains étant aux prises avec le travail hybride et le retour au bureau.

Dans son rapport intitulé *Statistiques sur l'immobilier des bureaux au Canada au T3 2023*, CBRE a indiqué que le taux d'inoccupation a atteint 18,2 % à l'échelle nationale, ce qui est comparable au taux d'inoccupation d'il y a un trimestre. Dans son rapport, CBRE a fait remarquer que l'absorption nette au cours du trimestre était en baisse de 0,5 million de pieds carrés supplémentaires. Au cours de l'année écoulée, l'absorption nette a diminué de plus de 6,0 millions de pieds carrés.

L'augmentation du taux d'inoccupation des bureaux en sous-location s'est ralentie au cours du trimestre et se maintient maintenant à 3,4 % du parc immobilier. Par conséquent, CBRE a souligné que les projets d'aménagement de bureaux en gestation diminuent parce que les promoteurs mettent largement en veilleuse leurs projets dans le contexte actuel. Si la baisse de l'activité de construction se poursuit, les projets de nouveaux bureaux livrés au second semestre de 2023 pourraient atteindre leur plus bas niveau depuis 2005. CBRE a également fait remarquer que les segments des immeubles de catégorie A et de catégorie B dans les marchés des centres-villes et des banlieues ne se comportent pas tous de façon uniforme, le taux d'inoccupation des bureaux de catégorie B dans les centres-villes augmentant plus rapidement que celui des autres marchés alors que le segment des immeubles de catégorie B dans les banlieues se porte bien comparativement aux autres marchés.

Industriel

Dans son rapport intitulé *National Market Snapshot*, Colliers signale que le taux d'inoccupation des locaux industriels au Canada restait très bas à 1,5 % en septembre 2023. Selon Colliers, les loyers continuent d'augmenter, le loyer moyen par pied carré pour les locaux industriels étant de 14,93 \$, soit plus de 3,0 \$ de plus qu'il y a un an et plus de 0,90 \$ de plus qu'il y a à peine trois mois. Les prévisions pour la demande en locaux industriels restent très fortes. Les niveaux des stocks en construction demeurent historiquement élevés, mais comparativement à l'ensemble des stocks, ils ne sont pas importants. CBRE a indiqué dans son rapport intitulé *Statistiques sur l'immobilier des bureaux au Canada au T3 2023* que le taux d'inoccupation a légèrement augmenté de 40 points de base au cours du trimestre par rapport à 2,5 % en juin 2023. Le taux moyen historique sur 15 ans est de 4,8 %. À l'instar du rapport *National Market Snapshot* de Colliers, CBRE a signalé une hausse d'environ 12 % des prix du pied carré sur 12 mois à l'échelle nationale. Son rapport indique que 11,0 millions de pieds carrés de nouvelles constructions ont été livrés au cours du troisième trimestre de 2023. Le Canada est en passe de livrer près de 44 millions de pieds carrés de nouvelles constructions cette année, ce qui constituerait un record.

Autre

Les prix du pétrole peuvent entraîner des répercussions importantes sur l'économie canadienne, y compris l'inflation. Les prix du pétrole, en particulier l'escompte sur le prix du pétrole canadien, jouent un rôle considérable dans l'économie à Terre-Neuve-et-Labrador, en Saskatchewan et en Alberta, influant sur la demande de logements, en raison des répercussions négatives sur l'emploi et le revenu des ménages. Les prix de référence du pétrole, qui se négociaient autour de 88 \$ US le baril le 14 octobre 2023, demeurent un facteur de risque, d'occasion et d'incertitude pour la Société, tout particulièrement dans les provinces et les municipalités qui dépendent fortement du secteur pour l'emploi. L'écart entre les prix de référence et les prix du pétrole canadien a augmenté, se situant à environ 27 \$ US le baril au cours du dernier trimestre, alors qu'il oscillait largement autour de 20 \$ US au cours de la dernière année. Les prix de référence aux États-Unis et au Canada continuent d'afficher une certaine volatilité en raison de divers facteurs, comme l'indiquent les prix américains qui ont varié de 74 \$ US le baril à 94 \$ US le baril au cours du dernier trimestre, tandis que les prix canadiens ont varié de 50 \$ US le baril à 72 \$ US le baril au cours du trimestre. Les prix du pétrole sont en hausse par rapport au trimestre précédent et oscillent actuellement autour des prix les plus élevés de la dernière année. Les prix du pétrole plus élevés sont généralement considérés comme un élément positif pour les économies de l'Alberta, de la Saskatchewan et de Terre-Neuve-et-Labrador; mais ils ont également été attribués à l'accroissement de l'inflation auquel nous assistons actuellement.

En conclusion, les perspectives pour le logement semblent confrontées à des vents contraires importants dans certaines parties du pays, les taux d'intérêt étant à leur plus haut niveau depuis 20 ans et les indicateurs montrant une croissance économique lente. Les perspectives du marché de l'immobilier de bureaux sont plus baissières qu'il y a un an, avec une augmentation de l'inoccupation des bureaux, en particulier des bureaux urbains. Tant pour le logement que pour les bureaux, la situation demeure incertaine à court et à long terme et varie d'une région à l'autre du pays, surtout en raison des facteurs macroéconomiques décrits ci-dessus, tandis que la nécessité de construire davantage de logements reste une préoccupation majeure du public.

Il est difficile de prédire la demande pour l'immobilier. L'évolution du marché immobilier, qu'il s'agisse du type et de la forme des bâtiments, de la demande ou d'autres changements, peut avoir une incidence importante sur la division Immobilier de la Société.

La Société atténue les risques de son secteur immobilier au moyen d'une évaluation et d'une surveillance constantes des conditions des marchés locaux. Elle peut ajuster le montant ou le moment choisi des dépenses affectées aux propriétés ou des ventes en réponse aux conditions du marché.

Risques relatifs à la division Attractions

Les activités de la Tour CN, de la SVPM et du CSM sont directement liées à la performance du secteur du tourisme à Toronto et à Montréal, respectivement. L'affluence de la Tour CN varie également selon les saisons et les conditions météorologiques quotidiennes.

La demande locale et nationale est un facteur important de la solide performance de la Tour CN et du CSM. De plus, la Tour CN compte sur les visiteurs internationaux, en particulier les visiteurs américains. Le rapport *Arrivées pour une nuit ou plus en juillet 2023 en bref* de Destination Canada signale que le nombre d'arrivées internationales au Canada pour le mois de juillet correspondait à environ 82 % des niveaux de juillet 2019, mais était en hausse de 34 % par rapport à mai 2023.

Dans le même rapport, Destination Canada indique que de nombreux grands marchés internationaux ont dépassé 80 % des niveaux de juillet 2019 (États-Unis – 84 %, Mexique – 86 %, Royaume-Uni – 80 % et France – 88 %), mais que les marchés asiatiques sont demeurés bien en deçà des niveaux de juillet 2019 (Chine – 25 %, Japon – 52 %). Cela dit, les voyageurs du Japon et de la Chine ont augmenté depuis février 2023, et les deux pays ont largement dépassé les niveaux de juillet 2022 (Chine – 284 % et Japon – 111 %). Destination Canada a prédit qu'il faudra plus de temps pour que les marchés asiatiques reviennent. Pour mettre les choses en contexte, Destination Canada a signalé environ 1 000 000 d'arrivées internationales en provenance de la Chine et du Japon en 2019, alors qu'il n'y en a eu qu'environ 125 000 en 2022. De janvier à juillet 2023, le nombre approximatif d'arrivées en provenance du Japon et de la Chine était de 170 000, soit une augmentation significative par rapport à 2022, mais bien loin des niveaux de 2019. De janvier à juillet 2023, le Canada a enregistré environ 15,1 millions d'arrivées internationales, ce qui représente une hausse de 74 % par rapport à la période comparable de 2022 et d'environ 83 % par rapport à la période comparable de 2019.

Le resserrement du marché du travail constitue l'un des défis auxquels sont confrontées de nombreuses entreprises du secteur du tourisme et de l'accueil. Destination Canada a souligné dans son *Rapport trimestriel Tourisme en bref* du premier trimestre que 126 000 emplois touristiques restaient à pourvoir sur le marché. La pénurie de main-d'œuvre exerce une pression sur la capacité des entreprises à répondre à la demande du marché pour leurs produits et services. Elle exerce aussi une pression à la hausse sur les salaires en stimulant leur augmentation. Dans son aperçu du marché du travail pour août 2023, RH Tourisme Canada a indiqué que l'emploi dans le tourisme était en hausse de plus de 10,0 % (système de gestion de l'apprentissage) par rapport aux niveaux d'août 2022, et juste derrière les niveaux d'avant la pandémie, à 98,5 %.

Les visiteurs provenant de l'extérieur du marché local constituent habituellement la majorité des visiteurs de la Tour CN.

Les taux de change peuvent avoir une incidence sur le nombre de touristes internationaux que le Canada, les marchés locaux et les attractions touristiques de la Société peuvent attirer. Le taux au 13 octobre 2023 était de 1,00 \$ US = 1,37 \$, ce qui est légèrement inférieur au taux il y a trois mois, mais plus élevé que le taux à la même période l'an dernier (1,00 \$ US = 1,29 \$). Il semble y avoir consensus parmi les analystes sur le fait que le taux de change du dollar canadien par rapport au dollar américain augmentera légèrement vers la fin de l'année 2023 et se situera en moyenne entre 1,37 \$ et 1,39 \$, puis diminuera en 2024 pour s'établir entre 1,31 \$ et 1,35 \$.

Un dollar canadien dévalué par rapport aux autres devises, notamment le dollar américain, aura une répercussion favorable sur les produits de la Tour CN en raison du pouvoir d'achat augmenté des touristes américains. En outre, un dollar canadien dévalué peut également dissuader les visiteurs locaux de voyager à l'étranger, choisissant plutôt des « vacances chez soi ». Inversement, une valeur élevée du dollar canadien est susceptible d'avoir une incidence contraire sur les résultats de la Tour CN.

Par le passé, plus de 80 % de la clientèle du VPM provenait de son marché local. Le CSM attire une clientèle scolaire importante. Pour continuer à attirer des visiteurs, la SVPM doit continuer à investir dans ses attractions touristiques et expositions actuelles au VPM et au CSM et s'associer à diverses organisations, tout en élaborant de nouvelles attractions touristiques et expositions, afin de renouveler les services offerts aux visiteurs.

La Société continue d'examiner tous les aspects de l'exploitation de ses attractions touristiques, y compris ses plans d'affaires et ses procédures et protocoles de santé et de sécurité, et adapte ses activités en conséquence afin de les optimiser.

Risques en matière de cybersécurité

La cybersécurité est un risque clé qui doit être activement géré au Canada et partout dans le monde. Les cyberattaques, ainsi que les criminels qui les commettent, font constamment évoluer le niveau de complexité de leurs cibles et de leurs méthodes de ciblage. Le risque de cyberattaques, en particulier d'attaques parrainées par des États, reste élevé. Le Centre canadien pour la cybersécurité, dans son Évaluation des cybermenaces nationales 2023-2024, a déclaré que les plus grandes menaces de cybersécurité ciblant le Canada provenaient d'attaques parrainées par des États comme la Russie, l'Iran, la Chine et la Corée du Nord.

Il est essentiel que les entreprises se protègent contre la fraude financière, la perte de données sensibles et la perturbation des activités commerciales, et assurent la protection, la sûreté et la sécurité de leurs visiteurs et invités. Une attaque contre l'infrastructure de réseau critique et les systèmes de soutien de la Société, ou de ses principaux fournisseurs, si elle est couronnée de succès, pourrait compromettre les renseignements confidentiels de la Société ainsi que la confiance accordée par les parties prenantes à la capacité de la Société de détenir et de préserver les données et les renseignements sensibles, en plus de présenter des risques pour la sécurité physique. Ces attaques peuvent entraîner des conséquences négatives, notamment des coûts de correction d'erreurs, un manque à gagner, des litiges et une atteinte à la réputation.

Afin de protéger ses renseignements, la Société investit dans des technologies et dans la formation de son personnel et examine continuellement ses stratégies d'atténuation en fonction des pratiques exemplaires de l'industrie. Au fur et à mesure de l'évolution du risque pour la cybersécurité et de la cybercriminalité, la Société devra peut-être modifier ses stratégies et ses investissements. La Société continuera d'investir dans de nouvelles technologies, de réinvestir dans la formation de son personnel et d'examiner, avec l'aide de spécialistes indépendants, la maturité de sa cybersécurité, son évaluation des risques, sa reprise après sinistre et ses techniques de prévention et de détection.

La transition vers le travail à distance a accru les risques de cybersécurité auxquels sont confrontées les entreprises. En plus des efforts d'atténuation mentionnés ci-dessus, la Société a amélioré la communication avec les employés et la fréquence de la formation qu'elle leur dispense en matière de cybersécurité, en soulignant à nouveau l'importance de ses procédures. La Société a aussi profité de l'occasion pour accélérer, dans la mesure du possible, certains de ses projets clés en matière de cybersécurité figurant sur sa feuille de route pluriannuelle.

Risques relatifs aux taux d'intérêt et au financement

La Société juge qu'elle a géré efficacement le risque de taux d'intérêt. Ses effets à payer ne portent pas intérêt et sont remboursables selon la première de ces éventualités : à leur échéance, entre 2023 et 2050, ou à la date à laquelle devient disponible le produit net de la vente des biens immobiliers par la Société pour lesquels ces effets sont émis, sauf dans un nombre limité de cas où les modalités de l'effet précisent quand l'émetteur peut exiger un paiement qui ne dépend pas des flux de trésorerie des biens immobiliers.

La Société est exposée au risque de taux d'intérêt sur l'une de ses deux facilités de crédit, sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie. La trésorerie et les équivalents de trésorerie gagnent des intérêts aux taux d'intérêt en vigueur sur le marché et ont une exposition limitée au risque de taux d'intérêt en raison de leur courte durée. Les emprunts sur les facilités de crédit portent intérêt à des taux fixes et variables. Les emprunts à taux variables sont exposés au risque de taux d'intérêt. L'incidence d'une variation du taux d'intérêt de plus ou moins 1,0 % n'aurait pas d'effet notable sur les résultats ou les flux de trésorerie de la Société.

L'une des facilités de crédit de la Société arrive à échéance en mars 2024. L'incapacité de la Société de renouveler ou de remplacer la facilité de crédit pourrait constituer un risque de liquidité important pour la Société. La direction s'efforce d'atténuer ce risque en recherchant activement des facilités de crédit suffisantes.

La Société estime que ces instruments financiers atténuent adéquatement son exposition aux fluctuations des taux d'intérêt. Elle est également d'avis que les modalités de remboursement de ses effets à payer, de concert avec les flux de trésorerie générés par les projets, selon les estimations de la direction, suffiront pour rembourser les effets à payer à leur échéance et les facilités de crédit en cours.

Risque de crédit

Le risque de crédit découle de la possibilité que des locataires ou des acheteurs éprouvent des difficultés financières et ne soient pas en mesure de rembourser les sommes dues en vertu de leurs engagements.

La Société a tenté de réduire ce risque en limitant son exposition vis-à-vis des locataires et secteurs d'activités et en effectuant des évaluations de crédit pour tous ses nouveaux contrats de location et transactions de crédit. Elle atténue également ce risque en signant des contrats de location à long terme à échéances variables. Le risque de crédit sur les ventes de terrains est atténué par des exigences rigoureuses en matière de dépôt minimum, la vente de terrains au comptant et la garantie du bien immobilier sous-jacent jusqu'à ce que l'acheteur ait respecté toutes les conditions financières de l'accord de vente.

La Société surveille en permanence ses locataires et ses créances clients afin de détecter tout montant d'arriérés et, le cas échéant, prendra les mesures appropriées pour recouvrer les montants en souffrance.

Changements climatiques

Les conséquences actuelles et futures des changements climatiques présentent à la fois des risques et des chances à saisir. Les changements climatiques et les risques qui y sont associés sont de nature complexe et sont souvent interconnectés. Même si l'évaluation des répercussions économiques des changements climatiques constitue une tâche compliquée qui suppose de grandes incertitudes concernant l'ampleur des événements à venir et leurs conséquences financières, il est essentiel de les évaluer.

Si la Société omet d'évaluer et de gérer comme il faut les risques liés au climat à court ou à long terme, elle risque d'en subir les contrecoûts.

Pour cette raison, elle prend diverses mesures pour lutter activement contre les changements climatiques dans ses attractions touristiques, dans ses projets immobiliers et dans l'entreprise en général. La Société continuera à gérer ces risques de façon active et à prendre les mesures appropriées pour les atténuer tout en saisissant les occasions qui se présentent, tant sur le plan financier que sur le plan opérationnel. Voir l'annexe 12 : Leadership sur le plan climatique du présent rapport pour obtenir de plus amples renseignements.

Risques liés aux litiges et à la réglementation en matière d'environnement

À titre de propriétaire immobilier, la Société est assujettie aux diverses lois fédérales ou provinciales et aux règlements municipaux concernant les questions environnementales. Selon les lois et règlements en question, la Société peut être responsable des coûts d'enlèvement de certaines substances dangereuses et de l'assainissement de divers sites dangereux.

L'omission de procéder à l'enlèvement de telles substances ou à l'assainissement de tels sites pourrait nuire à l'aménagement ou à la vente des biens immobiliers en question par la Société.

La Société n'est au courant d'aucune absence de conformité importante aux lois environnementales touchant ses biens immobiliers, ni d'aucune enquête ou mesure en cours ou prévues par des autorités réglementaires visant ses biens immobiliers, ni de réclamations en cours ou prévues relatives à l'état environnemental de ses biens immobiliers.

La Société continuera d'effectuer des dépenses en immobilisations et opérationnelles nécessaires pour s'assurer qu'elle respecte les lois et les règlements en matière d'environnement.

Autres risques importants

Des niveaux de personnel suffisants, en particulier dans les attractions touristiques de la Société, sont essentiels aux activités de la Société. Si la Société n'est pas en mesure d'attirer ou de conserver suffisamment d'employés pour répondre à la demande du marché, cela peut avoir une incidence sur les résultats financiers et poser un risque financier et un risque pour la réputation. La Société atténue ces risques par diverses stratégies de recrutement et de rétention.

Les interruptions de travail, notamment aux principales attractions touristiques de la Société, représentent un risque financier et un risque pour la réputation. La Société atténue ces risques par des stratégies de relations de travail qui comprennent une gestion et une planification actives.

La sécurité physique des biens immobiliers de la Société, en particulier ses sites d'attraction, est extrêmement importante en raison, tout particulièrement, du climat mondial actuel et de la visibilité des sites de la Société.

La Société atténue le risque de perturbation de ses activités et le risque sur sa réputation en investissant continuellement dans sa technologie de sécurité et les moyens de dissuasion, en faisant appel à des spécialistes indépendants pour examiner ses mesures de sécurité et de sûreté et en examinant, en mettant à jour et en mettant à l'épreuve ses protocoles de sécurité.

Les pratiques relatives aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (les « facteurs ESG ») et le fait d'être une bonne entreprise citoyenne constituent un risque émergent et un sujet sur lequel de nombreuses parties prenantes attendent des rapports améliorés. Le fait de ne pas adopter, mettre en œuvre et gérer efficacement de programme ESG intégré aux plans à long terme et aux activités de l'entreprise et axé sur la gestion des facteurs ESG importants et le suivi du rendement peut entraîner l'incapacité de répondre aux attentes des parties prenantes de la Société. Pour atténuer ces risques, la Société adopte un certain nombre de mesures, dont l'embauche de consultants tiers pour aider la Société à améliorer son cadre et son programme en matière de facteurs ESG.

Les projets d'aménagement immobilier locaux concurrents dans la zone de marché local des projets de la Société peuvent avoir une incidence sur ses résultats financiers. La Société atténue les risques financiers grâce à son offre de produits, aux analyses du marché et aux autorisations de zonage. Elle atténue ces risques en mettant en œuvre des stratégies d'achat et d'approvisionnement, en évaluant régulièrement les coûts associés aux projets et aux produits, et en prenant des décisions stratégiques en matière d'investissement en capital.

L'inflation, et plus particulièrement la hausse du prix des facteurs de production dans les divisions Immobilier et Attractions de la Société, pourrait avoir des répercussions importantes sur les projets pro forma et le coût des produits, dans le cas où les frais plus élevés deviendraient la norme.

Les principaux fournisseurs, en particulier ceux qui jouent un rôle clé dans le soutien d'éléments importants des activités, sont essentiels au fonctionnement de l'entreprise. Sans ces fournisseurs, les activités pourraient être perturbées, ce qui entraînerait une série de risques importants. La Société gère ce risque en s'engageant continuellement auprès de ces fournisseurs, en veillant à ce que les modalités contractuelles soient suffisantes et appropriées et en appliquant ces modalités, ainsi qu'en planifiant l'approvisionnement de façon proactive pour garantir la continuité du service de qualité.

D'autres risques importants, notamment les litiges, les communications et les relations publiques, sont activement gérés par la Société au moyen de diverses stratégies d'atténuation.

La nature générale des projets d'aménagement immobilier et des sites d'attractions touristiques de la Société fait en sorte qu'ils sont très visibles pour le public. La stratégie de la Société pour atténuer le risque de couverture médiatique négative consiste à collaborer de manière proactive avec ses parties prenantes, à faire preuve de réactivité et à respecter les protocoles de communication établis.

Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général

Le dernier examen spécial du Bureau du vérificateur général (le « BVG ») a eu lieu en 2014. Toutes les recommandations ont été mises en œuvre.

La Société fait actuellement l'objet d'un examen spécial du BVG. Les résultats de cet examen spécial sont attendus en 2024 et devraient figurer dans le prochain plan d'entreprise de la Société.

4. Priorités

4.1 Principaux objectifs et activités pour la période de référence

La SICL crée une valeur financière et non financière pour le Canada en transformant les propriétés excédentaires et sous-utilisées du gouvernement du Canada, ainsi qu'en gérant des attractions touristiques canadiennes emblématiques. Grâce aux divisions Immobilier et Attractions de la Société, et au soutien et à la supervision offerts par celle-ci, la création de valeur est maximisée par l'intégration, les projets d'aménagement et la gestion d'actifs dans les collectivités dans lesquelles la Société a le privilège de mener ses activités. Le succès passe par la mise en pratique des valeurs de la Société tout en maintenant la résilience financière de celle-ci.

Pour de plus amples informations sur les activités et le rendement de la Société, veuillez vous référer à ses rapports d'entreprise disponibles sur son site Web à clc-sic.ca/francais/rapports-et-dependances.

Objectifs et activités

Les principaux objectifs de la Société pour la période de référence faciliteront les activités de ses divisions commerciales tout en lui permettant de gérer les risques et les incertitudes et de réaliser, en fin de compte, son plan stratégique.

1. Poursuivre le programme de la SICL visant à réintégrer les anciennes propriétés du gouvernement du Canada à des fins productives au profit des collectivités canadiennes. Le résultat escompté consiste à créer de nouvelles sources d'activités économiques dans les municipalités, telles que les travaux de construction, les aménagements d'usage collectif, les espaces verts et le logement, à la fois commerciaux et abordables, où les résidents peuvent vivre, travailler et se détendre. (Priorité du plan stratégique : Immobilier – Transformer des biens immobiliers excédentaires et sous-utilisés).
2. Continuer d'établir et de maintenir des partenariats solides avec les communautés autochtones. Cela pourrait comprendre une invitation reçue par la Société d'un ministère en vue d'établir un nouveau partenariat pour entreprendre des consultations, ou cela pourrait être le résultat de l'engagement et des relations continus de la Société avec certaines communautés autochtones et leurs dirigeants. Chaque partenariat est unique et adapté aux intérêts et aux souhaits des communautés autochtones, ainsi qu'au contexte des propriétés ou des attractions touristiques et aux possibilités offertes. Ces partenariats ont consisté à collaborer à des initiatives portant sur la commémoration, la création d'expositions, l'emploi et la formation, l'approvisionnement et les transactions foncières commerciales. (Valeur du plan stratégique : Impact social).
3. Continuer de travailler avec Services publics et Approvisionnement Canada et d'autres ministères sur des projets de collaboration. L'objectif est notamment d'exploiter le potentiel de ces sites sous-utilisés en aidant le gouvernement dans ses efforts de rationalisation et en créant de nouveaux quartiers qui comprennent la réduction des emplois fédéraux ainsi que des espaces verts, des aires d'agrément et de nouveaux logements. (Priorité du plan stratégique : Immobilier – Transformer des propriétés fédérales excédentaires et sous-utilisées).

4. Faire preuve de leadership en matière de climat et contribuer à un environnement plus propre en mettant en œuvre des stratégies qui soutiendront le gouvernement, y compris son engagement à atteindre la cible de zéro émission nette d'ici 2050. La Société y parviendra grâce à sa feuille de route pour le climat, qui est intégrée à son programme ESG plus large. L'objectif de la Société est d'être considérée comme un chef de file dans le domaine du climat, à la fois en matière de réduction des émissions et de résilience climatique, et de rendre compte de ses efforts en matière de climat par divers moyens, notamment dans son rapport annuel sur les facteurs ESG. (Valeur du plan stratégique : Durabilité environnementale).
5. Étudier les possibilités d'expansion des services et du soutien de la SICL auprès du gouvernement du Canada. Cette initiative se traduira par des gains en efficacité et en innovation pour le gouvernement, grâce à l'expertise de la SICL dans l'aménagement immobilier et la gestion des attractions touristiques. Il peut s'agir, entre autres, d'un soutien aux activités de diligence raisonnable en matière d'aliénation, de l'exploration de nouveaux modèles de prestation de services comme les cessions-bail. (Priorité du plan stratégique : Immobilier – Transformer des biens immobiliers excédentaires et sous-utilisés; valeur du plan stratégique : Impact social).
6. Rechercher des occasions d'améliorer les attractions touristiques de la Société, ainsi que leur durabilité environnementale. Le résultat essentiel sera l'offre d'expériences exceptionnelles et typiquement canadiennes, qui tiendront compte des effets des attractions touristiques sur l'environnement. L'objectif sera atteint en maximisant l'efficacité opérationnelle et en mettant en œuvre des initiatives écologiques faisant partie des engagements du cadre ESG de la Société. (Priorité du plan stratégique : Attractions – Créer des expériences canadiennes incontournables; valeur du plan stratégique : Durabilité environnementale).
7. Être un milieu de travail de choix en appuyant et en défendant l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité partout et en s'assurant que la Société est représentative de la population canadienne. La SICL y parviendra en appuyant une culture où chacun peut exprimer son authenticité et se sentir soutenu, et où la Société évolue continuellement pour répondre aux besoins d'une main-d'œuvre en constante évolution. (Priorité du plan stratégique : Un milieu de travail de choix).

4.2 Aperçu des risques

La Société fait face à des risques financiers et non financiers qui, s'ils ne sont pas gérés efficacement, pourraient avoir une incidence considérable et importante sur la Société. L'annexe 7 décrit les principaux risques actuels relevés dans le cadre du programme de gestion des risques d'entreprise (« GRE ») de la Société et présente un résumé des mesures prises pour les atténuer.

Les résultats financiers de la Société sont affectés par le rendement de ses activités, par divers facteurs externes qui influent sur les secteurs particuliers et les régions où elle exerce ses activités. D'autres facteurs macroéconomiques comme la croissance économique, l'inflation, les taux d'intérêt, la fluctuation des devises, les exigences et initiatives réglementaires ainsi que les litiges et réclamations qui découlent du cours normal des activités peuvent également avoir une incidence sur le rendement de la Société.

Le secteur du tourisme au Canada a rebondi au cours des deux dernières années pour se rapprocher des niveaux de dépenses d'avant la pandémie tout en se rapprochant des niveaux de 2019 des arrivées internationales. Le secteur de l'immobilier, en particulier le marché de l'habitation, subit actuellement d'importantes turbulences attribuables à l'inflation, aux taux d'intérêt et au ralentissement de la croissance économique dans une grande partie du Canada.

Les risques financiers de la Société, tels qu'ils sont recensés dans son univers des risques, comprennent les éléments suivants :

- La production de recettes et la rentabilité (un risque important pour la Société), qui se définit comme l'incapacité à générer des produits, des flux de trésorerie ou des bénéfices adéquats, ce qui limiterait le soutien à ses activités commerciales, notamment les investissements en capital ou la prise de décision sur l'allocation optimale des ressources.
- La liquidité, qui est définie comme l'incapacité de la Société à s'acquitter de ses obligations financières à court et à long terme, ce qui est susceptible d'avoir une incidence sur sa cote de crédit et sur sa réputation globale; ou son incapacité à vendre des actifs rapidement sans perte de valeur.
- La prévision des produits et des coûts, qui est définie comme des hypothèses inexactes susceptibles d'entraîner un écart important par rapport aux estimations. Il s'agit d'une mesure particulièrement importante dans le secteur immobilier où les projets, et les hypothèses s'y rapportant, peuvent couvrir un horizon de 10 ans et plus, selon leur nature et leur durée.
- Le manque de financement, qui est défini comme un manque de fonds suffisants pour appuyer et maintenir l'exploitation. C'est particulièrement important dans la division Immobilier, où des investissements considérables peuvent être nécessaires dès le début du cycle de vie d'un projet, les recettes n'arrivant que des années plus tard. La Société doit s'assurer qu'elle dispose d'un financement suffisant, interne ou externe, pour la durée du projet.

La Société fait également face à des risques non financiers qui, s'ils ne sont pas gérés efficacement, pourraient avoir une incidence importante sur sa capacité de fonctionnement. Vous trouverez ci-dessous certains des principaux risques relevés par la Société dans le cadre de sa gestion des risques d'entreprise (GRE) :

- La cybersécurité, qui comprend les attaques internes ou externes contre les systèmes d'information de la Société qui peuvent entraîner une perte financière, une perte ou une fuite de données, des perturbations du système ou une atteinte potentielle à la réputation.
- L'incertitude macroéconomique, qui comprend l'évolution des conditions macroéconomiques susceptibles d'influencer les marchés de l'immobilier ou du tourisme, ainsi que le taux de participation des fournisseurs au marché, pouvant avoir une incidence sur nos activités et nos sources de produits, et augmenter les coûts globaux.
- La sécurité physique, qui comprend les incidents liés à la santé et à la sécurité pouvant avoir une incidence sur les principaux intervenants de la Société, dont les employés, les entrepreneurs, les locataires et le grand public.
- Les changements climatiques, qui comprennent l'incapacité de la Société à : (i) gérer et atténuer efficacement les répercussions des changements significatifs de la température à l'échelle mondiale, des précipitations, de la configuration des vents et d'autres mesures du climat sur ses activités, ou à (ii) répondre aux attentes des parties prenantes ou se conformer aux obligations requises en matière de divulgation ou de rapport sur le changement climatique.

La gestion efficace et efficiente des risques financiers et non financiers est également essentielle au succès à court et à long terme de la Société.

Gestion des risques

La Société utilise une stratégie pratique en matière de gestion des risques. À la suite de la mise en œuvre réussie d'un programme remanié de gestion des risques d'entreprise, nous avons élaboré un cadre de gestion des risques d'entreprise (le « cadre ») qui énonce ses grandes lignes directrices en matière de gestion des risques. Le cadre a été mis au point pour établir des principes rigoureux et concrets de bonne gouvernance et de gestion des risques à l'échelle de la Société. Il fournit également un aperçu des objectifs généraux de la gestion des risques d'entreprise, de la structure de gouvernance des risques, des rôles et responsabilités et du processus de gestion des risques. La Société poursuit sa collaboration avec son consultant tiers pour maintenir un cadre efficace et parfaire son programme de gestion des risques d'entreprise.

L'objectif de la stratégie de gestion des risques de la Société n'est pas d'éliminer les risques, mais plutôt de les déterminer, de les quantifier, de les surveiller et de les atténuer afin d'optimiser l'équilibre entre les risques et le meilleur avantage possible pour la Société, son actionnaire et ses collectivités locales.

Plus précisément, le cadre établit les objectifs clés suivants :

- la mise en place d'une approche intégrée, structurée et disciplinée de la détermination et de l'alignement des principaux risques, de l'atténuation et de la gestion des principaux risques, ainsi que de la surveillance et de l'établissement de rapports;
- l'établissement d'une appropriation et d'une responsabilisation claires pour la gestion des principaux risques;
- l'intégration d'une solide culture de gestion des risques;
- le pouvoir pour le Conseil d'administration et la direction de prendre des décisions basées sur les risques; et
- la mise en œuvre d'un signalement approprié des risques et d'une surveillance de la gestion des principaux risques.

Le Conseil d'administration a la responsabilité générale de veiller à la mise en place des systèmes adéquats pour repérer, attester, gérer, contrôler les principaux risques qui concernent les activités de la Société et pour en rendre compte. Le Conseil d'administration n'est pas responsable des activités quotidiennes de gestion des risques, mais il doit plutôt exercer un rôle de surveillance dans la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des politiques et des procédures en soutenant la culture du risque et en alignant la propension au risque sur la stratégie de la Société.

La direction est responsable de la mise en œuvre du cadre, des politiques et des procédures. Les principaux objectifs de la direction en matière de gestion des risques consistent à s'assurer que les risques pertinents sont correctement recensés, hiérarchisés et évalués, et que des activités d'atténuation appropriées sont en place ou prévues pour réduire les risques à un niveau acceptable. La direction doit également instaurer et maintenir une forte culture du risque tout en surveillant et en signalant les principaux risques.

La Société met à jour son évaluation des risques d'entreprise tous les trimestres afin d'examiner, de hiérarchiser et d'atténuer les principaux risques recensés et procède chaque année à un exercice complet d'actualisation des risques. L'évaluation trimestrielle et l'actualisation annuelle des risques comprennent l'examen de rapports sur les risques, de rapports d'audit et d'information sur le secteur d'activité, ainsi que d'entrevues de la direction dans l'ensemble de la Société.

La Société a recours à la fonction d’audit interne pour l’aider à évaluer la conception et l’efficacité opérationnelle des contrôles internes et de la gestion des risques. Dans le plan annuel de l’audit interne, les risques et les contrôles recensés sont considérés et intégrés pour être analysés.

4.3 Aperçu des résultats attendus et des indices de rendement

Depuis sa création, la SICL compte plus de 28 ans d’exploitation réussie, ayant généré plus de 1,3 milliard de dollars en contributions financières à son actionnaire. Au cours de la période de référence, la Société entend rester sur la voie de la réussite en mettant à profit un certain nombre de possibilités et d’activités. La SICL s’appuie sur des données de référence, des objectifs, des indices de rendement et des comparateurs pour se mesurer aux marchés dans lesquels elle est active, comme les études de marché, les audits internes, les tableaux de bord de gestion financière et les rapports sur les indices de rendement, pour surveiller en permanence ses opérations, toutes supervisées par son Conseil d’administration. Les stratégies et les résultats continueront de s’harmoniser avec le mandat et les objectifs commerciaux de la SICL, et le rendement sera évalué par rapport au plan stratégique.

Résultat	Mesure	Rendement cible
Les projets locaux d’aménagement et d’infrastructure sont soutenus avec la collaboration des municipalités et d’autres intervenants locaux pour la construction et l’amélioration de routes, d’égouts et d’installation de traitement des eaux et autres activités connexes. (SICL)	Dollars investis et approbations municipales obtenues	Fournir des sources de financement pour réaliser les investissements en capital prévus au budget au cours de la période de référence, en appui aux résultats. Fournir suffisamment de ressources pour soutenir l’obtention de dix approbations au cours de la période de référence.
Dépasser les exigences municipales pour offrir des logements abordables à long terme qui répondent aux besoins locaux. (SICL)	Nombre de propriétés et d’unités permises	5 000 propriétés et unités permises au cours de la période de référence.
Établir des relations et des partenariats authentiques avec les populations autochtones dans le cadre de tous nos projets et à l’échelle de toutes nos attractions touristiques; faire en sorte que ces relations et les connaissances accumulées éclairent les décisions prises dans l’ensemble de la Société. (SICL)	Nombre de partenariats	Sept partenariats
L’aménagement des biens immobiliers fédéraux excédentaires	Produits réalisés, possibilités de	<ul style="list-style-type: none"> Atteindre ou dépasser les objectifs de revenus au cours de la période de

Résultat	Mesure	Rendement cible
est géré de manière efficace et efficiente, et de solides résultats financiers et non financiers sont fournis aux Canadiens et au gouvernement fédéral. (SICL)	logements abordables, espaces verts livrés, mobilisation communautaire positive	référence. <ul style="list-style-type: none"> • Permettre l'aménagement de logements abordables et d'espaces verts qui respectent ou dépassent les exigences municipales au cours de la période de référence. • Tenir sept programmes de mobilisation au cours de la première année de la période de référence.
Des projets d'aménagement et des attractions touristiques qui sont durables sur le plan environnemental, résilients au changement climatique et conformes aux meilleures pratiques grâce à des technologies plus écologiques pour se conformer aux objectifs de leadership en matière de climat du gouvernement fédéral. (SICL)	Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) Nombre de propriétés adoptant et mettant en œuvre des plans de résilience climatique et d'adaptation propres au site	Paramètres et objectifs établis dans le cadre de la feuille de route pour le climat de la Société.
Programmes et initiatives internes qui appliquent les pratiques exemplaires de l'industrie et qui encouragent une forte mobilisation des employés, une accessibilité, une diversité et une inclusion pour une main-d'œuvre représentative de la société canadienne. (SICL)	Créer des programmes et des stratégies assortis de critères de référence et d'objectifs afin de favoriser une main-d'œuvre diversifiée et inclusive	Mettre en œuvre le plan d'action décrit dans le plan stratégique.

5. Aperçu financier

5.1 Résultats attendus pour 2023/24 et la période de référence 2024/25 à 2028/29

La Société est une société d'État mandataire autofinancée. La gestion financière de la Société est axée sur les activités de planification, d'acquisition et de contrôle de ses ressources financières, en vue de prendre des décisions financières optimales.

La stratégie financière de la Société consiste à exercer ses activités en faisant preuve d'une grande responsabilité financière par l'intermédiaire de ses diverses divisions commerciales partout au pays afin d'optimiser, et non de maximiser, le flux de trésorerie et le bénéfice en vue du réinvestissement et du rendement pour ses parties prenantes, à court et à long terme. La société a redoublé d'efforts pour renforcer la résilience financière de ses activités, en explorant de nouvelles approches pour l'utilisation de ses biens immobiliers et de ses biens touristiques.

Par le passé, la Société a produit un bénéfice annuel. La Société ne reçoit pas de crédits parlementaires; elle finance parallèlement les déficits d'exploitation et les besoins en capital de la SVPM et du Parc Downsview.

Le plan financier de la Société pour la période de référence, qui comprend ses résultats financiers et sa situation financière, figure à l'annexe 2, section 7.4. Toutes les sections de ce plan d'entreprise doivent être lues conjointement avec le plan financier de la Société pour obtenir une compréhension complète et totale des hypothèses, des risques, des incertitudes et du contexte.

Le plan financier reflète la meilleure estimation de la Société à l'égard des résultats attendus au cours de la période de référence au moment de la rédaction. Comme c'est le cas de tout plan financier quinquennal, en particulier un plan qui prévoit des ventes immobilières sur de nombreux marchés au Canada, il y a naturellement un degré important d'incertitude. Cette incertitude « habituelle » ou « normale » est exacerbée par le contexte actuel du secteur du logement au Canada, qui ajoute une volatilité supplémentaire à la division Immobilier. Grâce à la qualité de ses actifs, à la diversité de leur emplacement et à la durée des cycles d'aménagement, la division Immobilier est en mesure de relever les défis à court et à long terme.

La Société atténue les risques liés à son plan financier en pratiquant une saine gestion financière grâce à un éventail de techniques.

Vous trouverez ci-dessous un résumé des résultats attendus pour 2023/24 et pour la période de référence. De plus amples détails sont inclus dans la section 7.1.

Produits

La Société prévoit des produits de 288,3 millions de dollars en 2023/24 et de 2,6 milliards de dollars au cours de la période de référence. Les produits projetés de la Société fluctuent d'une année à l'autre, principalement en raison des ventes immobilières. Les projets d'aménagement immobilier et les ventes ont un cycle de vie beaucoup plus long que celui de la division Attractions de la Société. Les ventes immobilières dépendent de nombreux facteurs, notamment de l'obtention des approbations municipales, qui détermineront le moment où les produits pourront être mis sur le marché, et conséquemment quand les projets pourront générer des revenus.

Rentabilité

Les prévisions pour le bénéfice net avant impôts (« BNAI ») pour 2023/24 sont de 31,2 millions de dollars. Au cours de la période de référence, la Société prévoit un bénéfice net avant impôts de 818,7 millions de dollars. Le bénéfice annuel consolidé variera considérablement en raison des fluctuations des ventes immobilières, comme mentionné ci-dessus. La marge bénéficiaire d'exploitation¹ s'établira à 42 % en moyenne au cours de la période de référence. Elle variera sur douze mois durant la période de référence, principalement en raison de la nature particulière des biens immobiliers vendus chaque année.

Frais généraux et administratifs

Les frais généraux et administratifs comprennent à la fois les coûts d'exploitation indirects des attractions touristiques et des biens immobiliers et les frais généraux de l'entreprise. Les frais généraux et administratifs totaux pour 2023/24 devraient atteindre 41,2 millions de dollars, soit 14,0 % du produit brut. Pour 2023/24, le montant prévu au budget du plan d'entreprise pour les frais généraux a été augmenté de 2,0 millions de dollars (soit 5,1 %) en raison des augmentations de salaires plus élevées que prévu dues aux conditions du marché, de coûts plus élevés pour soutenir l'augmentation des produits de la division Attractions et des investissements dans des priorités et des initiatives stratégiques.

Au cours de la période de référence, les frais généraux et administratifs devraient s'élever à 224,3 millions de dollars, soit 9,0 % du produit brut. En 2024/25, il est prévu que les salaires et les coûts indirects augmentent de 3,5 % par rapport à l'année précédente. De 2025/26 à 2028/29, les frais généraux et administratifs devraient augmenter de 2,0 % par an. Les frais généraux de l'entreprise au cours de la période de référence représenteront environ 51,0 % des frais généraux et administratifs totaux, soit 4,0 % du produit brut.

Investissements en capital

L'investissement en capital de la Société comprend les dépenses immobilières, qui incluent les frais d'aménagement des terrains et ses investissements dans des propriétés détenues à long terme et l'investissement dans ses attractions touristiques. En 2023/24, la Société prévoit des dépenses en immobilisations totales de 113,5 millions de dollars. Au cours de la période de référence, la Société prévoit investir 869,1 millions de dollars, dont 679 millions de dollars dans l'immobilier et 190 millions de dollars dans ses attractions touristiques. Le montant des investissements annuels variera en fonction du stade de développement des projets de la Société. La Société est très soucieuse de s'assurer que les investissements, en particulier les investissements dans l'aménagement immobilier, sont effectués au moment opportun et étroitement alignés sur la stratégie de vente et le calendrier d'un projet.

¹ Marge bénéficiaire d'exploitation = total du bénéfice net avant les impôts, les intérêts et les autres dépenses, la perte de valeur, les coûts antérieurs à l'acquisition ainsi que les radiations et les frais généraux et administratifs, divisé par le produit brut moins les intérêts et les autres produits.

Emprunts

Les emprunts de la Société, qui comprennent des emprunts en espèces et des lettres de crédit, devraient s'élever à 95,6 millions de dollars et rester bien en deçà des 200 millions de dollars disponibles aux termes de ses facilités de crédit à la fin de 2023/24. Au cours de la première période de référence, la Société prévoit terminer l'année juste en deçà de son plafond d'emprunt actuel de 100,0 millions de dollars pour PDP à 99,2 millions de dollars, alors que la SIC sera bien en dessous de son plafond d'emprunt de 41,2 millions de dollars. Au cours de la deuxième année de la période de référence, la société devrait chercher à contracter des emprunts supplémentaires pour PDP, car le montant des lettres de crédit prévues augmente à mesure que la viabilisation de certains projets commence. Ces emprunts supplémentaires sont prévus, et on suppose que la SICL aura besoin d'autorisations supplémentaires dans le plan de la prochaine année. Au cours de la période de référence, les emprunts annuels moyens, lesquels sont des fonds puisés des emprunts en espèces et des lettres de crédit, seront de 232,2 millions de dollars, atteignant un sommet de 291,3 millions de dollars en 2027/28.

Gestion du capital

La politique de gestion du capital et des bénéfices non répartis de la Société est présentée à l'annexe 2, section 7.3. La Société projette ses versements de dividendes en fonction des liquidités prévues et des besoins en liquidités de la Société au cours des années subséquentes. La Société prévoit des dividendes de 400 millions de dollars au cours de la période de référence, soit une moyenne de 80 millions de dollars par année, ou un rendement moyen des capitaux propres de 10,0 %. Les dividendes devraient continuer d'être déclarés chaque année en appui à la valeur stratégique de résilience financière de la Société, mais toute déclaration d'un dividende est à la discrétion du Conseil d'administration de la Société. Les versements des dividendes réels pourraient différer sensiblement de ceux qui sont projetés, en fonction du rendement financier de la Société. Au cours de la période de référence, la Société prévoit générer 854,7 millions de dollars en flux de trésorerie positifs provenant des activités opérationnelles. La Société prévoit un rendement moyen des capitaux propres de 14,6 % au cours de la période de référence, tout en faisant preuve d'une gestion budgétaire prudente et responsable en maintenant un ratio d'endettement moyen de 0,52:1,0 et des soldes de trésorerie suffisants pour financer les investissements en capital et les opérations.

6. Annexe 1 : Structure de la gouvernance d'entreprise

La SICL comprend un président du Conseil d'administration nommé par le gouverneur en conseil ainsi qu'un employé qui occupe le poste de président-directeur général. Les membres du Conseil d'administration de la SICL sont également membres des conseils d'administration de la SIC, de PDP et de la SVPM. Le président-directeur général de la SICL assume également les fonctions de président-directeur général et d'administrateur auprès de la SIC, de PDP et de la SVPM.

Le 7 mars 1956, la SICL a été constituée en vertu de la *Loi sur les compagnies*, puis a été prorogée en vertu de statuts de prorogation datés du 19 septembre 1977, conformément à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Cette information figure à l'annexe III, partie 1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La SICL s'acquitte de son mandat fondamental d'aménagement immobilier par l'intermédiaire de ses filiales SIC et PDP. Son mandat a été approuvé par le gouvernement du Canada en 1995, année de la relance des activités de la SICL, et vise à « assurer la cession ordonnée et commerciale des biens immobiliers stratégiques fédéraux afin d'en tirer la valeur optimale pour les contribuables canadiens, et de détenir certains biens immobiliers ». En 2001, un examen du Conseil du Trésor a confirmé à nouveau ce mandat.

Ce dernier exige également que la Société tienne compte d'autres questions stratégiques du gouvernement du Canada, le cas échéant, notamment « les opinions des collectivités et d'autres ordres du gouvernement concernés, de même que les questions entourant le patrimoine et l'environnement ».

Les filiales de la SICL proposent des solutions novatrices à des enjeux immobiliers complexes, assurent un leadership touristique dans la gestion de la Tour CN, du Centre des sciences de Montréal, du Vieux-Port de Montréal, ainsi que du Parc Downsview, et elles offrent une valorisation et une commémoration du patrimoine à tous ses intervenants. Ce faisant, elle apporte des contributions considérables au gouvernement fédéral et aux collectivités du Canada.

La SICL évolue dans les marchés concurrentiels et parfois instables de l'immobilier et du tourisme, des domaines qui sont touchés par la conjoncture mondiale. De ce fait, elle est directement touchée par l'imprévisibilité de ces secteurs et par les diverses tendances macroéconomiques. Malgré l'incertitude qui entoure l'économie mondiale et le marché de l'immobilier canadien, la Société, depuis sa relance en 1995, a remboursé au cadre financier plus de 1,3 milliard de dollars en versement de dividendes, en impôts sur le revenu fédéral et provincial et en paiements d'acquisitions de biens.

Conseils d'administration de la SICL

La SICL, la SIC, la SVPM et PDP disposent chacun de leur propre Conseil d'administration qui se réunit de façon régulière. Les administrateurs qui siègent à ces Conseils sont les mêmes, sauf dans le cas du président-directeur général de la SICL et des filiales, qui siège au Conseil de la SIC, de PDP et de la SVPM, mais non à celui de la SICL. Les administrateurs de la société mère et les Conseils des filiales ne font pas partie de l'entreprise, à l'exception du président-directeur général.

Les administrateurs, le président du Conseil et le président-directeur général de la SICL sont nommés par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre de Services publics et Approvisionnement Canada. Le Conseil de la SICL s'est engagé à examiner continuellement ses pratiques et ses politiques pour assurer qu'elles demeurent conformes aux pratiques exemplaires actuelles et tiennent compte de l'ensemble des besoins de la Société.

Les administrateurs respectifs de la SIC, de la SVPM et de PDP sont nommés par le Conseil d'administration de la SICL et sont chargés de surveiller les activités accomplies par les filiales. Les Conseils d'administration de la SIC, de la SVPM et de PDP comptent chacun un comité de gouvernance, un comité des ressources humaines, un comité d'audit et des risques, un comité immobilier et un comité des attractions touristiques. Durant les délibérations du Conseil, l'équipe de la haute direction de la Société présente des séances d'information sur les dossiers opérationnels, de même que des rapports aux fins d'analyse et de discussion par le Conseil. Cette façon de procéder permet au Conseil de superviser efficacement l'exploitation de la Société et d'assurer une gestion appropriée des risques.

Fixée par le gouverneur en conseil, la rémunération du président du Conseil et des administrateurs consiste en des honoraires annuels de 9 400 \$ pour le président et de 4 500 \$ pour les administrateurs, en plus d'un tarif quotidien de 375 \$ pour le président et les administrateurs.

Société immobilière du Canada limitée – Conseil d’administration

Nom	Rôle	Date du décret	Durée	Date d’échéance	Province natale
Kaye Melliship	Présidente	6 juin 2018 (administratrice) 29 avril 2022 (reconduite dans ses fonctions) 7 octobre 2022 (nommée présidente)	4 ans 2 ans (reconduite dans ses fonctions) 4 ans (en tant que présidente)	6 octobre 2026	Colombie-Britannique
Tareq Al-Zabet	Administrateur	25 novembre 2022	4 ans	24 novembre 2026	Ontario
Victoria Bradbury	Administratrice	22 juin 2018 21 juin 2021 (reconduite dans ses fonctions) 31 mai 2023 (reconduite dans ses fonctions)	2 ans 2 ans (reconduite dans ses fonctions) 2 ans (reconduite dans ses fonctions le 21 juin 2023)	20 juin 2025	Alberta
Guy Harvey	Administrateur	27 janvier 2023	4 ans	26 janvier 2027	Québec
Brenda Knights	Administratrice	4 novembre 2022	4 ans	3 novembre 2026	Colombie-Britannique
Margaret MacDonald	Administratrice	19 juin 2019 31 mai 2023 (reconduite dans ses fonctions)	4 ans 3 ans (reconduite dans ses fonctions le 19 juin 2023)	18 juin 2026	Nouvelle-Écosse
Toni Varone	Administrateur	6 juin 2018 29 avril 2022 (reconduit dans ses fonctions)	4 ans 2 ans (reconduit dans ses fonctions le 6 juin 2022)	5 juin 2024	Ontario

Présences aux réunions du Conseil d'administration au cours de l'exercice financier 2022/23

Membre du Conseil	Réunions du Conseil et des comités par vidéoconférence ou en personne
Kaye Melliship	10/10
Tareq Al-Zabet (nommé le 25 novembre 2022)	3/4 ¹
Victoria Bradbury	10/10
Guy Harvey (nommé le 27 janvier 2023)	3/3
Brenda Knights (nommée le 4 novembre 2022)	4/4
Margaret MacDonald	10/10
Toni Varone	10/10

1 Tareq Al-Zabet n'a pas pu assister à la réunion du Conseil des 29 et 30 novembre 2022, car il n'a été nommé administrateur que le 25 novembre 2022.

Société immobilière du Canada limitée – Président-directeur général

Nom	Rôle	Date du décret	Durée	Date d'échéance
Stéphan Déry	Président-directeur général	4 décembre 2023	4 ans	4 novembre 2027

Biographies

La présidente, Kaye Melliship : M^{me} Melliship se consacre à la politique du logement, à la gouvernance, à l'exploitation et à l'aménagement du territoire depuis plus de 35 ans. Elle siège au conseil d'administration de la Tofino Housing Corporation et elle a siégé à de nombreux conseils d'administration et comités consultatifs.

Tareq Al-Zabet : La carrière professionnelle de M. Al-Zabet s'étend sur plus de 30 ans. En tant qu'ancien sous-ministre, M. Al-Zabet a occupé des postes de direction dans les secteurs publics provinciaux de l'Ontario, de la Saskatchewan et de l'Alberta, en technologies de l'information, gestion des terres, construction et infrastructures.

Victoria Bradbury : M^{me} Bradbury est Fellow de l'Ordre des comptables agréés de l'Angleterre et du Pays de Galles, comptable professionnelle agréée au Canada, consultante certifiée en gestion et membre de l'Institut des administrateurs de sociétés.

Guy Harvey : M. Harvey possède près de 40 ans d'expérience dans le domaine de l'immobilier à divers postes de directeur principal, et une expertise unique dans les activités immobilières, la mise en œuvre de programmes, la conservation du patrimoine et la gestion de portefeuille.

Brenda Knights : M^{me} Knights a occupé divers postes de direction au service des peuples autochtones au Canada. En tant que présidente-directrice générale de la Vancouver Native Housing Society, elle continue de défendre les initiatives de logement social et de développement économique pour les peuples autochtones.

Margaret MacDonald : M^{me} MacDonald est une ancienne sous-ministre de la Nouvelle-Écosse qui a occupé les postes de sous-ministre aux ministères des Finances et du Conseil du Trésor, du Travail et du Développement de la main-d'œuvre, et de l'Immigration et des Affaires intergouvernementales.

Toni Varone : M. Varone est président du Varone Group Inc. Il a été au service de la collectivité à de nombreux titres et continue d'être un membre actif du conseil d'administration de la Villa Charities Foundation.

Les comités du Conseil et leurs fonctions

Tous les comités du Conseil d'administration sont composés d'au moins trois administrateurs qui ne font pas partie de la direction ni du personnel de la SICL, ni de l'une de ses filiales (à l'exception du président-directeur général, le cas échéant). Même si le Conseil d'administration peut déléguer diverses tâches à ses comités, chacun d'eux reste sous la direction du Conseil d'administration et a pour responsabilité ultime de rendre des comptes au Conseil et, s'il y a lieu, de lui faire des recommandations pour examen.

À l'heure actuelle, tous les membres du Conseil siègent à chacun des comités, à l'exception du président-directeur général. Le président-directeur général fait partie des comités de la SIC, de la SVPM et de PDP (à l'exception du comité d'audit et des risques).

Comité de gouvernance

Le comité de gouvernance a pour principal objectif d'optimiser l'efficacité du Conseil d'administration en assumant la direction et la gestion des affaires et des activités de la Société. Le comité doit également veiller à l'orientation des nouveaux administrateurs, de même qu'à leur formation et à leur perfectionnement continu.

Comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines a pour mandat d'examiner les préoccupations de la Société concernant les ressources humaines et de présenter au Conseil d'administration des rapports à ce sujet, accompagnés de recommandations, s'il y a lieu.

Comité d'audit et des risques

Le comité d'audit et des risques donne son avis au Conseil d'administration concernant la validité de la gestion financière de la Société et l'aide à surveiller les systèmes internes de contrôle, la présentation de l'information financière, la gestion des risques et les processus d'audit interne et externe.

Comité immobilier

Le comité immobilier reçoit des rapports et examine les dépenses prévues et les demandes d'autorisation de la direction concernant les activités d'acquisition, d'aménagement et de vente des biens immobiliers de la Société.

Comité des attractions touristiques

Le comité des attractions touristiques offre des services de consultation et de supervision stratégique concernant les activités de la division Attractions de la Société.

Accords de gestion

Pour assurer une structure de gestion appropriée pour les filiales de la SICL, et en se fondant sur l'avis de son conseiller juridique, la SIC a conclu deux accords de gestion, un pour PDP et l'autre pour la SVPM. Ils accordent à la SIC le pouvoir et le contrôle nécessaires pour gérer les activités quotidiennes de ces organisations.

Assemblées publiques annuelles

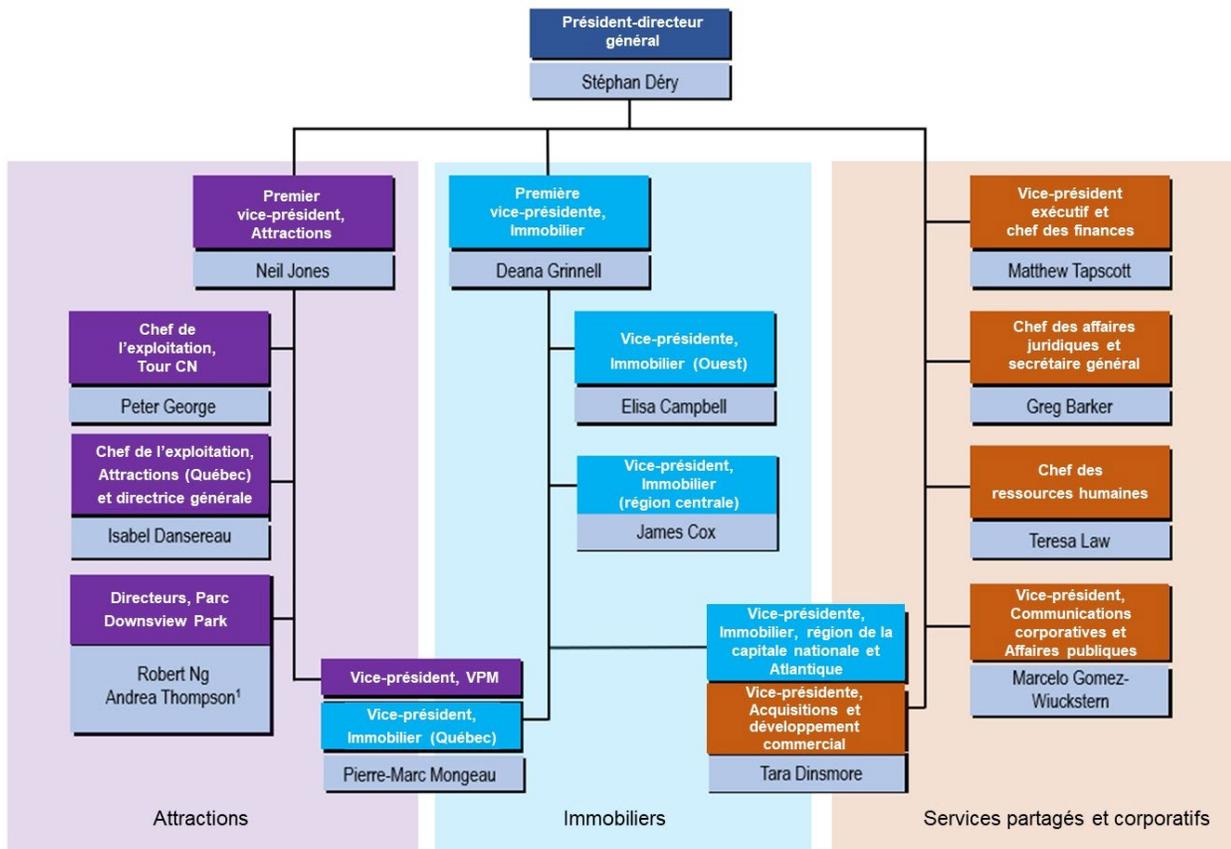
À titre de société d'État fédérale, la SICL est tenue, en conformité avec les pratiques exemplaires et la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de prévoir chaque année une tribune dans le cadre de laquelle le grand public peut formuler des commentaires et nouer un dialogue avec les membres de la direction et du Conseil d'administration de la SICL sur les questions qui touchent directement aux activités de cette dernière. La prochaine assemblée publique est prévue à l'automne 2024. L'assemblée publique de 2023 s'est tenue virtuellement le 30 novembre. Au cours de celle-ci, la présidente du Conseil d'administration et le président-directeur général ont discuté des activités et des résultats financiers de la Société pour le dernier exercice financier et ont offert aux membres du public l'occasion de poser des questions au cours de la séance de questions-réponses.

FIGURE 1 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FILIALES DE LA SICL



La SICL, PDP et la SVPM sont des agents de la couronne alors que la SIC est une société d'État non mandataire.

FIGURE 2 : STRUCTURE DE LA HAUTE DIRECTION DE LA SICL



¹ Robert Ng et Andrea Thompson ne font pas partie de l'équipe de la haute direction.

L'équipe de la haute direction est composée du président-directeur général et des membres de la direction énumérés à la figure 2. Ce groupe est responsable de toutes les activités commerciales et de tous les résultats, de l'établissement des priorités d'entreprise ainsi que de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'entreprise et des plans stratégiques, conformément au mandat de la SICL et sous la surveillance du Conseil d'administration.

Le salaire et la rémunération conditionnelle du président-directeur général sont établis par le gouverneur en conseil. La rémunération des membres de la haute direction est établie selon les stratégies de rémunération de la Société.

En 2022/23, les coûts engagés par la SICL en lien avec le Conseil d'administration et la haute direction, qui comprennent les salaires, les avantages sociaux, la rémunération conditionnelle, les cotisations aux régimes de retraite postérieurs à l'emploi, ainsi que les honoraires payés d'avance et les indemnités journalières des administrateurs, s'élevaient à 5,0 millions de dollars.

7. Annexe 2 : Résultats financiers comprenant les budgets d'exploitation et d'immobilisations

Les budgets d'exploitation et d'immobilisations de la Société, représentés dans les états financiers ci-joints de la SICL à la section 7.4 de la présente annexe, présentent les produits, les charges, les bénéfices, les flux de trésorerie et les investissements en capital que la Société prévoit réaliser au cours de la période de référence.

7.1 Faits saillants des budgets d'exploitation et d'immobilisations

Le tableau à la section 7.1.1 résume les résultats prévus des principaux indices de rendement pour 2023/24 par rapport au budget, ainsi que les faits saillants financiers pendant la période de référence.

7.1.1 Principaux renseignements financiers

(en millions de dollars, sauf la marge bénéficiaire)	Pour l'exercice se terminant le 31 mars ¹		Pour la période de référence ²
	Prévisions 2024	Budget 2024	
Produit brut	288,3 \$	258,0 \$	2 555,2 \$
Total du bénéfice d'exploitation ³	67,2 \$	63,1 \$	1 074,7 \$
Total de la marge bénéficiaire d'exploitation ³	23,3 %	24,5 %	42,1 %
Total du bénéfice net avant impôts	31,2 \$	25,1 \$	818,7 \$
Acquisitions	0,0 \$	8,2 \$	102,2 \$
Investissement	113,5 \$	143,9 \$	869,1 \$
Liquidités provenant des (affectées aux) activités d'exploitation	0,0 \$	(67,3 \$)	296,8 \$
Total des facilités de crédit	104,4 \$	27,7 \$	(80,6 \$)

(en millions de dollars, sauf la marge bénéficiaire)	Pour l'exercice se terminant le 31 mars ¹		Pour la période de référence ²
	Prévisions 2024	Budget 2024	
Dividendes au gouvernement du Canada	10,0 \$	10,0 \$	400,0 \$
Paiements d'avance rendus disponibles ⁴	0,0 \$	7,2 \$	62,2 \$
Total des actifs	1 060,8 \$	1 088,6 \$	1 136,9 \$

1 Les chiffres budgétaires représentent les montants inclus dans le plan d'entreprise de 2023/24 à 2027/28 de la SICL.

2 Le montant du total des facilités de crédits disponibles et le montant du total de l'actif indiqués dans la colonne « Pour la période de référence » correspondent aux soldes projetés au 31 mars 2029.

3 Bénéfice d'exploitation = bénéfice net total avant les impôts moins les intérêts et les autres produits, les intérêts et les autres frais de financement, la perte de valeur des dépenses en immobilisations et les frais généraux et administratifs.

4 Les paiements d'avance rendus disponibles sont des paiements que la Société verse aux gardiens de biens au moment de l'acquisition.

7.1.2 Aperçu du budget

Produits

La Société génère des produits principalement à partir de ses divisions Immobilier et Attractions, un plus petit montant provenant des activités de la Société.

Le graphique ci-dessous permet de comprendre comment les divisions s'alignent sur l'information financière.

GRAPHIQUE 1

Postes de présentation de l'information financière	Divisions opérationnelles		
	Immobilier	Attractions	Siège social
Ventes immobilières et aménagement	X		X
Attractions touristiques, aliments, boissons et autres produits d'accueil		X	
Activités de location	X	X	
Intérêts et autres produits divers			X

La Société prévoit générer des produits de 288,3 millions de dollars en 2023/24, soit 30,3 millions de dollars de plus que le budget de 2023/24.

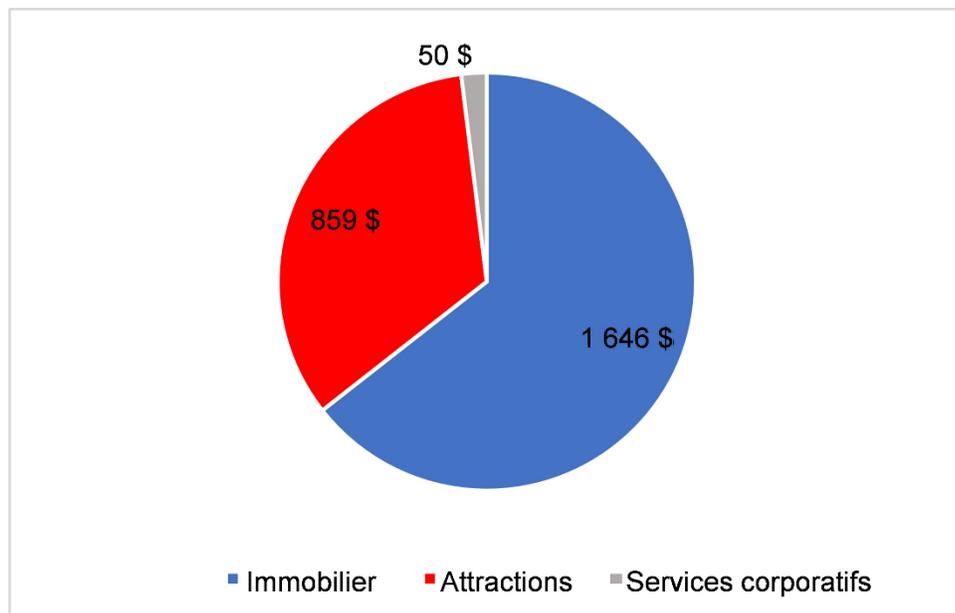
Le principal facteur de l'évolution favorable par rapport au budget est le niveau élevé de ventes immobilières, en particulier pour deux projets : les résultats favorables pour les attractions touristiques de la Société, en particulier la Tour CN, et des produits d'intérêts plus élevés.

La Société s'attend à générer des produits consolidés de 2 555 millions de dollars au cours de la période de référence, soit une moyenne de 511 millions de dollars par année. Les produits ne sont pas constants d'une année à l'autre. Les fluctuations importantes observées dans les produits consolidés annuels au cours de la période de référence s'expliquent principalement par le calendrier des ventes de biens immobiliers, puisque les produits de la division Attractions devraient demeurer relativement stables d'une année à l'autre.

Les principales sources de produits pour la période de référence sont présentées dans le graphique 2 sur une base consolidée et dans le graphique 3 sur une base annuelle.

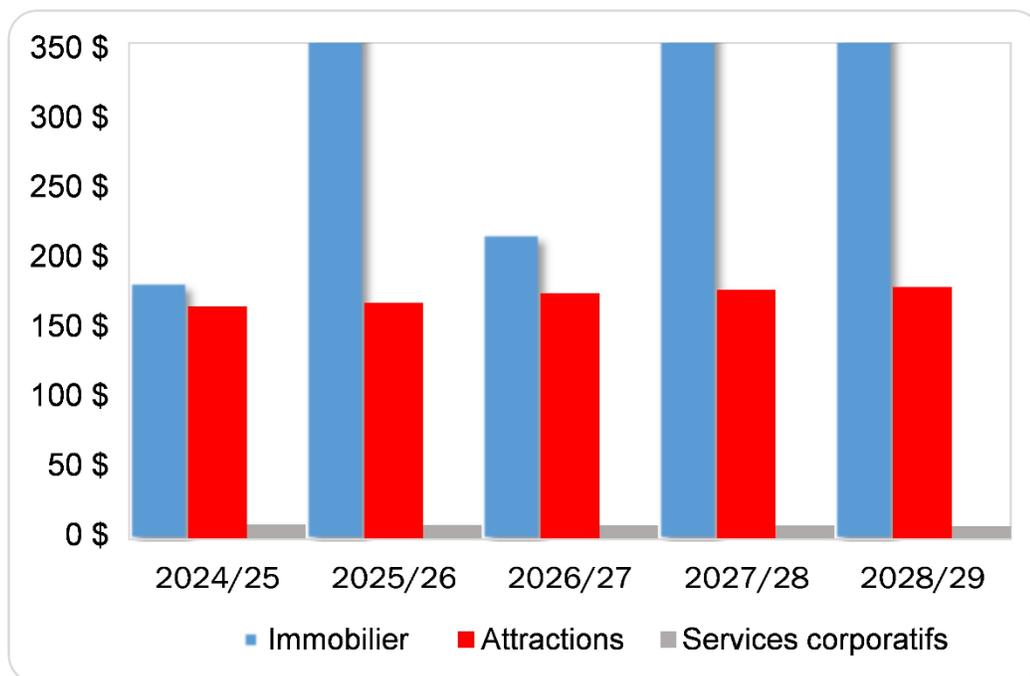
GRAPHIQUE 2

Principales sources de produits (en millions)



GRAPHIQUE 3

Principales sources de produits (par année)



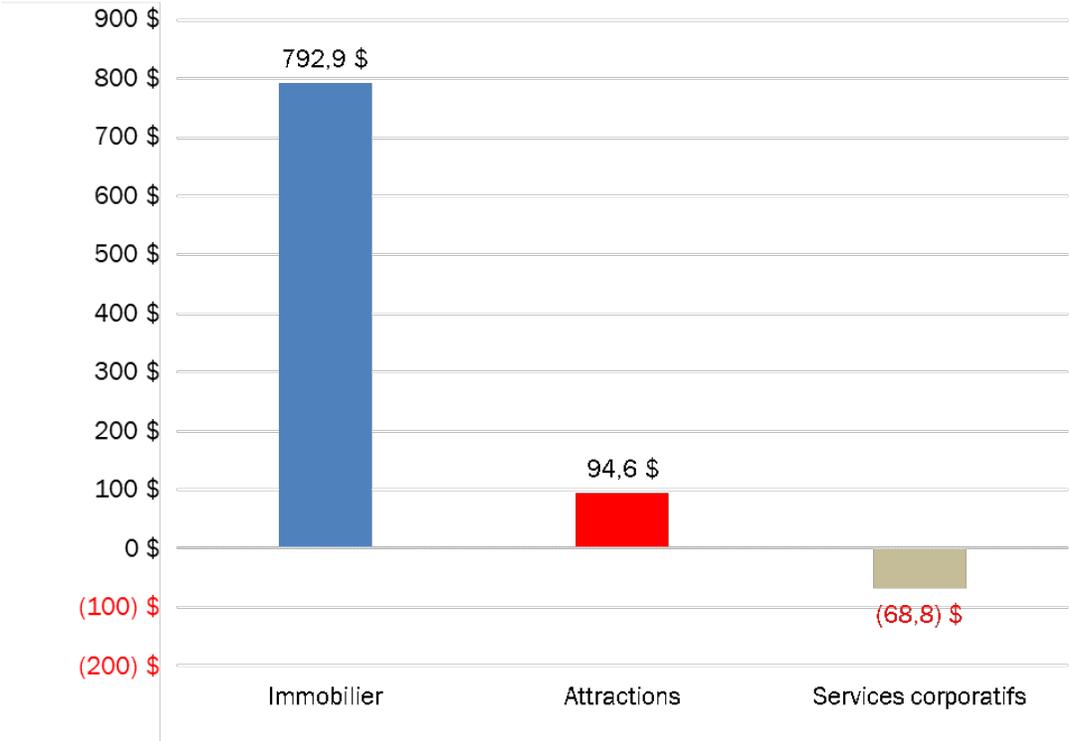
Rentabilité

Le bénéfice net avant impôts (BNAI) consolidé pour la période de référence s'élève à 819 millions de dollars, soit une moyenne de 168 millions de dollars par année. À l'instar des produits, la rentabilité fluctue chaque année et elle est principalement influencée par les ventes immobilières.

Les principales sources du BNAI pour la période de référence sont présentées dans le graphique 4 sur une base consolidée et dans le graphique 5 sur une base annuelle.

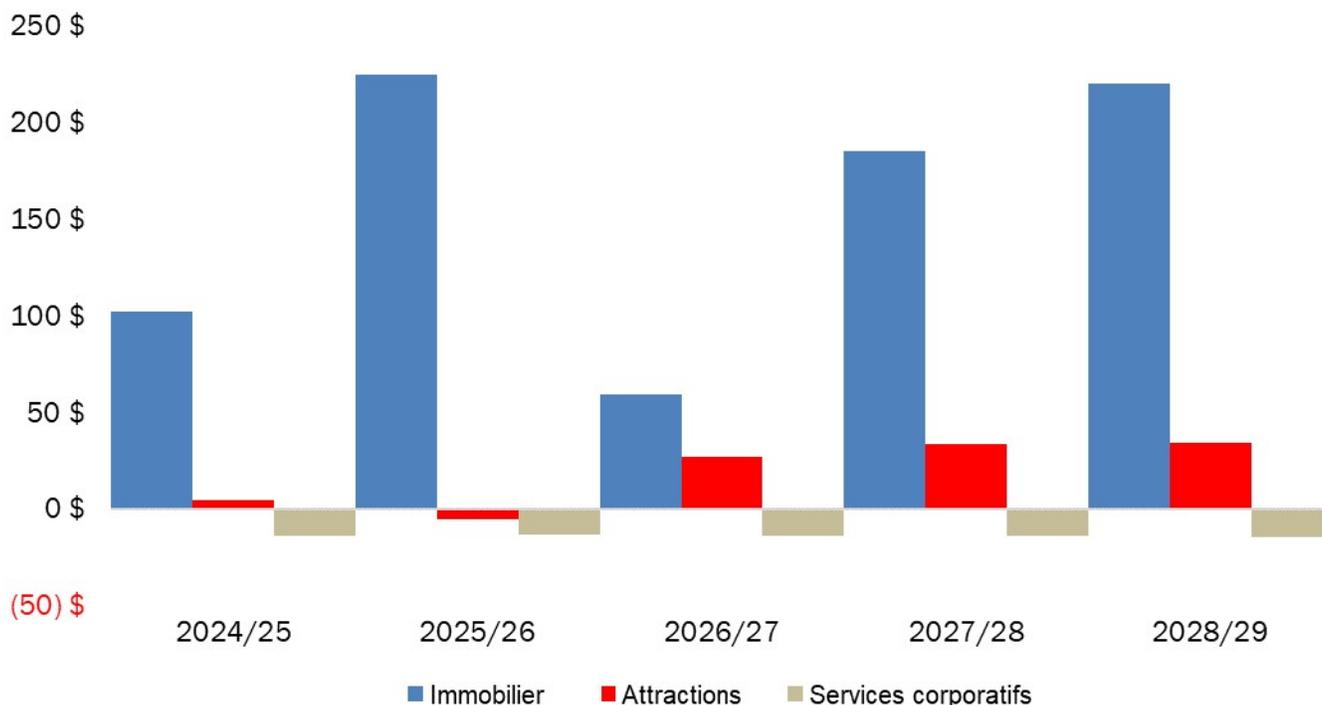
GRAPHIQUE 4

Principales sources du BNAI (en millions)



GRAPHIQUE 5

Principales sources du BNAI par année (en millions)



En raison de l'augmentation des produits pour 2023/24, la Société prévoit que son BNAI sera de 31,2 millions de dollars, soit 25,1 millions de dollars de plus que la perte de BNAI prévue au budget de 5,1 millions de dollars.

Au cours de la période de référence, la Société prévoit générer un bénéfice d'exploitation de 1 074,7 millions de dollars, soit une moyenne de 215,0 millions de dollars par année.

Au cours de cette même période, la marge bénéficiaire d'exploitation représentera 42,1 % du total des produits. Chaque année, au cours de la période de référence, la marge d'exploitation variera principalement en fonction des ventes immobilières et du portefeuille de produits, tandis que la marge d'exploitation de la division Attractions est très constante.

Frais généraux et administratifs

La Société engage des frais généraux et administratifs pour soutenir l'exploitation de l'entreprise. Ces frais généraux et administratifs sont principalement des coûts indirects engagés dans les attractions touristiques et les frais généraux de l'entreprise. Les frais généraux et administratifs au sein de la division opérationnelle Immobilier sont généralement considérés comme des coûts directs des projets et capitalisés à titre de coûts d'aménagement.

Le tableau ci-dessous présente un résumé des frais généraux et administratifs engagés pendant la période de référence par type, le ratio des frais généraux et administratifs d'exploitation par rapport aux frais généraux et administratifs d'entreprise, et le pourcentage des frais généraux et administratifs par rapport aux produits consolidés.

TABLEAU 1

Tableau récapitulatif des frais généraux et administratifs

Pour l'exercice se terminant le 31 mars (en millions, sauf les pourcentages)	Prévisions 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029	Total période de référence
Frais généraux et administratifs d'exploitation	20,5 \$	21,4 \$	21,9 \$	22,0 \$	22,4 \$	22,5 \$	110,2 \$
Frais généraux et administratifs d'entreprise	20,7 \$	22,4 \$	22,4 \$	22,8 \$	23,1 \$	23,4 \$	114,1 \$
Total des frais généraux et administratifs	41,2 \$	43,8 \$	44,3 \$	44,8 \$	45,5 \$	45,9 \$	224,3 \$
Frais généraux et administratifs de la Société sous forme de pourcentage du total des frais généraux et administratifs	50,0 %	51,0 %	51,0 %	51,0 %	51,0 %	51,0 %	51,0 %
Total des frais généraux et administratifs sous forme de pourcentage du total des produits	14,0 %	12,0 %	8,0 %	11,0 %	8,0 %	7,0 %	9,0 %
Frais généraux et administratifs de la Société sous forme de pourcentage du total des produits	7,0 %	6,0 %	4,0 %	6,0 %	4,0 %	4,0 %	4,0 %

La Société prévoit un total des frais généraux et administratifs pour 2023/24 de 41,2 millions de dollars, ce qui est supérieur aux 39,2 millions de dollars prévus au budget. Plusieurs objectifs et initiatives de la Société relatifs aux priorités et aux initiatives stratégiques, et des augmentations de salaire plus élevées que prévu sont la principale cause de cette augmentation.

Au cours de la période de référence, le total des frais généraux et administratifs devrait s'élever à 224,3 millions de dollars. Les frais généraux et administratifs indirects d'exploitation devraient représenter 49,0 % du total des frais généraux et administratifs, soit 110,2 millions de dollars, le reste étant des frais généraux et administratifs d'entreprise.

Au cours de la période de référence, le total des frais généraux et administratifs sous forme de pourcentage du total des produits devrait s'élever à 9,0 %. En 2023/24 et en 2024/25, ce pourcentage devrait être de 14,0 % et de 12,0 % respectivement en raison de produits plus faibles alors que les produits de la Société tirés des ventes immobilières seront relativement faibles comparativement aux autres années pendant la période de référence en raison du calendrier du cycle d'aménagement selon les projets de la Société. Au cours de la période de référence, le total des frais généraux et administratifs sous forme de pourcentage du total des produits diminue considérablement (7,0 % en 2028/29) pour atteindre une moyenne de 9,0 % du total des produits pour la période de référence.

Investissement en capital

La Société continue d'investir dans ses biens immobiliers et ses attractions touristiques. La Société effectue ces investissements avec prudence en mettant l'accent sur les rendements financiers et non financiers du capital investi.

Comme mentionné précédemment, les investissements en capital varieront d'une année à l'autre en fonction du stade de l'aménagement immobilier des biens de la Société.

En 2023/24, la Société prévoit des investissements en capital de 113,5 millions de dollars, ce qui est inférieur aux 143,9 millions de dollars prévus au budget. Le principal facteur qui explique la baisse des investissements en capital est le report de certains investissements en capital dans l'immobilier à des années ultérieures, en raison de retards dans l'approbation des projets d'aménagement, des conditions du marché actuelles et de retards d'investissements en capital dans un projet important d'attractions en raison de problèmes de chaîne d'approvisionnement.

Pour la période de référence, la Société prévoit d'investir 869,1 millions de dollars en capital, dont 679,1 millions de dollars dans les biens immobiliers et 190,0 millions de dollars dans les attractions touristiques.

Liquidités

La SICL continuera d'être autonome et d'apporter de considérables contributions financières et non financières au gouvernement.

La Société continuera d'exercer des processus de gestion de trésorerie prudents et de surveiller activement les investissements en capital et le rendement. La Société prévoit continuer à disposer de liquidités suffisantes pour répondre à tous ses besoins opérationnels et besoins en liquidités, mais elle aura besoin d'emprunts supplémentaires à même les facilités de crédit dans les années à venir.

Parmi les indices de rendement que la Société utilise pour gérer les liquidités, mentionnons l'actif courant ajusté net. L'actif courant ajusté net est établi en utilisant les actifs courants, ajustés afin d'éliminer les stocks actuels qui ne sont pas immédiatement liquides, après la déduction de ses passifs courants. Le tableau ci-dessous présente le solde de clôture des actifs courants ajustés nets de la Société pour chaque année de la période de référence.

TABLEAU 2

Résumé des actifs courants ajustés nets

Au 31 mars (en millions de dollars)	Prévisions 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Actifs courants ajustés ¹	266,6 \$	308,9 \$	374,9 \$	328,2 \$	354,5 \$	418,3 \$
Passifs courants	143,0 \$	206,7 \$	243,1 \$	198,2 \$	169,2 \$	145,4 \$
Actifs courants ajustés nets	123,6 \$	102,2 \$	131,9 \$	130,0 \$	185,2 \$	272,9 \$

1 Actifs courants ajustés = total des actifs courants de l'état consolidé de la situation financière de la SICL moins les stocks.

Au cours de la période de référence, la Société prévoit des paiements de 978 millions de dollars à son actionnaire. Voir la section 7.2, « Tableau récapitulatif du résultat net pour le gouvernement du Canada de 2024/25 à 2028/29 ».

7.1.3 Aperçu des principales hypothèses, sensibilités et incertitudes

La Société établit son plan d'entreprise de manière ascendante, en commençant à l'échelon de chaque projet immobilier et de chaque attraction touristique.

Étant donné la nature des biens immobiliers, les hypothèses peuvent varier considérablement d'une année à l'autre en fonction des approbations de la planification, des conditions du marché et de la stratégie d'aliénation. Le processus rigoureux et complet que la Société entreprend pour générer les budgets d'exploitation et d'immobilisations est conforme à celui des années précédentes. Ces budgets sont approuvés par la direction et le Conseil d'administration.

Compte tenu du contexte actuel dans lequel la Société exerce ses activités, en particulier le marché immobilier actuel, l'importance et l'ampleur des principales hypothèses pourraient avoir une incidence importante sur les résultats prévus de la Société au cours de la période de référence. Outre les défis actuels du marché immobilier, il ne faut pas oublier que la division Attractions, tout comme l'ensemble des secteurs de l'hôtellerie et du tourisme au Canada, n'a émergé que récemment des répercussions majeures de la pandémie de COVID-19 et que certains indices de rendement sont encore inférieurs aux niveaux d'avant la pandémie.

La Société a inclus les principales hypothèses, sensibilités et incertitudes ci-dessous.

7.1.4 Principales hypothèses

Conditions macroéconomiques

- Les conditions macroéconomiques au Canada ont été examinées dans la section 3 intitulée « Contexte opérationnel ».
- La Société a supposé que les pressions inflationnistes sur ses intrants (p. ex. les coûts des biens, les coûts de l'énergie, la construction des aménagements, les honoraires des consultants), qui sont actuellement à des niveaux exceptionnellement élevés, diminueront au cours de la période de référence pour revenir à des niveaux historiques. Il en résultera un environnement de coûts plus stable.

Attractions touristiques

Tour CN

- Le rendement financier dépend essentiellement de la fréquentation, dont le taux prévu pour 2023/24 est d'environ 94 % de celui de 2019/20 (l'année précédant la pandémie), soit 1,75 million de visiteurs. Ce taux de fréquentation devrait augmenter graduellement au cours de la période de référence et revenir aux taux de 2019/20 d'ici 2026/27;
- Une grande partie des coûts d'exploitation et d'entretien de la Tour CN sont fixes. Par conséquent, les fluctuations du taux de fréquentation, un facteur déterminant des produits, ont une incidence importante sur ceux-ci et sur la rentabilité;
- Les touristes, y compris les touristes provenant des États-Unis et d'autres marchés étrangers, sont un facteur déterminant de la fréquentation de la Tour CN.

Vieux-Port et CSM

- La fréquentation, en particulier celle des groupes scolaires, a une grande incidence sur le rendement financier du CSM. Depuis le début de la période 2023/24, la fréquentation est restée stable par rapport à l'exercice précédent, mais elle est inférieure au budget. L'automne et l'hiver 2023/24 pourraient être un bon indicateur de la fréquentation future du CSM;
- Une grande partie des coûts d'exploitation et d'entretien du Vieux-Port et du CSM sont fixes. Par conséquent, les fluctuations du taux de fréquentation et du nombre de locataires, un facteur déterminant des produits, ont une incidence importante sur ceux-ci et sur la rentabilité;
- La capacité à élaborer ou à louer des expositions populaires est un facteur clé de la fréquentation du CSM, qui se traduit en fin de compte par une croissance des produits et de la rentabilité.

Immobilier

- Hypothèses relatives au marché : Le plan d'entreprise et les budgets supposent que la demande sur les marchés immobiliers demeurera conforme aux niveaux historiques d'offre et de demande équilibrées tout au long de la période de référence, ce qui entraînera une stabilité relative des marchés. Le plan d'entreprise ne cherche pas à prévoir des gains ou des pertes d'importance en ce qui concerne les conditions du marché dans les régions où la Société possède des biens, tout particulièrement à la lumière de la récente instabilité des conditions du marché et de la hausse marquée des taux d'intérêt au Canada;
- Hypothèses liées aux acquisitions immobilières : Au cours de la période de référence, la Société prévoit des ventes de près de 53,6 millions de dollars et un BNAI de 19,8 millions de dollars concernant des biens immobiliers dont elle n'est pas encore la propriétaire, mais qu'elle prévoit acquérir;
- Hypothèse relative au Plan secondaire du secteur Downsview : La Société a présumé que le Plan secondaire du secteur Downsview 2011 approuvé, qui comprend les terrains de Downsview, sera modifié durant la période de référence. Le processus de modification a été dirigé par la Société et par Northcrest Developments, une filiale de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public qui a fait l'acquisition de 370 acres (ou 150 hectares) de terrains adjacents en 2018, et il est fondé sur l'appel de la Société de la modification au plan directeur et de l'entente provenant de la politique propre au site et à la région. Les modifications qui seront apportées au Plan secondaire du secteur Downsview devraient se solder par une vision redéfinie de l'aménagement des 520 acres (ou 210 hectares) de terrains appartenant aux deux sociétés et permettre de déterminer les futurs réseaux routiers, les parcs, les espaces verts et l'utilisation des terrains, tout en répondant aux besoins de la collectivité en matière d'installations et de services. Les hypothèses de la Société quant au contenu du Plan secondaire du secteur Downsview modifié, y compris en ce qui a trait aux diverses utilisations des terrains, sont comprises dans le présent plan d'entreprise. Tout changement dans le contenu du plan approuvé influencerait considérablement sur les hypothèses financières de la Société au cours de la période de référence.

Liquidités

- La Société a présumé que la facilité de crédit arrivant à échéance le 31 mars 2024 sera renouvelée, que sa capacité augmentera pour tenir compte des emprunts supplémentaires requis (voir la section 7.4.3) et que les coûts d'emprunt seront comparables aux taux du marché au moment du renouvellement et conformes aux taux actuels du marché.

Autre

- Les frais généraux et administratifs devraient augmenter de 2,0 % à 2,5 %, selon l'unité d'affaires, en 2024/25. En ce qui concerne le reste de la période de référence, en fonction de l'unité d'affaires opérationnelle, la Société a présumé des augmentations des frais généraux et administratifs variant entre 2,0 % et 2,5 %. Les estimations des frais généraux et administratifs pour les années ultérieures du plan d'entreprise sont réévaluées annuellement;
- Les marchés du travail dans lesquels la Société exerce ses activités, en particulier à Toronto et à Montréal où se déroulent les principales activités de la division Attractions, seront équilibrés et ils permettront à la Société d'embaucher des personnes compétentes et qualifiées aux taux courants du marché dans des délais raisonnables, tout en conservant sa main-d'œuvre actuelle.

7.1.5 Sensibilités et incertitudes

Attractions touristiques

- Comme il est mentionné ci-dessus, un écart de 100 000 visiteurs par année de la Tour CN aurait une incidence d'environ 6,5 millions de dollars sur les produits et de 3,0 à 3,5 millions de dollars sur le BNAI;
- Comme il est mentionné ci-dessus, un écart de 100 000 visiteurs par année au Centre des sciences de Montréal aurait une incidence d'environ 1,2 million de dollars sur les produits; et
- Comme il est mentionné ci-dessus, les paiements en remplacement d'impôts (les « PERI ») de la SVP pour les exercices remontant jusqu'à 2013/14 se fondent sur un examen effectué par une firme indépendante. La contestation porte sur un désaccord concernant la valeur des propriétés, les exemptions qui devraient s'appliquer et les parties de la propriété qui devraient ou non être imposables. La SVPM continue de travailler avec son conseiller juridique et ses évaluateurs pour déterminer les meilleures mesures à prendre. En 2023/24, la SVPM a payé (sous réserve) le montant établi par la Ville de Montréal pour tous les montants évalués, mais impayés, en 2013/14, afin de démontrer sa bonne foi et d'alléger les intérêts débiteurs. Une incertitude importante demeure concernant le montant qui est finalement déterminé à payer au moment de la résolution, ainsi que les montants payables dans les années ultérieures de la période de référence.

Immobilier

- Projets à Ottawa : Le marché immobilier d'Ottawa est actuellement considéré comme stable; cependant, la Société prévoit des ventes de plus de 290 millions de dollars au cours de la période de référence pour des projets situés à Ottawa;
- Projets à Montréal : La Société compte un nombre important de projets immobiliers dans la région métropolitaine de Montréal qui devraient générer des produits et un bénéfice au cours de la période de référence. La Société s'attend à ce que le rendement de ces projets soit conforme aux prévisions; toutefois, la majorité de ces projets entreront dans la phase de vente et de marketing pour la première fois pendant la période de référence. La Société prévoit des ventes de plus de 280 millions de dollars au cours de la période de référence;
- Currie (Calgary) et le Village à Griesbach (Edmonton) : Les marchés d'Edmonton et de Calgary demeurent robustes, et la Société prévoit des ventes immobilières de plus de 180 millions de dollars;
- Terrains de la rue Heather et Terrains de Jericho (Vancouver) : Au cours de la période de référence, la Société prévoit vendre, dans le cadre des première et deuxième phases, 50 % de sa participation bénéficiaire dans chacun des Terrains de Heather et des Terrains de Jericho, à ses partenaires des Premières Nations;
- Terrains de Downsview (Toronto) : Comme il a déjà été mentionné, un Plan secondaire du secteur Downsview modifié est prévu. Il est difficile de déterminer la durée et l'échéancier du processus de modification du Plan secondaire du secteur Downsview, mais il n'est pas déraisonnable de s'attendre à ce qu'il prenne quelques années.

Siège social

La Société génère des intérêts créditeurs sur son solde de trésorerie excédentaire. Si les taux d'intérêt devaient varier de +/- 1 % par rapport aux taux présumés, cela aurait une incidence de 2 à 3 millions de dollars sur la rentabilité et les flux de trésorerie de la Société. Comme il est mentionné ci-dessus, la Société a supposé que les frais généraux et administratifs augmenteront de 2,0 % à 2,5 % en 2024/25, en fonction de l'unité d'affaires opérationnelle. Pour le reste de la période de référence, la Société prévoit des hausses combinées des frais généraux et administratifs d'environ 2,0 % par année.

7.2 Tableau récapitulatif du bénéfice net pour le gouvernement du Canada de 2024/25 à 2028/29

La Société procure de diverses façons des avantages financiers au gouvernement du Canada. Comme illustré dans le tableau ci-dessous, la contribution de la Société s'élèvera à près de 978 millions de dollars, soit une moyenne de 196 millions de dollars par année, sur la période de référence.

TABLEAU 3

Bénéfice net pour le gouvernement du Canada

En millions de dollars	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28	2028/29	Total
Acquisitions ¹	22,2	5	0	30	5	62,2
Remboursement de billets à ordre	7,9	52,5	66,3	10,7	12,4	149,8
Impôts sur le résultat versés (recouvrés)	12,8	55,2	89,5	(18,2)	83,3	222,6
Dividendes au gouvernement du Canada ²	20	30	50	100	200	400
Soutien financier récurrent accordé à la SVPM ^{3,4}	26	55,2	26,5	18	17,4	143,1
Total	88,9	197,9	232,3	140,5	318,1	977,7

- 1 Représente le versement initial à l'organisme ou au ministère vendeur, qui va normalement jusqu'à 5,0 millions de dollars par propriété ou par portefeuille.
- 2 Indique les prévisions de dividendes en espèces à verser au Trésor.
- 3 Exclut l'utilisation de 8,6 millions de dollars provenant des liquidités et des équivalents de liquidités disponibles à la fin de 2023/24 qui seront utilisés pendant la période de référence ainsi que tous les fonds nécessaires pour la résolution de la contestation des PERI.
- 4 Le soutien financier comprend 54,3 millions de dollars liés au plan directeur de la SVPM.

Parallèlement aux avantages financiers que la SICL offre au Canada, la Société investira dans son propre stock de biens immobiliers et ses propres biens par l'intermédiaire de ses filiales, à savoir la SIC, PDP et la SVPM. Ces investissements comprennent les paiements en remplacement d'impôts (les « PERI ») à des municipalités, des dépenses en infrastructure (par exemple, des contrats de construction de routes, de réseaux d'alimentation en eau et d'égouts), l'embauche d'experts-conseils et de firmes de services techniques, les investissements de maintien et d'amélioration des biens touristiques, ainsi que les activités de création de valeur aux immeubles locatifs à long terme. Le total des investissements par type et par année pendant la durée du présent plan est indiqué ci-dessous :

TABLEAU 4

Tableau récapitulatif des investissements de 2024/25 à 2028/29 par division opérationnelle

En millions de dollars	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28	2028/29	Total
Immobilier	103	142	140	175	119	679
Attractions touristiques	40	63	35	25	27	190
Total	143	205	175	200	146	869

7.3 Explication de la politique de dividendes de la SICL et des bénéfices non répartis

Conformément aux normes comptables non gouvernementales, y compris les Normes internationales d'information financière (IFRS), que la SICL est tenue de respecter, les bénéfices non répartis ne représentent ni un excédent de trésorerie ni des liquidités qui restent à la Société après la distribution des dividendes. Les bénéfices non répartis indiquent plutôt l'utilisation des bénéfices par la Société; il s'agit du montant des bénéfices qu'elle a réinvesti dans ses activités depuis sa création. Ces réinvestissements consistent soit en acquisitions d'éléments d'actif, soit en réductions d'éléments de passif. En fin de compte, l'analyse des bénéfices non répartis est principalement axée sur l'évaluation de la décision qui offrira le rendement le plus élevé à l'actionnaire. Dans le cas de la SICL, ce rendement optimisé est obtenu en générant des bénéfices en vue d'acheter des terrains ou d'autres biens auprès du gouvernement, d'en augmenter la valeur et d'en optimiser les profits au moment de leur vente, tout en réalisant d'autres objectifs moins concrets, notamment la réintégration des propriétés dans la collectivité et en créant d'autres avantages pour les intervenants. À cet égard, il importe également de souligner que la SICL, dans l'ensemble, ne contrôle pas le moment où les gardiens fédéraux libèrent ces biens pour la vente et, par conséquent, la SICL doit conserver des liquidités pour payer des frais de clôture.

Outre le versement de dividendes, la SICL a principalement utilisé ses bénéfices non répartis pour acheter des biens immobiliers et les aménager ensuite en vue de leur vente. Dans cet exemple, le traitement comptable correspond à une réduction de la trésorerie et à une augmentation du stock de biens immobiliers. La trésorerie conservée dans l'entreprise a servi à investir dans le stock de biens immobiliers en vue de réaliser de plus grands bénéfices à l'avenir, ce qu'exprime le poste du stock dans le bilan.

La SICL continue à financer le déficit d'exploitation annuel et les besoins en capital de la SVPM à raison d'environ 31 millions de dollars par année prévus pendant la période de référence, montant qui comprend 54 millions de dollars prévus en financement lié au plan directeur de la SVPM. Avant la fusion fonctionnelle de novembre 2012, ces insuffisances de fonds, qui s'élevaient à l'époque à environ 24 millions de dollars par année, étaient entièrement subventionnées par le gouvernement fédéral. La Société continue également de financer les besoins d'exploitation et les besoins en capital du Parc Downsview, qui compte 291 acres d'espaces verts actifs et passifs, à raison d'environ 7 millions de dollars par année.

Les dividendes versés par la SICL sont financés par le flux de trésorerie disponible qui n'est pas autrement nécessaire pour acheter des terrains au gouvernement fédéral, rembourser des billets à ordre, financer le déficit de fonctionnement et les besoins en capital de la SVPM et du Parc Downsview ou investir dans des terrains à aménager en vue de leur vente future et de l'offre d'avantages financiers et communautaires optimaux. La Société détermine chaque année le montant du flux de trésorerie distribuable sous forme de dividendes au cours de la préparation du plan d'entreprise et des budgets. Ce montant peut changer considérablement au cours des troisième, quatrième et cinquième années, lorsque les remboursements de billets, les acquisitions et les plans d'aménagement deviennent plus précis.

Les détails concernant la provenance et l'utilisation de la trésorerie de la SICL figurent dans l'état consolidé des flux de trésorerie, qui se trouve à la section 7.4.3 du présent plan.

7.4 États financiers et budgets

7.4.1 État consolidé du résultat global (perte) de la SICL

Pour l'exercice se terminant le 31 mars

	2023	2024	2024		2025	2026	2027	2028	2029	Plan
En millions de dollars	Chiffres réels	Budget	Prévisions		Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Période Total
PRODUITS										
Ventes immobilières	56,8	84,3	100,1		163,4	381,3	197,2	375,2	442,0	1 559,1
Attractions touristiques, aliments, boissons et autres produits d'accueil	113,9	116,3	126,6		132,4	135,1	139,4	141,8	142,4	691,1
Activités de location	46,4	45,8	44,9		44,7	44,6	45,9	47,1	44,0	226,3
Intérêts et autres produits divers	13,8	11,6	16,7		15,9	15,1	17,0	15,4	15,3	78,7
	230,9	258,0	288,3		356,4	576,1	399,5	579,5	643,7	2 555,2
DÉPENSES										
Coûts d'aménagement immobilier	33,2	63,3	81,2		72,3	160,4	141,4	200,8	228,0	802,9
Attractions touristiques, aliments, boissons et autres produits d'accueil	73,6	81,8	82,5		87,8	87,7	89,3	90,4	91,5	446,7
Charges opérationnelles de location	42,4	38,2	40,7		26,9	33,3	34,9	28,1	29,0	152,2
Frais généraux et administratifs	32,6	39,2	41,2		43,8	44,3	44,8	45,5	45,9	224,3
Intérêts et autres frais de financement	3,3	1,4	3,8		2,5	2,1	1,8	1,5	1,4	9,3
Perte de valeur des dépenses en immobilisations	6,2	9,0	7,7		29,8	41,9	14,2	7,9	7,3	101,1
	191,3	232,9	257,1		263,1	369,7	326,4	374,2	403,1	1 736,5
Résultat (perte) avant impôts	39,6	25,1	31,2		93,3	206,4	73,1	205,3	240,6	818,7
Charge d'impôts (recouvrement)	49,8	6,3	12,5		34,0	65,3	24,3	55,9	64,4	243,9
Résultat net (perte nette)	(10,2)	18,8	18,7		59,3	141,1	48,8	149,4	176,2	574,8

7.4.2 État consolidé de la situation financière de la SICL

Au 31 mars

En millions de dollars	2023 Chiffres réels	2024 Plan	2024 Prévisions	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
ACTIFS								
Non courants								
Immeubles de placement	28,5	33,0	29,6	31,2	39,8	48,4	54,3	60,4
Stocks	375,5	340,9	369,6	347,2	360,6	296,2	276,8	232,7
Immobilisations corporelles	161,3	169,4	166,8	158,8	156,9	153,9	150,5	148,6
Créances clients et autres actifs	17,6	6,2	11,7	11,4	15,9	6,6	4,6	13,6
Créances à long terme	60,8	61,7	67,5	56,8	57,2	53,6	36,0	19,1
Impôts différés	72,4	122,7	73,7	74,2	67,5	65,7	61,7	58,8
	716,1	733,9	718,8	679,7	697,9	624,4	583,9	533,1
Courants								
Stocks	69,5	136,7	75,3	164,7	141,4	205,8	236,3	185,4
Trésorerie	245,5	158,4	200,5	239,9	331,5	228,7	278,2	346,7
Placements à court terme	-	3,6	7,0	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6
Créances clients et autres actifs	50,1	46,5	51,4	48,5	39,9	60,0	55,7	51,1
Tranche courante de la créance à long terme	3,2	3,2	7,7	16,9	-	3,8	16,9	16,9
Charge d'impôts recouvrable à court terme et autres actifs	-	6,3	-	-	-	32,1	-	-
	368,3	354,7	341,9	473,6	516,4	534,1	590,7	603,7
	1 084,4	1 088,6	1 060,8	1 153,2	1 214,3	1 158,5	1 174,6	1 136,8

7.4.2 État consolidé de la situation financière de la SICL, suite

Au 31 mars

En millions de dollars	2023 Chiffres réels	2024 Plan	2024 Prévisions	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
PASSIFS								
Non courants								
Effets à payer	278,7	239,3	279,4	268,8	179,6	169,7	162,1	171,8
Provisions	1,3	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Impôts différés	3,3	11,4	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Loyers reçus d'avance, dépôts et autres passifs	2,8	3,1	2,8	2,8	6,1	8,7	11,8	11,9
	286,1	254,6	286,4	275,8	189,9	182,6	178,1	187,9
Courants								
Facilités de crédit	52,7	74,9	68,2	98,4	97,8	125,4	71,5	63,3
Effets à payer	20,8	35,0	7,9	28,5	66,3	10,7	12,4	10,0
Loyers reçus d'avance, dépôts et autres passifs	6,8	6,1	6,8	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Produits différés	7,9	7,2	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	43,1	31,0	44,0	40,9	41,3	43,8	43,6	43,6
Provision pour la contestation des PERI	25,4	-	-	-	-	-	-	-
Provisions	9,0	0,3	8,2	3,9	3,9	3,9	3,9	4,0
Impôts à payer	9,9	-	-	20,6	19,4	-	23,5	10,2
	175,6	154,5	143,0	206,7	243,1	198,2	169,2	145,3
CAPITAUX PROPRES								
Surplus d'apports	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1	185,1
Résultats non distribués	631,3	698,1	650,0	709,3	849,9	896,3	1 045,9	1 222,2
Dividendes accumulés	(193,7)	(203,7)	(203,7)	(223,7)	(253,7)	(303,7)	(403,7)	(603,7)
Capitaux propres nets	622,7	679,5	631,4	670,8	781,3	777,7	827,3	803,7
	1 084,4	1 088,6	1 060,8	1 153,2	1 214,3	1 158,5	1 174,6	1 136,8

7.4.3 État consolidé des flux de trésorerie de la SICL

Pour l'exercice se terminant le 31 mars

	2023	2024	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Plan
En millions de dollars	Chiffres réels	Plan	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Période Total
Activités d'exploitation									
Bénéfice net	(10,3)	18,9	18,7	59,3	141,1	48,8	149,5	176,3	575,0
Impôts sur le résultat versés	(10,2)	(32,6)	(14,5)	(12,8)	(55,2)	(89,5)	18,2	(83,3)	(222,7)
Amortissement	12,9	14,7	11,8	14,1	14,0	14,7	14,9	15,4	73,1
Coût des ventes immobilières	33,2	63,3	81,2	72,3	160,4	141,4	200,8	228,0	802,9
Dépenses en immobilisations	(62,5)	(111,0)	(85,0)	(100,7)	(142,2)	(138,6)	(174,6)	(119,3)	(675,4)
Acquisitions	(27,1)	(8,2)	-	(38,6)	(5,0)	-	(34,3)	(24,3)	(102,2)
Dépréciations et pertes de valeur	8,8	9,0	11,7	31,0	39,9	14,3	7,5	5,1	97,8
Recouvrement des dépenses affectées aux biens immobiliers	6,0	3,7	6,8	1,0	0,5	0,6	2,7	3,0	7,8
Recouvrement des dépenses affectées aux biens immobiliers – coentreprises	-	-	-	3,0	4,3	-	5,0	8,3	20,6
Créances à long terme	(2,1)	(1,9)	(12,7)	5,6	15,7	(0,7)	5,8	30,9	57,3
Provision pour les PERI	-	(25,4)	(25,4)	-	-	-	-	-	-
Effets à payer – intérêts théoriques	2,8	0,9	2,8	1,5	1,1	0,8	0,5	0,4	4,3
Charge d'impôts sur le résultat	49,9	6,3	12,5	34,0	65,3	24,4	55,9	64,6	244,0
Charge d'intérêts	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation des actifs/passifs courants	2,6	(5,0)	(7,9)	(7,5)	(2,4)	6,7	(16,5)	(8,2)	(27,9)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'exploitation	4,0	(67,3)	(0,0)	62,2	237,5	22,8	235,4	296,8	854,7
Activités de financement									
Changement des facilités de crédit	14,7	25,4	15,5	30,2	(0,6)	27,6	(53,9)	(8,2)	(4,9)
Acquisition de billets à ordre	27,1	1,0	-	16,4	-	-	4,3	19,3	40,0
Remboursement de billets à ordre	-	(10,1)	(15,0)	(7,9)	(52,5)	(66,3)	(10,7)	(12,4)	(149,8)
Dividendes	(10,0)	(10,0)	(10,0)	(20,0)	(30,0)	(50,0)	(100,0)	(200,0)	(400,0)
Liquidités affectées aux activités de financement	31,8	6,3	(9,5)	18,7	(83,1)	(88,7)	(160,3)	(201,3)	(514,7)
Activités de financement									
Placements à court terme	3,6	-	(7,0)	-	-	-	-	-	-
Dépenses en immobilisations pour les immeubles de placement	(1,0)	(1,6)	(3,5)	(5,6)	(8,8)	(11,0)	(6,1)	(6,2)	(37,7)
Dépenses en immobilisations pour les immobilisations corporelles	(27,4)	(31,3)	(25,0)	(35,9)	(54,0)	(25,9)	(19,4)	(20,8)	(156,0)
Liquidités affectées aux activités d'investissement	(24,8)	(32,9)	(35,5)	(41,5)	(62,8)	(36,9)	(25,5)	(27,0)	(193,7)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE L'ENCAISSE	11,0	(93,9)	(45,0)	39,4	91,6	(102,8)	49,6	68,5	146,2
Liquidités, au début de l'exercice	234,5	252,4	245,5	200,5	239,9	331,5	228,7	278,2	-
LIQUIDITÉS, À LA FIN DE L'EXERCICE	245,5	158,4	200,5	239,9	331,5	228,7	278,2	346,7	-

7.4.3 État consolidé des flux de trésorerie de la SICL, suite

Pour l'exercice se terminant le 31 mars

	2023	2024	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Plan
En millions de dollars	Chiffres réels	Plan	Prévisions	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Période Total
Solde des prêts, au début de l'exercice	38,0	49,5	52,7	68,2	98,4	97,8	125,4	71,5	-
Variation du solde	14,7	25,4	15,5	30,2	(0,6)	27,6	(53,9)	(8,2)	-
Solde des prêts, à la fin de l'exercice	52,7	74,9	68,2	98,4	97,8	125,4	71,6	63,3	-
Lettres de crédit requises	32,8	97,5	27,4	60,2	103,0	103,6	220,4	217,3	-
Total des emprunts à même les facilités de crédit	85,5	172,4	95,6	158,6	200,8	229,0	292,0	280,6	-
Liquidités totales disponibles	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	200,0	-
Crédit disponible	114,5	27,7	104,4	41,4	(0,8)	(29,0)	(92,0)	(80,6)	-

8. Annexe 3 : Priorités et orientation du gouvernement

La SICL offre à son actionnaire et à la population canadienne des avantages qui ne se limitent pas à ses contributions financières. Depuis 1995, la SICL a atteint d'innombrables objectifs de politiques du gouvernement, qui ont présenté aux municipalités, aux provinces et aux contribuables canadiens des avantages qui n'auraient tout simplement pas été possibles sans la participation de la SICL. Voici quelques exemples des contributions que la SICL a apportées à la société canadienne :

- Investissements dans l'infrastructure pour assurer la création d'emplois et la prospérité : la SICL investit dans l'infrastructure locale dans le cadre de ses projets d'aménagement. Au cours de la période de référence, elle prévoit investir 679 millions de dollars dans ses projets immobiliers. Les projets d'aménagement de la SICL stimulent l'économie locale et offrent des possibilités d'emploi. Les résultats sont mesurés en fonction de la capacité d'effectuer les principaux investissements dans les délais et conformément aux budgets prévus, et de la réintégration de ces biens immobiliers dans les collectivités locales.
- Possibilités de logement abordable : la SICL poursuit, avec les municipalités, son travail d'intégration de logements abordables dans ses projets d'aménagement et continue de tirer parti des programmes offerts dans le cadre de la Stratégie nationale sur le logement. Jusqu'à ce jour, la SICL a facilité la mise en œuvre de plus de 2 500 logements abordables et continuera d'étudier de futures intégrations lorsque les projets à venir deviendront actifs. La Société s'est fixé l'objectif de faciliter la production de 5 000 nouveaux logements abordables au cours de la période de référence. L'un des principaux indices de rendement consiste à déterminer le nombre de parcelles ou de projets auxquels la Société peut contribuer, en œuvrant dans le cadre des processus municipaux dans lesquels elle exerce ses activités.
- Gestion efficace des finances, des ressources et des biens du Canada : la création de valeur de la SICL assure la réintégration efficace et efficiente des anciens biens gouvernementaux dans les collectivités locales. Des indicateurs financiers clés, comme les ventes de propriétés et les dividendes, sont utilisés pour mesurer les résultats. Au cours de la période de référence, la Société visera à acquérir pour 102 millions de dollars de biens excédentaires, à générer plus de 1 559 millions de dollars en ventes de terrains et à investir plus de 679 millions de dollars dans des projets et des dépenses en immobilisations, tout en retournant 400 millions de dollars en dividendes à l'État.

- Échanges ouverts et transparents avec les Canadiens : la Société consulte activement les collectivités locales et les parties prenantes au moyen de divers forums (par exemple, des ateliers, des rencontres virtuelles, des journées portes ouvertes, des comités consultatifs) au cours de la création des plans d'aménagement, ce qui contribue aux objectifs d'ouverture et de transparence du gouvernement. L'un des objectifs au cours de la période de référence consiste à entreprendre ou à achever les consultations publiques concernant certaines propriétés, notamment à Vancouver, à Toronto, à Ottawa et à Montréal. Les résultats sont mesurés par l'achèvement en temps opportun des activités de consultation et par l'établissement de relations de travail efficaces avec les municipalités et les collectivités locales.
- Bâtir et entretenir des partenariats solides avec des communautés autochtones. À l'heure actuelle, la SIC a conclu des accords de diverses formes avec 12 Premières Nations dans le cadre de projets sur six propriétés à Vancouver, à Winnipeg, à Ottawa et à Halifax. Chaque accord est un partenariat unique adapté aux intérêts et aux souhaits des communautés autochtones, ainsi qu'au contexte des propriétés et aux possibilités offertes. Les accords avec les communautés autochtones prévoient notamment une collaboration sur des initiatives de formation, d'approvisionnement et de transactions foncières commerciales.
- Faire preuve de leadership en matière de climat et contribuer à un environnement plus propre en mettant en œuvre des stratégies qui soutiendront le gouvernement, y compris son engagement à atteindre la carboneutralité d'ici 2050. La Société y parviendra par une exploitation durable sur le plan environnemental et des initiatives de projets connexes décrites dans la feuille de route pour le climat, qui est intégrée à son programme ESG. Elle rendra également compte des risques financiers relatifs aux changements climatiques en adoptant les normes du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques et en publiant son rapport sur les facteurs ESG.
- Engagement à assurer un milieu de travail de choix : la Société continue de mener des programmes qui appuient le renforcement d'un milieu de travail sain, équitable et respectueux, et qui met l'accent sur les programmes de santé psychologique et de mieux-être. La stratégie comprend des séances de formation et d'information afin de promouvoir le mieux-être et la santé mentale au travail.
- Engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion : la SICL s'engage à favoriser la diversité, l'inclusion et l'accessibilité par la création de divers comités directeurs, de ressources et de groupes consultatifs pour promouvoir l'inclusion d'un large éventail de voix et de visions dans la gouvernance et la prise de décisions. Chaque unité d'affaires soutient des comités dirigés par les employés, des entrevues de groupe, des plans pluriannuels et des programmes de formation mettant l'action sur la compréhension et l'élimination des préjugés, la lutte contre le racisme, le harcèlement et le code de conduite.
- Engagement en faveur de la transparence et de la diversité dans l'approvisionnement : la SICL continuera d'offrir de solides possibilités d'approvisionnement dans le cadre de ses projets et de promouvoir une participation inclusive, notamment en concluant des contrats avec des entreprises dirigées par des Autochtones. Par exemple, dans le cadre des projets d'aménagement des Terrains de Heather et de Jericho, les données sur l'approvisionnement indiquent que 65 % des contrats pour lesquels des entreprises des Premières Nations ont soumis des offres de service depuis 2014 leur ont été attribués.

- La Société continuera de soutenir la *Loi canadienne sur l'accessibilité* du gouvernement fédéral et ses engagements en matière d'accessibilité par l'intermédiaire de ses politiques et pratiques internes d'inclusion et de son plan pluriannuel, y compris en incluant les considérations d'accessibilité dans la conception et le développement de ses projets immobiliers et la programmation des attractions touristiques.

9. Annexe 4 : Plan stratégique et priorités ESG

Comme indiqué à la page 5, vous trouverez ci-dessous un aperçu du plan stratégique et du cadre des facteurs ESG de la Société.

La Société immobilière du Canada limitée (la « Société » ou la « SICL ») crée une valeur financière et non financière pour le Canada en transformant les propriétés inutilisées et sous-utilisées du gouvernement du Canada. Grâce aux divisions Immobilier et Attractions de la Société, et au soutien et à la supervision offerts par celle-ci, la création de valeur est maximisée par l'intégration, les projets d'aménagement et la gestion d'actifs dans les collectivités dans lesquelles la Société a le privilège de mener ses activités. Le succès passe par la mise en pratique des valeurs de la Société tout en maintenant la viabilité financière de celle-ci.

Priorités du plan stratégique

Transformer des propriétés excédentaires et sous-utilisées

La Société immobilière du Canada acquiert des propriétés du gouvernement du Canada. La Société cherche à s'engager activement auprès du gouvernement du Canada dans une optique de rationalisation et d'accélération du processus et d'élargissement de la portée de ses acquisitions.

Priorité stratégique

- Sensibiliser le gouvernement et le marché au potentiel qui peut être réalisé grâce au travail de la Société immobilière du Canada afin d'élever le niveau des objectifs environnementaux et sociaux entre autres au sein de la collectivité canadienne et à l'échelle mondiale.
- Établir et déployer des stratégies visant à faire de la Société immobilière du Canada le partenaire privilégié du gouvernement du Canada en matière de biens immobiliers excédentaires et sous-utilisés.
- Participer aux efforts du gouvernement visant à rationaliser et à réduire le temps nécessaire à l'identification de propriétés et à leur vente à la Société immobilière du Canada, afin d'établir un flux constant d'acquisitions.
- Évaluer les collectivités où la Société est présente afin d'assurer une plus grande inclusion des générateurs d'emploi.
- Détenir et gérer des biens immobiliers afin d'assurer la viabilité financière par une gestion stratégique des actifs.

Attraits – Créer des expériences canadiennes incontournables

Depuis la création de la Société immobilière du Canada en 1995, la gestion d'attractions touristiques fait partie intégrante de ses activités. La capacité, le savoir-faire et l'expérience de la Société lui permettent d'en faire plus et d'exceller dans la création d'expériences canadiennes incontournables.

Priorité stratégique

- Approfondir l'expérience canadienne, puis évaluer les attractions touristiques existantes de la Société par rapport à cet idéal afin de répondre aux besoins, aux attentes et aux valeurs des Canadiens.
- Faire de chaque attraction touristique une expérience emblématique, unique, inspirante et canadienne par excellence, qui démontre les valeurs de la Société.
- Faire la promotion de la Société au sein du gouvernement en tant que partenaire potentiel pour la gestion d'autres attractions touristiques actuelles et futures à titre de propriétaire-exploitant ou d'exploitant.
- Détenir et gérer des attractions touristiques afin d'assurer la viabilité financière par une gestion stratégique des actifs.

Un milieu de travail de choix

La Société immobilière du Canada s'efforce d'intégrer l'équité, la diversité, l'inclusion, l'accessibilité et la sensibilité à l'environnement dans ses politiques et pratiques en matière d'impact social. La Société immobilière du Canada reste motivée et ouverte à l'innovation afin d'intégrer ces principes dans le milieu de travail, tout en générant des rendements financiers et non financiers par l'entremise de ses employés. Cette approche permet d'obtenir d'excellents résultats pour la Société et pour le Canada.

Priorité stratégique

- Adopter et intégrer une culture de responsabilité sur les plans social, environnemental et financier comme un élément clé des pratiques commerciales de la Société immobilière du Canada.
- Soutenir les priorités du gouvernement du Canada pour s'attaquer aux inégalités et soutenir les personnes dont les possibilités sont réduites.
- Faire en sorte que les milieux de travail et les programmes de la Société immobilière du Canada témoignent de la mise en œuvre des valeurs de la Société et soient représentatifs de la population canadienne.

Priorités ESG

Climat	Devenir un chef de file reconnu dans le marché en faisant progresser l'ambition du Canada d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050 et en facilitant le développement de collectivités résilientes au climat à l'échelle nationale.
Approvisionnement diversifié	Augmenter la valeur et le nombre de contrats attribués aux entreprises autochtones et aux entreprises appartenant à des groupes sous-représentés.
Équité, diversité et inclusion	Être un lieu d'appartenance, où chacun est le bienvenu, apprécié pour ce qu'il est et à l'aise d'exprimer son authenticité.
Collaboration avec les peuples autochtones	Établir des relations authentiques dans le cadre de tous nos projets et à l'échelle de toutes nos attractions; faire en sorte que ces relations et les connaissances accumulées éclairent les décisions prises dans l'ensemble de la Société.
Logement abordable	Utiliser notre position unique de société d'État experte en développement immobilier pour trouver des solutions et dépasser les exigences municipales afin de fournir des logements abordables à long terme qui répondent aux besoins locaux.
Santé et sécurité psychologiques	Créer un milieu de travail sain et sécuritaire sur le plan psychologique pour l'ensemble du personnel.

10. Annexe 5 :

Leadership sur le plan climatique

Depuis 1995, la SICL défend le développement durable et la gérance de l'environnement, contribuant ainsi à un environnement plus propre et durable dans les villes où elle mène ses activités.

Pour mener à bien ses objectifs nationaux et internationaux en matière de durabilité, le gouvernement du Canada a établi la Stratégie pour un gouvernement vert qui présente une série d'engagements et d'objectifs permettant au Canada de rester un chef de file de la résilience aux changements climatiques. Dans cette stratégie, le gouvernement encourage les sociétés d'État possédant des biens immobiliers, des parcs automobiles et des approvisionnements importants à adopter les mesures proposées ou un ensemble d'engagements équivalents en lien avec leur secteur d'activité.

Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques

Les changements climatiques constituent une menace systémique pour la Société et l'économie mondiale. À mesure que les émissions de gaz à effet de serre (GES) augmentent, les dangers liés à des conditions météorologiques extrêmes plus fréquentes représentent des risques physiques accrus pour les entreprises et les collectivités, qui s'aggravent au fil du temps. De même, face à une volonté mondiale de réduire au plus vite les émissions de GES, la transition vers une économie à faibles émissions de carbone présente des risques pour les organisations qui ne sont pas en mesure de réagir et d'adapter leurs activités en temps opportun.

En tant que société d'État, la Société est consciente du rôle qu'elle peut jouer dans la réalisation de l'engagement du gouvernement fédéral d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Cela comprend notamment l'harmonisation avec la Stratégie pour un gouvernement vert adoptée par le gouvernement fédéral, un ensemble d'engagements approuvés par le gouvernement qui s'appliquent à tous les ministères et organismes du gouvernement central dans le cadre de l'engagement du gouvernement fédéral de réduire les émissions absolues de GES de portée 1 et de portée 2 de 40 % d'ici 2025 et d'au moins 90 % sous les niveaux de 2005 d'ici 2050. Les progrès réalisés à ce jour par la Société sont présentés dans le tableau ci-dessous. En outre, en mettant en œuvre les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GTIFCC) dans le cadre de son plan d'entreprise et de ses processus de production de rapports, la Société est mieux outillée pour gérer et atténuer les risques climatiques tout en examinant les possibilités d'améliorer le rendement de ses divisions.

Afin d'appuyer la Stratégie pour un gouvernement vert, la SICL a examiné les engagements pris par le gouvernement fédéral pour atteindre la carboneutralité d'ici 2050, notamment en adoptant des solutions de mobilité à faibles émissions de carbone, en favorisant des biens immobiliers, des services et des activités résilients au climat, en soutenant l'approvisionnement à faibles émissions de carbone de biens et de services et dans d'autres domaines. Même si certains éléments de la Stratégie pour un gouvernement vert ne s'appliquent pas à la SICL, compte tenu de la nature de ses activités, la Société a examiné ces engagements lors de l'élaboration de ses objectifs climatiques. Les principaux domaines de progrès sont résumés ci-dessous :

Harmonisation avec la Stratégie pour un gouvernement vert du gouvernement fédéral

	Engagement de la part du gouvernement fédéral	Nos progrès
	<p>Carboneutralité d'ici 2050 <i>Réduire les émissions absolues de gaz à effet de serre (GES) de la portée 1 et de la portée 2 de 40 % d'ici 2025 et d'au moins 90 % sous les niveaux de 2005 d'ici 2050.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs provisoires de réduction des émissions de GES de portée 1 et de portée 2 de la SICL à atteindre d'ici 2030 et 2040 et l'engagement à long terme de carboneutralité d'ici 2050 ont été élaborés à partir du Défi carboneutre du gouvernement fédéral, qui décrit les seuils d'ambition minimale et les trajectoires menant à la décarbonisation pour soutenir les objectifs de réduction des émissions du gouvernement fédéral. • La SICL continue d'examiner des options de décarbonisation particulières pour les sites.
	<p>Mobilité et parcs automobiles <i>Adopter des solutions de mobilité à faibles émissions de carbone, déployer des infrastructures de soutien dans ses installations et moderniser son parc de véhicules.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les attractions touristiques cherchent des possibilités d'adopter des parcs à faibles émissions de carbone (c'est-à-dire des véhicules hybrides, des VE). Les sites de la division Immobilier n'ont pas de parc automobile. • La SICL appuie les possibilités de modalités de travail flexibles pour les employés, dans la mesure du possible, afin de limiter les déplacements des employés.
	<p>Biens immobiliers <i>Conserver un plan à jour pour le portefeuille de biens immobiliers zéro émissions nettes et résilients au climat et pour les nouveaux bâtiments et les rénovations majeures, s'assurer de donner la priorité aux opérations à faibles émissions de carbone et à la résilience climatique.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La SICL s'est engagée à augmenter le pourcentage de biens immobiliers pour inclure des bâtiments zéro émissions d'ici 2030, 2040 et 2050. • Les sites de la division Immobilier poursuivront leurs bonnes pratiques et augmenteront le détournement des déchets issus des activités de construction et de démolition d'ici 2030, 2040 et 2050.
	<p>Exploitation et services en lien avec la résilience climatique <i>Réduire au minimum les perturbations et les dommages causés à ses biens, services et opérations liés aux effets des changements climatiques,</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les propriétés des divisions Attractions et Immobilier adopteront et mettront en œuvre des plans de résilience climatique et d'adaptation propres au site d'ici 2030.

	Engagement de la part du gouvernement fédéral	Nos progrès
	<i>conformément au Cadre stratégique fédéral sur l'adaptation.</i>	
	<p>Approvisionnement en biens et services <i>Aider à effectuer la transition vers une économie zéro émissions nettes et circulaire au moyen de l'approvisionnement écologique.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les achats d'une valeur supérieure à 1 million de dollars comprendront une demande adressée aux fournisseurs pour qu'ils précisent leurs objectifs de réduction des émissions de GES de portée 1 et de portée 2 et leur méthode de suivi, accompagnée de points d'évaluation permettant cette divulgation d'ici 2024.

Harmonisation avec la Stratégie pour un gouvernement vert du gouvernement fédéral (suite)

	Engagement de la part du gouvernement fédéral	Nos progrès
	<p>Engagement <i>Se concentrer sur le bien-être de ses employés et des collectivités en créant des milieux de travail écologiques et en collaborant avec les parties prenantes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La SICL recherche des occasions de faire participer les divisions Attractions, Immobilier et Services partagés et corporatifs aux efforts ESG et de promouvoir un milieu de travail plus écologique pour les employés.
	<p>Politiques, surveillance et mesure du rendement <i>Veiller à rendre compte de son rendement environnemental et s'engager à respecter les principes de transparence et de données ouvertes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le premier rapport sur les facteurs ESG de la SICL sera publié en 2023/24. • La SICL continue de divulguer ses résultats ESG dans son rapport annuel et dans d'autres documents d'entreprise. • La SICL a adopté les recommandations du GTIFCC pour faire face aux risques et aux possibilités liés aux changements climatiques. • Afin de renforcer les contrôles et la cohérence des données relatives au rendement environnemental, la SICL met en œuvre une solution informatique de gestion des données ESG.

Gouvernance

Le Conseil d'administration a la responsabilité générale de superviser le programme de gestion des risques de la Société, y compris les risques liés aux changements climatiques. Chaque année, dans le cadre de l'actualisation annuelle de la gestion des risques de l'entreprise (ERM), le Conseil d'administration examine le processus d'actualisation des risques et les résultats du processus, qui comprend les principaux risques pour l'entreprise. De plus, le Conseil d'administration supervise le programme ESG et se charge d'examiner et d'approuver l'évaluation de l'importance relative des facteurs ESG et ses résultats, y compris les ambitions, les objectifs et les indicateurs de rendement pour les priorités stratégiques ESG établies. À

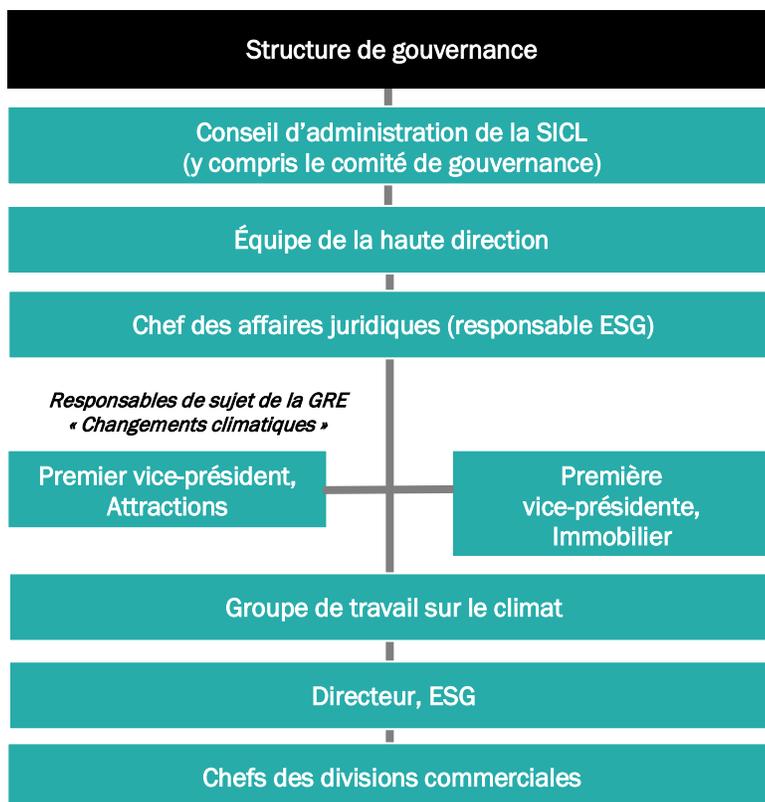
l'automne 2023, le Conseil d'administration a examiné et approuvé la feuille de route climatique de la Société qui énonce ses stratégies de décarbonisation, de gestion de l'énergie et de résilience climatique, ainsi que son plan de mise en œuvre pour réaliser ses objectifs à court terme (2030 et 2040) et son ambition à long terme (carbonneutralité d'ici 2050).

L'équipe de la haute direction est chargée d'examiner et d'évaluer les risques liés aux changements climatiques dans le cadre du programme de gestion des risques de la Société. En 2023, la Société a élargi les fonctions du poste de chef des affaires juridiques pour y inclure la responsabilité de superviser les résultats ESG et l'intégration des critères ESG (responsable ESG).

En outre, la Société prévoit créer un poste de directeur ESG pour coordonner la mise en œuvre du programme ESG de la Société dans toutes les unités d'affaires, y compris les activités de lutte contre les changements climatiques. Le responsable ESG et le directeur ESG travailleront en étroite collaboration avec le premier vice-président, Attractions et le premier vice-président, Immobilier, ainsi qu'avec d'autres membres de l'équipe de la haute direction, afin d'améliorer la gestion des risques liés aux changements climatiques au sein de la Société.

Stratégie

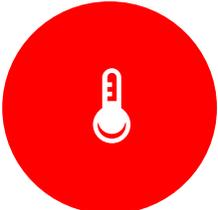
Cette année, la Société a entrepris une analyse des scénarios climatiques afin d'évaluer les risques et les possibilités liés aux changements climatiques qui peuvent avoir une incidence sur ses activités et ses priorités stratégiques. L'analyse était basée sur trois scénarios climatiques qui s'appuyaient sur des modèles mondiaux et nationaux à court (1 an à 2 ans), moyen (3 à 5 ans) et long (5 à 10 ans et plus) terme, comme le résume le tableau ci-dessous :



Respect de l'Accord de Paris	Efforts mondiaux insuffisants	Crise climatique
<p>Le Canada atteint la carboneutralité d'ici 2050 et sa cible visant à réduire les émissions de GES de 40 % sous les niveaux de 2005 d'ici 2030. Les efforts entrepris à l'échelle mondiale pour décarboniser et atténuer les effets des changements climatiques s'intensifient.</p>	<p>Le Canada atteint la carboneutralité d'ici 2060 et réduit ses émissions de GES de 30 % sous les niveaux de 2005 d'ici 2030. À partir de 2020, les pays agissent conformément à leurs engagements pris dans le cadre de l'Accord de Paris, mais les efforts ne sont pas suffisants pour limiter le réchauffement à 2 °C au-dessus des niveaux préindustriels d'ici 2100.</p>	<p>Le Canada ne respecte pas ses engagements en matière de réduction des émissions de GES, et il n'y a que peu ou pas de contraintes supplémentaires pour les pays à l'échelle mondiale, à part les politiques déjà en place.</p>
Augmentation de la température moyenne mondiale d'ici 2100		
+ 1,5 °C	+ 2,5 à 2,9 °C	> 4,4 °C
Références		
<ul style="list-style-type: none"> • Zéro émission nette d'ici 2050 selon l'Agence internationale de l'énergie (AEI) • Banque du Canada : Zéro émission nette d'ici 2050 et limiter la hausse de température à 1,5 °C • Scénario SSP1-1.9 du 6^e rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat • Perspectives énergétiques canadiennes – Horizon 2050 	<ul style="list-style-type: none"> • Scénario « Politiques annoncées » de l'AEI • Scénario SSP2-4.5 du 6^e rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat • Banque du Canada : Scénario de référence (politiques de 2019) • Perspectives énergétiques canadiennes – Horizon 2060 	<ul style="list-style-type: none"> • Scénario « Politiques actuelles » de l'AEI • Scénario SSP5-8.5 du 6^e rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat • Perspectives énergétiques canadiennes – Scénario de référence

Risques physiques

Dans le scénario de crise climatique, si les températures élevées, les vagues de chaleur et les inondations ne sont pas correctement gérées, les risques les plus importants pour la Société sont à craindre dans toutes ses régions. Parmi les exemples de répercussions potentielles, on peut citer l'augmentation des frais d'exploitation et des frais de réparation des infrastructures, des interruptions de travail, des dommages matériels et des éventuels arrêts et retards dans les chaînes d'approvisionnement. En outre, les feux de forêt présentent des risques pour certaines propriétés immobilières et attractions touristiques de la Société, ce qui peut augmenter les coûts d'assurance, endommager les immeubles et perturber les locataires. Enfin, les tempêtes hivernales en Ontario et au Québec peuvent entraîner des coûts de réparation et de modernisation supplémentaires pour les attractions touristiques de la Société, et en particulier pour les propriétés immobilières, ce qui entraîne des fermetures de sites et une réduction de l'achalandage, une augmentation des demandes d'indemnisation et des pertes de revenus.

	Risque lié aux activités	Voie de transmission	Répercussions financières possibles
Risques physiques		<p>Températures élevées et vagues de chaleur L'augmentation de la fréquence et de la durée des températures élevées et des vagues de chaleur peut entraîner des dommages aux propriétés, une surchauffe et un stress supplémentaire sur les actifs et l'équipement des installations des divisions Attractions et Immobilier. Les chaînes d'approvisionnement et les activités de construction peuvent être confrontées à des retards dans l'expédition des produits et à une réduction du nombre de journées de travail. Les employés et les locataires risquent de souffrir davantage de stress et de maladies liés à la chaleur. Des charges opérationnelles supplémentaires peuvent être engagées en raison de la hausse des besoins en climatisation et en ressources pour l'aménagement paysager.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Augmentation des frais d'exploitation ou de l'investissement en capital pour le remplacement ou la modernisation des systèmes de climatisation ↑ Augmentation des interruptions de travail ↑ Augmentation de la demande de ressources, comme les fournitures pour l'aménagement paysager
		<p>Inondations L'augmentation de la fréquence et de l'intensité des inondations peut causer des dommages aux propriétés, retarder la capacité à desservir les sites d'attractions touristiques et les sites immobiliers, réduire la capacité des égouts de la ville à recevoir un tel volume, perturber les services essentiels et les réseaux de transport (routes, chemins de fer, ports) et retarder l'expédition des biens et des services nécessaires sur les sites.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Augmentation des coûts de réparation et d'entretien et de l'investissement en capital pour la planification de sites résilients face aux inondations ↑ Augmentation des interruptions de travail ↓ Diminution des recettes en raison des fermetures ↑ Augmentation des coûts d'approvisionnement et des délais d'expédition
		<p>Feux de forêt L'augmentation de la fréquence et de la gravité des feux de forêt peuvent causer des dommages importants aux propriétés, à la surchauffe des actifs et aux installations. Les saisons de construction risquent d'être perturbées en raison de la réduction de la qualité de l'air et des perturbations plus générales de la chaîne d'approvisionnement. Les collectivités, les résidents et les locataires pourraient être déplacés plus fréquemment.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Augmentation des frais d'exploitation ou de l'investissement en capital pour la réparation ou la modernisation des sites ↑ Augmentation des interruptions de travail ↑ Augmentation des coûts d'assurance pour les propriétés ↓ Diminution des recettes provenant des touristes et des locataires

Risque lié aux activités	Voie de transmission	Répercussions financières possibles
	<p>Tempêtes hivernales Augmentation de la fréquence et de la durée des tempêtes hivernales, y compris les gels rapides, les dégels rapides et les précipitations accrues (neige, glace, pluie), entraînant des dommages aux biens et aux infrastructures. Les touristes pourraient être moins nombreux dans les attractions touristiques, et le risque d'accumulation de glace sur les bâtiments pourrait augmenter, ce qui entraînerait des risques pour la santé et la sécurité des piétons et des employés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Augmentation des frais d'exploitation ou de l'investissement en capital pour le remplacement ou la modernisation des équipements ↑ Augmentation des coûts de main-d'œuvre et de perturbations opérationnelles et des demandes d'indemnisation ↑ Perturbations accrues des recettes (perte de recettes en raison de la fermeture de sites ou augmentation des recettes découlant de l'augmentation du nombre d'événements hivernaux)

Risques et possibilités liés à la transition

Dans le scénario conforme à l'Accord de Paris, la Société pourrait subir les effets des risques liés à la transition vers une économie à faibles émissions de carbone, comme des obligations et des mandats accrus en matière de déclaration des émissions, y compris une pression plus forte pour soutenir les objectifs fédéraux de réduction des émissions de GES. En outre, l'augmentation de la tarification des émissions de GES (c'est-à-dire des coûts énergétiques plus élevés en raison des taxes et de la tarification de la pollution par le carbone) peut entraîner une hausse des frais d'exploitation dans l'ensemble de la Société si elle continue à dépendre des sources d'énergie conventionnelles. De même, la disponibilité et l'approvisionnement des matières premières et des produits et services à faible intensité de carbone peuvent particulièrement perturber et retarder les activités de construction et de démolition immobilières en raison des approvisionnements limités et d'un nombre restreint de fournisseurs. À l'avenir, les sites des divisions Attractions et Immobilier devraient effectuer des évaluations des risques climatiques et de la vulnérabilité propres à chaque site afin de déterminer les principaux risques et de commencer à élaborer et à mettre en œuvre des plans d'atténuation et d'adaptation d'ici le 31 mars 2030. De plus, la Société prévoit effectuer une analyse quantitative des scénarios climatiques sur les principaux risques climatiques afin d'évaluer les répercussions financières possibles pour la Société au niveau de l'entreprise à court, à moyen et à long terme.

Risque lié aux activités	Voie de transmission	Répercussions financières possibles
<p>Risques liés à la transition</p> 	<p>Obligations et mandats accrus en matière de déclaration des émissions Pression accrue de la part des groupes de parties prenantes pour décarboniser et soutenir des activités et des collectivités résilientes au climat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Augmentation des frais d'exploitation ou de l'investissement en capital pour financer les projets et les initiatives de décarbonisation ↑ Augmentation des risques d'atteinte à la réputation et de la pression exercée par les visiteurs, les locataires et les autres parties prenantes

Risque lié aux activités	Voie de transmission	Répercussions financières possibles
	<p>Augmentation de la tarification des émissions de GES</p> <p>En 2016, le gouvernement fédéral a annoncé la mise en place d'un modèle de tarification de la pollution par le carbone pour les provinces et les territoires. D'ici 2030, la pollution par le carbone devrait coûter 170 \$/t éq. CO₂ (au minimum) dans l'ensemble des territoires de compétence canadiens, ce qui entraînera des coûts plus élevés pour les utilisations conventionnelles de l'énergie et une augmentation éventuelle des prix des biens et des services.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Augmentation des frais d'exploitation en raison des prix élevés de l'énergie et de la baisse des recettes ↑ Augmentation des coûts des biens et des services ↑ Augmentation de l'investissement en capital nécessaire pour moderniser ou remplacer les équipements dans les sites des divisions Attractions et Immobiliers
	<p>Approvisionnement en matières premières</p> <p>Les changements dans la disponibilité des produits et services à faible intensité de carbone peuvent réduire la capacité de la Société à adopter et à mettre en œuvre des technologies renouvelables sur l'ensemble de ses sites. En outre, le bassin de fournisseurs immobiliers disponibles pour fournir des matériaux de construction à faible intensité de carbone peut limiter la capacité des sites à concevoir et à bâtir des collectivités à faibles émissions de carbone et résilientes au changement climatique dans le cadre de l'objectif de réduction des émissions de GES de la Société pour 2030 et 2050 (portée 3).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ↑ Augmentation des frais d'exploitation en raison de la réduction de la disponibilité des biens et services à faible intensité de carbone sur les marchés ↑ Augmentation des frais d'exploitation en raison de retards dans les activités de construction et de démolition au sein de la division Immobilier

Dans le scénario conforme à l'Accord de Paris, la Société peut tirer parti de possibilités liées à la transition pour soutenir la progression d'une économie à faibles émissions de carbone et résiliente aux changements climatiques. Parmi les principales possibilités, citons l'amélioration de l'efficacité de l'énergie et des ressources dans l'ensemble des activités, la réduction des coûts énergétiques et la diminution de la demande de consommation tout en utilisant des technologies à faible taux d'émission. En outre, la Société peut renforcer ses partenariats en collaborant avec les parties prenantes pour explorer les possibilités mutuellement bénéfiques de réduire les impacts environnementaux tout en développant un réseau de chaînes d'approvisionnement plus résilient. Il s'agit notamment de travailler avec les entrepreneurs et les sous-traitants de la division Immobilier de la Société pour concevoir des collectivités à faibles émissions de carbone et résilientes aux changements climatiques pour les propriétés. La Société peut agir en tant que chef de file en matière de climat en contribuant à l'objectif de carboneutralité du gouvernement fédéral d'ici 2050, en générant de la valeur grâce à l'amélioration des résultats ESG. La Société n'en étant qu'à ses débuts, elle continue de chercher des occasions d'améliorer sa compréhension et sa gestion des risques et possibilités liés aux changements climatiques, à mesure qu'elle gagne en maturité pour répondre aux recommandations du GTIFCC.

Occasions d'affaires

Voie de transmission

Répercussions financières possibles

**Amélioration de l'efficacité énergétique**

L'augmentation des prix du carbone et l'accès accru aux technologies à haut rendement énergétique pourraient permettre de réduire les frais d'exploitation. La Société peut réduire sa consommation d'énergie dans l'ensemble de l'organisation afin de contribuer à son objectif de réduction des émissions de GES de portée 1 et de portée 2 et de carboneutralité d'ici 2050.

- ↓ Réduction des frais d'exploitation
- ↓ Réduction de la pression sur les systèmes d'équipement, en limitant les dysfonctionnements et les arrêts éventuels et évitant ainsi des pertes de recettes

**Sources d'énergie à faibles émissions**

L'expansion et l'adoption de technologies à faibles émissions de carbone sur le marché pourraient permettre à la Société de remplacer les sources d'énergie conventionnelles par des énergies renouvelables (c'est-à-dire solaires, éoliennes, accords d'achat d'énergie, etc.). La Société peut améliorer son indépendance énergétique tout en contribuant à son objectif de réduction des émissions de GES de portée 1 et de portée 2 et en évitant les perturbations éventuelles des activités en raison de pannes de courant.

- ↓ Réduction des frais d'exploitation dans l'ensemble de la Société
- ↑ Augmentation du potentiel de recettes supplémentaires grâce à la vente au réseau de l'énergie renouvelable produite sur le site
- ↓ Réduction des perturbations opérationnelles en raison de pannes de courant

**Partenariats et collaboration**

Augmentation de la chaîne de fournisseurs et de leur engagement dans l'ensemble de la Société afin de renforcer sa capacité à décarboniser et à améliorer sa résistance climatique

- ↑ Amélioration de la fiabilité des réseaux de la chaîne d'approvisionnement, réduisant les retards dans l'expédition et la livraison des biens et des services
- ↑ Amélioration des partenariats commerciaux, ce qui pourrait se traduire par une chaîne d'approvisionnement plus résiliente et des recettes supplémentaires

**Rôle de leadership en matière de climat**

Contribuer à l'ambition du gouvernement fédéral d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050, en misant sur la *Stratégie pour un gouvernement vert* et en répondant aux demandes plus générales des parties prenantes. Montrer l'exemple au secteur privé en adoptant très tôt des stratégies de décarbonisation et de résilience climatique afin d'améliorer le rendement de la Société. Mettre en valeur les efforts et se tailler une réputation dans ce domaine.

- ↓ Réduction des frais d'exploitation
- ↑ Renforcement de la résilience grâce à l'amélioration du rendement et de la réputation de la Société
- ↓ Atténuation des risques et des sanctions éventuelles en cas de non-respect des mandats climatiques du gouvernement fédéral

Gestion des risques

Le programme de gestion des risques d'entreprise (GRE) (le « cadre ») de la Société énonce ses grandes lignes directrices en matière de gestion des risques dans l'ensemble de la Société. Le cadre présente les grandes lignes des objectifs généraux de la GRE, de la structure de gouvernance des risques, dont les rôles et les responsabilités détaillés, et du processus de gestion des risques de la Société. En 2022, la « gestion des changements climatiques » a été définie comme un risque isolé principal en raison de son incidence potentielle et des répercussions importantes à court et à long terme. À la suite de l'analyse des scénarios climatiques et d'autres activités liées aux risques climatiques, l'univers des risques de la Société a été mis à jour pour tenir compte des résultats de cette analyse et de ces activités. Ces mises à jour comprenaient l'ajout de nouveaux risques liés aux changements climatiques (c.-à-d. résilience climatique, décarbonisation) dans l'univers, la modification de la définition de la gestion des changements climatiques et l'intégration des risques de transition (y compris les attentes croissantes des actionnaires et des parties prenantes, les exigences en matière de réglementation et de divulgation) et des risques physiques (y compris les changements dans les températures mondiales et les régimes de précipitations) dans les définitions des risques, le cas échéant. En outre, la Société a peaufiné ses définitions existantes de plusieurs risques afin d'y intégrer des considérations liées aux changements climatiques. L'exercice d'actualisation des risques pour la GRE de 2023/24 est en cours, et les changements apportés à l'univers et au paysage des risques de la Société, en particulier dans le domaine du climat, seront pris en compte.

La détermination et la gestion des risques liés aux changements climatiques relèvent du Conseil d'administration et constituent un domaine de responsabilité active pour la direction.

Paramètres et objectifs

Nos objectifs climatiques sont les suivants :

Portée 1 et portée 2

- Réduire les émissions de portée 1 et de portée 2 de 40 % d'ici le 31 mars 2030, de 70 % d'ici le 31 mars 2040 et atteindre la carboneutralité d'ici 2050, sous les niveaux de l'année de référence 2022/23.

Portée 3

- Tous les achats d'une valeur supérieure à 1 million de dollars comprennent une demande adressée aux fournisseurs pour qu'ils précisent leurs objectifs de réduction des émissions de GES de portée 1 et de portée 2 et leur méthode de suivi, accompagnée de points d'évaluation permettant cette divulgation d'ici le 30 juin 2024.
- Augmenter le détournement des déchets générés lors des activités de construction et de démolition de la division Immobilier de 90 % d'ici le 31 mars 2023, de 95 % d'ici le 31 mars 2040 et de zéro déchet net d'ici 2050.
- Au moins 30 % des propriétés de la division Immobilier vendues seront désignées comme des bâtiments zéro émissions d'ici le 31 mars 2030, 65 % d'ici le 31 mars 2040 et 100 % des biens vendus d'ici 2050.

Résilience climatique

- Toutes les propriétés des divisions Attractions et Immobilier adopteront et mettront en œuvre des plans de résilience climatique et d'adaptation propres au site d'ici le 31 mars 2030.

Dans le respect des directives du Défi carboneutre du gouvernement fédéral, la Société s'efforce d'atteindre le niveau « Or » et s'est engagée à élaborer et à mettre en œuvre des plans crédibles et efficaces pour faire la transition vers la carboneutralité d'ici 2050, conformément à l'objectif du Canada en la matière.

En 2023, la Société a préparé son premier inventaire des émissions de GES, en accordant la priorité aux émissions de la portée 1 et de la portée 2 en fonction de la norme générale du *Protocole des gaz à effet de serre*. Dans le cadre de l'approche de contrôle opérationnel, la Société inclut les émissions de toutes les attractions touristiques (Tour CN, Vieux-Port de Montréal, Parc Downsview), des Services partagés et corporatifs (espaces de bureaux loués) et des sites de la division Immobilier détenus entre le 1^{er} avril 2022 et le 31 mars 2023. Compte tenu de la nature de l'entreprise, les propriétés détenues par la division Immobilier sont soumises à de fréquents changements de propriétaire, les terrains étant vendus à des constructeurs ou loués à des locataires à long terme sur une base continue. C'est pourquoi, afin d'améliorer la transparence de ses cibles d'émissions de GES, la Société a élaboré une politique relative au recalcul de l'année de référence pour la réduction des émissions de GES, qui définit les critères justifiant le recalcul de ses objectifs de réduction des émissions de GES en fonction de l'évolution du portefeuille de la Société. Les cibles de réduction des émissions de GES de portée 1 et de portée 2 de la Société d'ici 2030, 2040 et 2050 comprennent actuellement toutes les attractions, les bureaux loués pour les Services partagés et corporatifs et certaines propriétés de la division Immobilier qui devraient être détenues après 2030. À l'avenir, la Société continuera de surveiller si des révisions de ses objectifs en matière d'émissions de GES sont nécessaires pour soutenir la décarbonisation de ses activités.

Dans le but de réduire ses émissions de portée 1 et de portée 2, la Société a élaboré une feuille de route pour la décarbonisation afin d'explorer les options de décarbonisation rentables dans les attractions touristiques et certains sites de la division Immobilier pour les actifs qui devraient être détenus après 2030. Ainsi, la Société vise à réduire les émissions de portée 1 et de portée 2 de 40 % d'ici le 31 mars 2030, de 70 % d'ici le 31 mars 2040 et à atteindre la carboneutralité d'ici 2050, sous les niveaux de l'année de référence 2022/23³. Les principales options de décarbonisation évaluées comprennent l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments (c'est-à-dire l'éclairage à DEL), le changement de combustible et la conversion des parcs automobiles, ainsi que la possibilité d'envisager des accords d'achat d'énergie (AAE) et la production d'énergie solaire sur place dans les sites des divisions Attractions et Immobilier. La feuille de route pour la décarbonisation a été validée par le Conseil d'administration et l'équipe de la haute direction de la Société, et les travaux se poursuivent pour la mettre en œuvre d'ici 2030.

La Société a étendu son évaluation des émissions à l'ensemble de sa chaîne de valeur, en réalisant une évaluation préalable des émissions de portée 3. L'évaluation a permis de déterminer les sources importantes d'émissions de portée 3 dans l'ensemble de la chaîne de valeur, en se fondant sur les directives de la *norme sur la chaîne de valeur d'entreprise (portée 3) du Protocole des gaz à effet de serre* et de la *Stratégie pour un gouvernement vert* du gouvernement fédéral. Les catégories importantes des émissions de portée 3 comprennent les biens et services achetés, les biens d'investissement, l'utilisation des produits vendus et les déchets générés par les activités. Dans ce contexte, la Société s'est engagée à atteindre les objectifs suivants en ce qui concerne les émissions de portée 3 :

3 Comprend les émissions de la division Attractions seulement (c.-à-d. la Tour CN, la SVPM, le CSM et PDP) et de certaines propriétés de la division Immobilier qui devraient être détenues après 2030. Les bureaux loués par la SICL sont exclus, car les émissions des espaces sont considérées comme non significatives.

1. Tous les achats d'une valeur supérieure à 1 million de dollars comprennent une demande adressée aux fournisseurs⁴ pour qu'ils précisent leurs objectifs de réduction des émissions de GES de portée 1 et de portée 2 et leur méthode de suivi, accompagnée de points d'évaluation permettant cette divulgation d'ici le 30 juin 2024.
2. Augmenter le détournement des déchets générés lors des activités de construction et de démolition de la division Immobilier de 90 % d'ici le 31 mars 2023, de 95 % d'ici le 31 mars 2040 et de zéro déchet net d'ici 2050.
3. Au moins 30 % des propriétés de la division Immobilier vendues seront désignées comme des bâtiments zéro émissions⁵ d'ici le 31 mars 2030, 65 % d'ici le 31 mars 2040 et 100 % des biens vendus d'ici 2050.

Enfin, dans le but d'améliorer la résilience climatique de la Société, toutes les propriétés des divisions Attractions et Immobilier devraient adopter et mettre en œuvre des plans de résilience climatique et d'adaptation propres au site d'ici le 31 mars 2030. Cela permettra de s'assurer que les sites de la Société sont protégés contre les risques physiques à mesure que les conditions météorologiques extrêmes et les autres dangers liés au climat augmentent au fil du temps.

Au cours de l'année à venir, la Société prévoit de continuer à examiner et à mettre en œuvre des options de décarbonisation afin d'atteindre son objectif de carboneutralité provisoire et à long terme.

4 Ne comprend pas les contrats avec des organismes publics, comme les municipalités et les services publics.

5 Le World Green Building Council définit les bâtiments zéro émissions comme des constructions qui intègrent les émissions de carbone opérationnel des bâtiments ainsi que les émissions de carbone intrinsèque découlant des matériaux structurels utilisés pour la conception des installations. Cette définition est conforme aux directives fournies par le gouvernement fédéral dans sa Stratégie pour un gouvernement vert.



Canada Lands Company
Société immobilière du Canada

Pour en savoir plus :

www.clc-sic.ca/francais/ info@clc-sic.ca

CanadaTM