

Résumé du plan d'entreprise

2019-2020 à 2023-2024

Banque de l'infrastructure du Canada
150, rue King Ouest, C. P. 15
Toronto (Ontario)
M5H 1J9
Téléphone : 1-833-551-5245
Courriel : contact@cib-bic.ca

www.cib-bic.ca/fr/

Table des matières

| | |
|---|----|
| Résumé | 1 |
| 1.0 Aperçu..... | 3 |
| Vision et mission | 3 |
| Mandat et autorités | 3 |
| Gouvernance et responsabilités | 4 |
| Aperçu stratégique..... | 4 |
| 2.0 Environnement opérationnel | 6 |
| Contexte général et importance d'ordre public de trouver de nouvelles approches relatives aux investissements dans les infrastructures..... | 6 |
| Environnement externe | 7 |
| Environnement interne | 9 |
| Orientation du ministre désigné..... | 11 |
| Examens pangouvernementaux..... | 12 |
| 3.0 Objectifs, activités, risques, résultats prévus et indicateurs de rendement..... | 13 |
| Objectifs stratégiques | 13 |
| Progrès réalisés en 2018-2019 | 13 |
| Activités et résultats prévus pour la fonction de consultation | 15 |
| Activités et résultats prévus pour la fonction d'investissement..... | 18 |
| Activités et résultats prévus pour la fonction de données et de renseignements (connaissances) | 22 |
| Activités et résultats prévus pour le secteur d'activité du soutien administratif | 24 |
| Gestion des risques de l'entreprise..... | 27 |
| 4.0 Aperçu financier..... | 28 |
| Gestion et gérance financières | 28 |
| Engagements et investissements | 28 |
| Plan d'exploitation..... | 30 |
| ANNEXE A – Structure de gouvernance organisationnelle..... | 32 |
| ANNEXE B – Résultats prévus | 38 |
| ANNEXE C – Attestation de la directrice principale et chef des directions financière et administrative | 45 |
| ANNEXE D – États financiers | 46 |
| ANNEXE E – Gestion des risques..... | 54 |
| ANNEXE F – Conformité avec les lois et les politiques | 58 |
| ANNEXE G – Priorités et orientation du gouvernement | 60 |

Résumé

(Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en dollars canadiens.)

La Banque de l'infrastructure du Canada (« BIC ») a été créée en 2017 pour répondre à un objectif ambitieux : faire avancer un nouveau modèle de partenariat au Canada en vue de transformer la façon dont l'infrastructure est planifiée, financée et réalisée.

Les secteurs prioritaires de la BIC sont le transport en commun, le commerce et le transport et les infrastructures vertes. La BIC pourrait également participer à l'amélioration des services d'Internet à haut débit au Canada. Les investissements dans ces secteurs nécessitent la participation de promoteurs du secteur public ainsi que des partenariats avec le secteur privé et doivent servir l'intérêt public. La BIC maximisera les possibilités de partenariats avec les secteurs public et privé afin de servir l'intérêt public.

La BIC se distingue par son accent sur les projets de transformation d'envergure qui servent l'intérêt public, qui s'inscrivent dans les priorités économiques stratégiques du Canada et qui sont élaborés et réalisés en partenariat avec des promoteurs du secteur public et des investisseurs privés et institutionnels. La BIC complète les modèles de financement d'infrastructures en place, tels que les subventions, les accords de contribution et les partenariats public-privé (PPP) traditionnels. En s'appuyant sur l'expérience des administrations canadiennes en matière de PPP, dont les modèles sont essentiellement fondés sur la disponibilité, la BIC espère élargir les partenariats avec le secteur privé en élaborant, puis en mettant en place de nouveaux modèles d'investissement. Ainsi, la BIC peut répondre à la demande pour des infrastructures modernes et durables au Canada.

Le fait de répondre aux besoins en infrastructures publiques du Canada exerce une pression considérable sur les budgets de tous les ordres de gouvernement. Si le financement du déficit en matière d'infrastructure devait reposer uniquement sur les finances publiques, le poids sur les gouvernements et, par extension, les contribuables en serait insupportable. Mobiliser les capitaux privés pour appuyer des projets d'infrastructures parvient à réduire la pression sur les finances publiques et à ouvrir la porte à des transformations grâce à des projets qui, autrement, ne verraient pas le jour.

La BIC est responsable d'investir 35 milliards de dollars dans de nouvelles infrastructures générant des recettes et servant l'intérêt public. Ce montant accordé par le gouvernement fédéral apporte un soutien important et sera investi dans les infrastructures publiques de concert avec des capitaux de promoteurs du secteur public et d'investisseurs privés

et institutionnels. De plus, la BIC étoffe ses capacités afin de conseiller d'autres propriétaires du secteur public et renforce ses connaissances grâce à des initiatives axées sur les données et les renseignements. Les activités de consultation, d'investissement et de gestion des connaissances permettront à la BIC de devenir un centre d'expertise qui favorisera la modernisation des infrastructures partout au Canada. Ces trois secteurs sont interreliés et se renforcent mutuellement. Ils visent tous à faire évoluer les investissements dans les infrastructures au Canada.

La BIC prévoit aider ses partenaires du secteur public à réaliser leurs priorités grâce à ses investissements et son expertise. Jusqu'à présent, la direction de la BIC a mobilisé des leaders du secteur public. Ainsi, elle a rencontré des ministres provinciaux et territoriaux responsables des infrastructures. Elle continuera à mener des discussions bilatérales avec toutes les administrations afin de connaître les projets qu'elles jugent prioritaires et d'établir des partenariats potentiels avec elles. La BIC poursuivra ses activités de mobilisation avec des responsables municipaux pour se familiariser avec les investissements futurs dans de grands projets complexes d'infrastructure auxquels elle peut participer. De plus, elle devra impérativement mener d'autres activités de mobilisation auprès des communautés autochtones pour favoriser les partenariats avec le secteur privé et améliorer les infrastructures. La BIC pourra également travailler en collaboration avec Infrastructure Canada sur des projets qui cadrent avec d'autres initiatives et programmes intergouvernementaux.

La BIC a fait avancer de nombreux projets d'infrastructures à un stade qui permet d'évaluer les engagements d'investissement à court terme dans le contexte de l'intérêt public et des principes commerciaux de diligence raisonnable. À cet effet, la BIC a réalisé son premier engagement d'investissement en 2018. Ce dernier prend la forme d'un prêt garanti de 1,28 milliard de dollars dans le Réseau express métropolitain.

La BIC a mis en place des politiques et des processus qui orienteront sa diligence raisonnable sur le plan des investissements et de la détermination de l'intérêt public, conjointement avec Infrastructure Canada. La BIC prévoit recevoir, puis évaluer environ 100 propositions de projets d'infrastructures en 2019-2020. Elle souhaite réduire cette liste aux fins d'analyse détaillée pour en retenir au moins deux pour réaliser des engagements d'investissement importants. Aux fins de planification, la BIC part du principe qu'au cours de la période de cinq ans, les engagements d'investissement oscilleront entre 1,5 et 4 milliards de dollars par année.

En tant que société d'État chargée d'investir des fonds publics, la BIC adopte des politiques, des procédures et des lignes directrices de bonne gouvernance, ce qui comprend des pratiques exemplaires de gestion des risques. Elle a également instauré un cadre de gestion des risques de l'entreprise (GRE) et en 2019-2020, elle mettra en place une fonction centralisée de gestion des risques.

Le nombre d'employés à temps plein devrait augmenter en 2019-2020 pour passer à 74. Ce nombre connaîtra une croissance stable pour atteindre 85 employés d'ici 2021-2022. Pour épauler son personnel et selon ses besoins commerciaux, la BIC peut faire appel à des contractuels et experts-conseils externes.

La BIC continuera sa large mobilisation auprès des parties prenantes pour les sensibiliser à son rôle et aux possibilités d'investissement dans les nouvelles infrastructures. La BIC continuera à s'acquitter de ses obligations de transparence et de communication en publiant des informations financières trimestrielles, un rapport annuel et d'autres informations sur ses activités et ses résultats.

Sous l'orientation stratégique d'un conseil d'administration pancanadien et sous la direction de son premier président-directeur général, la BIC a démarré sa première année d'exploitation complète en beauté et espère poursuivre sur cette belle lancée tout au long de la période de planification de cinq ans, jusqu'en 2023-2024. La BIC pose ainsi les fondements d'une prospérité à long terme.

1.0 Aperçu

Vision et mission

La BIC offrira aux Canadiens plus d'infrastructures de meilleure qualité en transformant la façon dont elles sont planifiées, financées et réalisées. Ce faisant, elle contribuera à la croissance économique du pays et à ses objectifs de durabilité.

La BIC deviendra un centre d'expertise réputé pour l'innovation en matière de développement et de financement de projets d'infrastructures. Elle pourra optimiser les fonds publics en faisant affluer et en mobilisant des investissements privés et institutionnels à l'échelle mondiale pour libérer des ressources gouvernementales pour d'autres priorités en matière d'infrastructures et en adoptant de nouveaux modèles de partenariats pour bâtir des infrastructures publiques.

Sa mission est de travailler en collaboration avec ses partenaires des gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux, municipaux et autochtones ainsi que des investisseurs des secteurs privé et institutionnel pour trouver

des projets qui répondent à son mandat. Elle conseillera également les partenaires gouvernementaux en ce qui concerne les projets générant des recettes dans lesquels les intervenants du secteur privé font des investissements importants. Pour ce faire, la BIC propose ce qui suit :

- mobiliser les partenaires des secteurs public et privé au début du processus de planification et de conception;
- explorer des approches nouvelles et novatrices pour le financement et la réalisation des projets;
- trouver des projets où il serait approprié d'utiliser des modèles commerciaux basés sur les recettes et de transférer les risques au secteur privé.

Le financement novateur offert par l'entremise de la BIC fournit un outil facultatif pour les promoteurs du secteur public dans le but d'élargir la portée du soutien gouvernemental visant l'infrastructure publique et de faire progresser les modèles où les usagers ou les bénéficiaires contribuent au financement du projet lorsqu'il est logique de le faire.

Mandat et autorités

La *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada* (la « Loi sur la BIC ») définit le mandat de la Société d'État comme suit :

La BIC a pour mission de faire des investissements et de chercher à attirer des investissements d'investisseurs du secteur privé et d'investisseurs institutionnels dans des projets d'infrastructures situés au Canada ou en partie au Canada qui généreront des recettes et qui seront dans l'intérêt public, par exemple en soutenant des conditions favorables à la croissance économique ou en contribuant à la viabilité de l'infrastructure au Canada.

Selon la *Loi sur la BIC*, les principales fonctions de la Société d'État sont d'agir à titre de centre d'expertise en structurant des propositions, en négociant des investissements dans les infrastructures et en attirant des capitaux privés, de conseiller les gouvernements sur les projets d'infrastructures et de recueillir et de diffuser des données sur l'état des infrastructures au Canada pour favoriser la prise de décisions éclairées sur les investissements à l'égard de projets d'infrastructures.

Pour mobiliser les placements privés, la BIC dispose d'une vaste gamme d'instruments financiers, notamment divers prêts, placements en actions et, au besoin, garanties de prêts. La Société d'État décidera de l'utilisation des différents types d'instruments financiers en fonction des caractéristiques

uniques de chaque transaction. Le modèle de la BIC vise à obtenir des investissements privés et institutionnels et à en tirer profit ainsi qu'à élargir graduellement le transfert des risques liés à l'achalandage ou aux recettes. Pour attirer des investissements privés et institutionnels vers des projets, un soutien pourrait être fourni à des taux inférieurs à ceux du marché ou sur une base subordonnée.

Le Parlement a accordé à la BIC 35 milliards de dollars sur 11 ans (jusqu'à la fin de l'exercice 2027-2028), ainsi que les pouvoirs requis pour participer à des opérations complexes d'infrastructures de façons novatrices.

Sur 11 ans, la BIC réalisera des investissements d'au moins 5 milliards de dollars dans des projets qui servent l'intérêt public dans chacun de ses trois secteurs prioritaires : le transport en commun, le commerce et le transport et les infrastructures vertes. Elle peut également investir dans d'autres segments du secteur des infrastructures, s'ils sont soutenus par des politiques gouvernementales, de même que dans des projets partout au pays.

Gouvernance et responsabilités

La BIC est assujettie aux dispositions de la *Loi sur la BIC* et aux lois et politiques fédérales qui s'appliquent généralement aux sociétés d'État, y compris la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur les conflits d'intérêts* et le *Code canadien du travail*. La BIC respecte l'esprit et l'intention des lignes directrices du Conseil du Trésor visant les sociétés d'État.

La BIC est dirigée par un conseil d'administration indépendant (le « conseil ») et fonctionne de manière indépendante du gouvernement, ce qui assure que les

opérations sont exécutées conformément aux principes commerciaux de rigueur et de diligence raisonnable et à des niveaux élevés d'expertise. Même si elle est indépendante sur le plan de son fonctionnement, la BIC doit rendre des comptes au gouvernement du Canada et aux Canadiens. La BIC rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités (le ministre désigné).

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la structure de gouvernance organisationnelle et les responsabilités de la BIC, veuillez consulter les différentes annexes.

Aperçu stratégique

Le Canada est un chef de file dans le domaine des infrastructures. Les gouvernements effectuent des investissements records d'un océan à l'autre. Aussi, l'utilisation de nouveaux modèles de partenariat public-privé est devenue une priorité. Heureusement, nous jouissons d'un écosystème exceptionnel composé de sociétés et de partenaires dans les secteurs de la construction, de la finance, de l'ingénierie, du droit et des métiers, qui sont en excellente position pour bâtir de nouvelles infrastructures. Nous disposons d'une occasion de moderniser les infrastructures canadiennes grâce à des partenariats novateurs et de rehausser le caractère inclusif, prospère et durable de l'économie.

Créée en juin 2017, la BIC est une société d'État fédérale qui rend des comptes par l'intermédiaire du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités. Elle entend devenir un centre d'expertise dans les infrastructures ainsi qu'une ressource auprès de partenaires des secteurs public et privé partout au Canada. Plus précisément, la BIC fournira des conseils sur des possibilités de projets, investira dans des projets qui servent l'intérêt public et développera ses connaissances en gérant des données et des renseignements.

La BIC est un organisme axé sur les partenariats qui travaillera en collaboration avec les gouvernements provinciaux, territoriaux, municipaux et communautés autochtones, ainsi que des partenaires du secteur privé. Ces partenariats permettent de maximiser les avantages des investissements publics, de transférer et de gérer les risques ainsi que d'attirer des investissements privés et institutionnels dans des projets. La BIC recherchera également des possibilités de partenariat avec le gouvernement fédéral, où elle pourra offrir des conseils, faire avancer des projets d'infrastructures, développer des connaissances et mettre au point des pratiques exemplaires.

Élément important du volet infrastructures du plan *Investir dans le Canada*, la BIC est chargée d'investir 35 milliards de dollars dans de nouveaux projets d'infrastructures publiques. Ces projets doivent servir l'intérêt public, générer des recettes et attirer des investisseurs privés et institutionnels. Grâce à des partenariats avec les secteurs public et privé, y compris avec des investisseurs institutionnels, la BIC coinvestira dans de nouvelles infrastructures et conseillera les promoteurs éventuels sur la viabilité des investissements privés dans des infrastructures modernes. Son mandat englobe aussi l'élaboration de pratiques exemplaires, la création d'un inventaire de projets et la synthèse de données et de renseignements dans le but d'appuyer la prise de décisions fondées sur des faits probants. Pour étoffer ses capacités, la BIC pourrait également recourir à des outils de sensibilisation, qui pourraient également l'aider à mettre son expertise dans les infrastructures au service d'administrations partout au Canada.

Compte tenu de l'importance de l'intérêt public et de la crédibilité commerciale des investissements, la BIC aura recours à des experts à l'interne ainsi qu'à un rigoureux processus de diligence raisonnable. Elle a engagé des experts en infrastructures, qui ont travaillé en entreprise et qui, de ce fait, ont de l'expérience dans l'avancement de projets d'infrastructures transformateurs et dans le transfert de risque aux parties les mieux placées pour les gérer.

L'approche de la BIC en matière de financement de projets d'infrastructures représente une évolution des partenariats public-privé et du transfert des risques. La BIC favorise la création d'un moyen pour les promoteurs du secteur public de faire équipe avec des investisseurs privés en permettant le transfert au secteur privé des risques liés à l'exploitation, à l'achalandage et aux recettes, s'il y a lieu. La BIC peut susciter des retombées positives en travaillant avec des promoteurs pour exposer l'argent des investisseurs privés, en attirant les parties aptes à gérer ce genre de risques et en

encourageant la créativité dans la planification et la création de projets visant à répondre aux besoins des utilisateurs. Cette transformation se fera toutefois graduellement.

Nous sommes conscients que le modèle de la BIC représente une approche novatrice aux yeux des ministères, des organismes et des décideurs gouvernementaux. Par conséquent, il faudra un certain temps avant que les projets présentent toutes les caractéristiques du modèle que la BIC souhaite élaborer.

À cette fin, la BIC devra encourager des changements de mentalité auprès des promoteurs du secteur public et des développeurs et investisseurs du secteur privé, qui sont habitués à l'approche canadienne en matière de PPP, dont les modèles sont axés sur la disponibilité. Au Canada, l'évolution des nouveaux modèles, y compris ceux que la BIC doit élaborer et mettre en place, exigera certaines pierres d'assise :

- de l'expérience à la fois dans les secteurs public et privé en matière de transfert efficace et complet des risques d'exploitation et d'entretien à long terme;
- une consultation suffisante auprès du secteur privé dans les domaines de la conception et de la réalisation, y compris sur les principaux moteurs d'achalandage et de recettes;
- un mécanisme régissant la tarification des infrastructures, qui concilie les intérêts des secteurs public et privé, adéquatement et d'une manière acceptable aux yeux du public;
- des marchés pour les emprunts et les capitaux propres du secteur privé qui ont la capacité et l'appétit nécessaires pour accepter un éventail complet des risques liés à un projet, y compris les risques en matière de recettes.

Pour réaliser des progrès dans ces pierres d'assise sur le marché canadien, la BIC devra participer progressivement à des projets, puis donner des exemples concrets de réussite. La BIC a ciblé d'importantes opérations transformatrices qui l'amèneront à réaliser des progrès dans une ou plusieurs de ces pierres d'assise. L'adoption du modèle d'approvisionnement pour les PPP a fait suite à des exemples réussis de réalisation d'infrastructures et à des évaluations probantes du rapport qualité-prix. Dans cette même optique, les exemples de réussite encouragent les gouvernements à participer à de nouveaux projets.

2.0 Environnement opérationnel

Contexte général et importance d'ordre public de trouver de nouvelles approches relatives aux investissements dans les infrastructures

La construction et le renouvellement des infrastructures sont des priorités absolues pour les gouvernements partout dans le monde. Pour subvenir à ses besoins en infrastructures, le monde aura besoin de 94 billions de dollars américains d'ici 2040. Pour répondre à ces besoins, il faudra augmenter le total des dépenses en infrastructures en pourcentage du PIB pour le faire passer de 3,0 % aujourd'hui à 3,5 % d'ici 2040¹. Le Canada accuse un déficit en matière d'infrastructure qui oscille entre 570 milliards² et 1 billion de dollars³, selon certaines estimations. Malgré l'augmentation des investissements du secteur public en pourcentage du PIB, les fonds publics à eux seuls ne permettent plus de répondre aux besoins en infrastructures de l'avenir. Par conséquent, les gouvernements doivent trouver de nouvelles solutions, par exemple solliciter des investissements du secteur privé pour augmenter les ressources, compléter les dépenses publiques et, ultimement, réaliser des infrastructures publiques⁴.

De nombreuses administrations cherchent des solutions de rechange pour réaliser des infrastructures, tout particulièrement des projets complexes et d'envergure qui ont longtemps dépassé les coûts, accusé des retards par rapport à l'échéancier et été mal entretenus durant leur cycle de vie et qui dépendaient des réinvestissements de l'État lorsqu'ils étaient réalisés selon les modèles traditionnels.

En matière d'infrastructures, de nombreux pays mettent en application des approches modernes de planification, d'approvisionnement, d'investissement, de réalisation et de gestion du cycle de vie. Leur but est d'adopter des pratiques exemplaires pour construire des infrastructures et y investir tout en assurant le transfert des risques et en obtenant du financement du secteur privé. De nombreux pays ont recours à des modèles de réalisation fondés sur des partenariats public-privé (PPP) pour fournir des infrastructures et transférer au secteur privé les risques liés à la conception, à la construction, à l'exploitation et à l'entretien. Au Canada, le cadre est fortement axé sur la disponibilité. Le pays pourrait tirer des leçons des expériences d'autres marchés propices aux PPP, qui ont

recours à des modèles axés sur les concessions depuis une dizaine d'années, et s'appuyer sur les connaissances et les compétences sur son marché pour rehausser la participation et l'influence du secteur privé dans les infrastructures publiques.

Les approches modernes en matière d'infrastructure publique demandent davantage d'intégration du secteur privé ainsi que des partenariats plus complexes. Elles exigent également un engagement à servir l'intérêt public.

Le Canada connaît sa plus grande relance du secteur des infrastructures depuis les années 1950 et 1960 et partout au pays, des parties prenantes souhaitent voir des investissements plus importants et plus audacieux dans les infrastructures et demandent aux gouvernements d'adopter de nouvelles approches ambitieuses⁵.

Les infrastructures font partie intégrante d'une économie canadienne prospère, inclusive et durable. À cette fin, les administrations fédérale, provinciales, territoriales, municipales et autochtones sont invitées à contribuer à la modernisation des infrastructures dans les collectivités de toutes tailles, qu'elles soient en milieu urbain ou rural. Le secteur privé est lui aussi invité à participer au renouvellement des infrastructures.

Si la suppression du déficit du Canada en matière d'infrastructure devait reposer uniquement sur les finances publiques, le poids sur les contribuables en serait insupportable. La BIC offre aux partenaires des administrations fédérale, provinciales, territoriales, municipales et autochtones, ainsi qu'à leurs organismes, une nouvelle option pour structurer et financer partiellement de nouveaux projets d'infrastructures et une nouvelle façon d'accéder à l'expertise, aux solutions novatrices et aux capitaux du secteur privé.

1 Global Infrastructure Hub, https://gihub-webtools.s3.amazonaws.com/umbraco/media/2344/gih_project-preparation_full-document_final_art_web.pdf

2 Chambre de Commerce du Canada

3 Conseil consultatif en matière de croissance économique, 2016

4 Global Infrastructure Hub, https://gihub-webtools.s3.amazonaws.com/umbraco/media/2344/gih_project-preparation_full-document_final_art_web.pdf

5 Forum des politiques publiques, <https://ppforum.ca/fr/publications/les-infrastructures-du-canada-font-peau-neuve/>

Environnement externe

Dynamique intergouvernementale

Les ententes bilatérales intégrées (EBI) avec les provinces et les territoires figurent parmi les principales caractéristiques du plan *Investir dans le Canada* et favoriseront les investissements à long terme dans les infrastructures liées au transport en commun, infrastructures sociales, commerce et transport, de même que dans les infrastructures vertes et celles dans les collectivités rurales et nordiques. En 2018, le gouvernement du Canada a signé des EBI avec chaque province et territoire, qui devra présenter des plans triennaux sur les projets d'infrastructures qui seront financés au moyen de ces ententes. La BIC a également poursuivi ses consultations pour bien connaître les priorités des gouvernements provinciaux et territoriaux en ce qui concerne les infrastructures et les aspects où elle pourrait offrir son soutien. La série complète des rencontres officielles avec tous les représentants des

provinces et territoires sera complétée. La BIC prévoit également poursuivre ses activités de mobilisation auprès des provinces et des territoires en 2019-2020.

De plus, la BIC considère que les municipalités et ses dirigeants jouent un rôle de plus en plus important et constituent à la fois une priorité et une source d'occasions. Comme les partenaires municipaux sont propriétaires de nombreuses infrastructures partout au pays, il est essentiel de les consulter au sujet de leurs projets prioritaires, de leurs approches de placement, du financement et des risques liés aux projets, ainsi que de la gestion à long terme des actifs durant leur cycle de vie. L'ambition de la BIC de devenir un centre d'expertise dépend directement de sa capacité à collaborer avec tous les ordres de gouvernement.

Autres facteurs économiques influant sur le marché des infrastructures

Compte tenu de la manière dont la plupart des investissements dans les infrastructures sont évalués, la montée des taux d'intérêt exercera une importante pression sur leur rendement. Cette pression, déjà élevée, pèsera davantage sur les investisseurs dans les infrastructures, qui devront accepter de prendre des risques plus élevés ou d'investir dans de nouvelles catégories d'actif. Ce contexte permet aux promoteurs gouvernementaux de transférer davantage de risques liés aux infrastructures canadiennes en matière d'exploitation, d'achalandage et de recettes à des investisseurs du secteur privé, avec l'aide de la BIC. Ce transfert compensera les effets de la montée des taux d'intérêt sur le coût total de réalisation des infrastructures. En revanche, la hausse des taux rehaussera l'attrait relatif du financement et des prêts gouvernementaux.

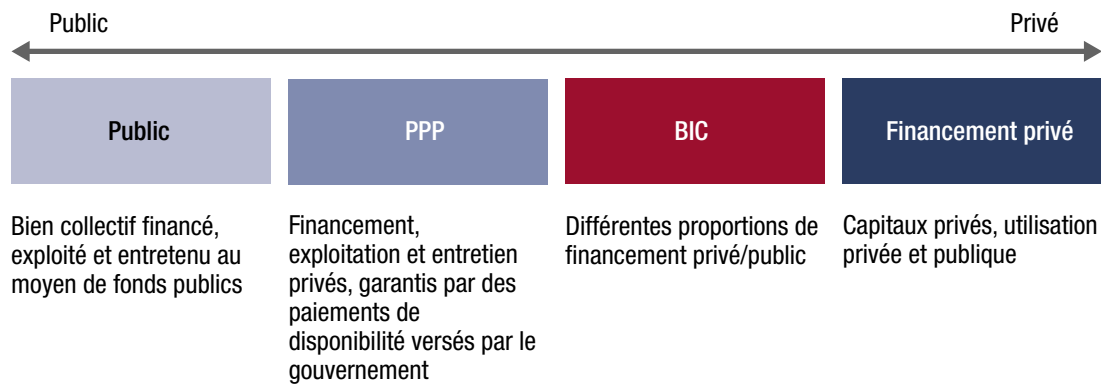
La vigueur de l'emploi au Canada intensifie la concurrence en matière de main-d'œuvre. La capacité du secteur à réaliser des projets dépend fortement de la disponibilité de travailleurs qualifiés dans les domaines des infrastructures et de la construction. Nous assistons à un virage des spécialisations nécessaires à certains types de projets d'infrastructures, tels que les projets complexes de transport en commun et de transport ferroviaire régional qui exigent le creusement de tunnels. De plus, les projets d'envergure complexes nécessitent souvent des gestionnaires de projet chevronnés, qui sont rares. Le succès des grands projets d'infrastructures dépendra en grande partie de la disponibilité de travailleurs et de gestionnaires qualifiés.

Évolution des modèles de PPP aux fins de financement et de transfert des risques

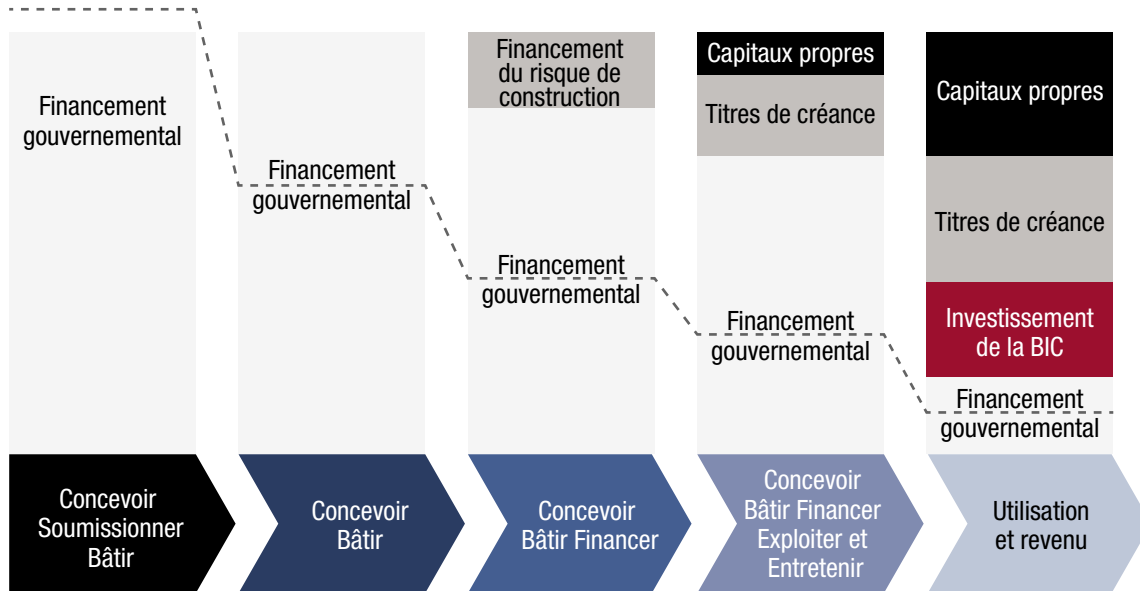
Jusqu'à présent, le Canada a fait participer le secteur privé à la construction des infrastructures publiques, que ce soit en étant chargé de la conception et de la construction dans un modèle d'approvisionnement traditionnel, ou tout au long du cycle de vie dans les PPP axés sur la disponibilité. Au cours de la dernière décennie, le Canada a établi un marché stable et bien établi des PPP axés sur la disponibilité, une approche fondée sur le rendement dans laquelle le secteur privé obtient un contrat du secteur public pour assumer la responsabilité non seulement des risques et du financement, mais également de la conception intégrée, de la construction ainsi que du fonctionnement et de l'entretien à long terme. Les PPP permettent de répondre à la demande du Canada en matière d'investissements dans les infrastructures en mettant à profit les capitaux et l'expertise du secteur privé,

mais sont payés par le secteur public grâce aux recettes fiscales générales.

Consciente de la forte demande des investisseurs pour les projets stables dont le profil de risque et la taille des investissements sont raisonnables et dont les recettes à dégager sont prévisibles, la BIC favorise la création d'un moyen pour les promoteurs publics de faire équipe avec des investisseurs privés en permettant le transfert au secteur privé des risques liés à l'exploitation, à l'achalandage et aux recettes, s'il y a lieu. Voilà qui encourage les investisseurs privés et institutionnels à s'assurer que les projets sont planifiés, élaborés, exécutés et gérés de manière efficace. Cette approche se traduira par une augmentation de capitaux des investisseurs privés et institutionnels et une diminution du fardeau financier pour les gouvernements.



Risques supportés



La BIC veut servir de catalyseur du marché canadien des infrastructures pour augmenter les transferts de risque, concilier les apports des gouvernements durant les périodes de construction avec le transfert à long terme du risque durant la durée de vie d'un actif, augmenter les investissements par emprunts ou capitaux propres du secteur privé et élargir graduellement le risque lié à l'achalandage ou aux recettes dans le cadre de projets de nature transformatrice.

il peut même les pénaliser. Ce facteur peut décourager leur participation aux projets dont la BIC souhaite faire la promotion en vertu de son mandat. La BIC se réjouit de l'examen des notes d'orientation par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) et est heureuse d'y participer.

La comptabilité du secteur public au Canada pose également problème en ce qui concerne le traitement du transfert du risque lié aux opérations sur infrastructures, puisqu'elle n'incite aucunement les gouvernements à participer à des opérations qui cadrent avec le mandat de la BIC. En règle générale, le transfert du risque aux partenaires du secteur privé, y compris les risques en matière d'achalandage et de recettes, n'améliore aucunement la comptabilisation pour les promoteurs du secteur public et, dans certains cas,

Adoption du modèle de la BIC par les marchés

De nombreux investisseurs disposent de capitaux importants à injecter dans les infrastructures, mais ils n'ont pas toujours le même appétit pour le risque ni la même expérience avec le profil de risque qui cadre avec le mandat de la BIC. Les investisseurs pourraient prendre plus de temps pour reconnaître et adopter le profil de risque associé aux projets soutenus par la BIC.

Le temps que le marché privé s'adapte à l'offre de produits et services de la BIC, les projets appuyés par les gouvernements demeureront de loin la plus grande source

d'occasions d'investissement pour la BIC. La BIC se réjouit de l'accueil réservé à son modèle et à ses nouveaux outils par les promoteurs gouvernementaux et les investisseurs privés et institutionnels. Elle a également constaté leur ouverture et leur souplesse pour intégrer son modèle à leurs analyses de rentabilité. Cet aspect est important, puisque l'élaboration des projets d'infrastructure s'étale généralement sur plusieurs années. Plus la BIC participe tôt à l'élaboration de projets, plus les possibilités de collaborer à des projets admissibles aux investissements de la BIC sont élevées.

Environnement interne

La BIC a commencé ses activités à la fin de 2017 et en est à ses premières étapes de développement. Elle doit composer avec les mêmes défis et elle profite des mêmes occasions que toute entreprise en démarrage. Voici quelques-unes de ses forces internes :

- un solide engagement du gouvernement fédéral, notamment grâce au cadre de travail prévu dans la *Loi sur la BIC* (autorités légales) et l'Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR) du ministre désigné;
- une gouvernance solide, forte d'un conseil d'administration indépendant et chevronné et d'une structure, de systèmes et de rapports qui favorisent l'orientation, le leadership et la supervision;

- des progrès substantiels dans l'expansion des capacités et des moyens internes à l'échelle de l'organisation et dans la mise en place des systèmes, des politiques et des processus nécessaires pour remplir son mandat.

À titre de responsables de la saine gestion financière, les membres du conseil veillent à ce que la BIC gère efficacement les ressources publiques.

Ils travaillent en collaboration avec la haute direction pour élaborer et surveiller une gamme de politiques et de pratiques irréprochables sur le plan des valeurs et de l'éthique, comme en fait mention l'EPR du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités de décembre 2017.

Personnel

La BIC a toute la latitude nécessaire pour embaucher des candidats qualifiés dans les domaines des investissements et de l'élaboration de projets et possédant l'expérience commerciale et les compétences professionnelles requises pour l'aider à exécuter son mandat. La BIC a élaboré une stratégie complète en matière de ressources humaines (« RH ») et de dotation, en vue d'acquiescer la combinaison idéale de compétences et d'expertise technique. Elle a également mis en place des politiques pour assurer le caractère équitable et approprié de ses pratiques d'embauche et de rémunération. La BIC a continué à étoffer ses capacités et ses moyens à l'échelle de l'organisation en 2018-2019 et continuera à engager des experts de divers horizons en 2019-2020. Jusqu'à ce qu'elle ait pourvu tous ses postes à temps plein, la BIC a recours à des contractuels et à des conseillers par intérim.

Le recrutement représente à la fois une occasion et un défi en raison du bassin limité de candidats du domaine des investissements dans les infrastructures qui disposent des compétences requises par la BIC, ainsi que de la demande élevée sur les marchés des capitaux pour ce type de candidat. Par nature, le recrutement dans les fonctions de soutien

administratif demande de trouver des candidats disposant d'une vaste gamme de compétences. La Société d'État peut donc engager des employés provenant de différents secteurs et de tous les horizons.

La BIC espère augmenter de manière stratégique le nombre d'employés dans ses trois secteurs d'activité et atteindre la stabilité à cet égard d'ici 2021-2022. L'une de ses grandes priorités est de continuer à ajouter à ses capacités internes en français.

Gouvernance

À tous les niveaux, la BIC a mis en place de solides processus de gouvernance et de contrôle proportionnels à sa taille et à son stade de développement. Elle continuera à améliorer et à étoffer ces processus à mesure que son nombre d'employés et le volume de ses activités augmentent.

Une solide gouvernance commence par l'« exemple de la direction », dans ce cas-ci les administrateurs chevronnés de la BIC. Sa mise en œuvre et son respect sont assurés par l'équipe de haute direction, répartie au sein de l'organisation.

La BIC a rédigé son code de conduite et ses politiques connexes en fonction des pratiques exemplaires en vigueur dans le secteur. De plus, la BIC forme ses employés afin de les sensibiliser aux valeurs d'imputabilité, de transparence, de respect en milieu de travail et de saine gestion des fonds publics.

Pour en savoir plus, veuillez consulter l'Annexe A – Structure de gouvernance organisationnelle.

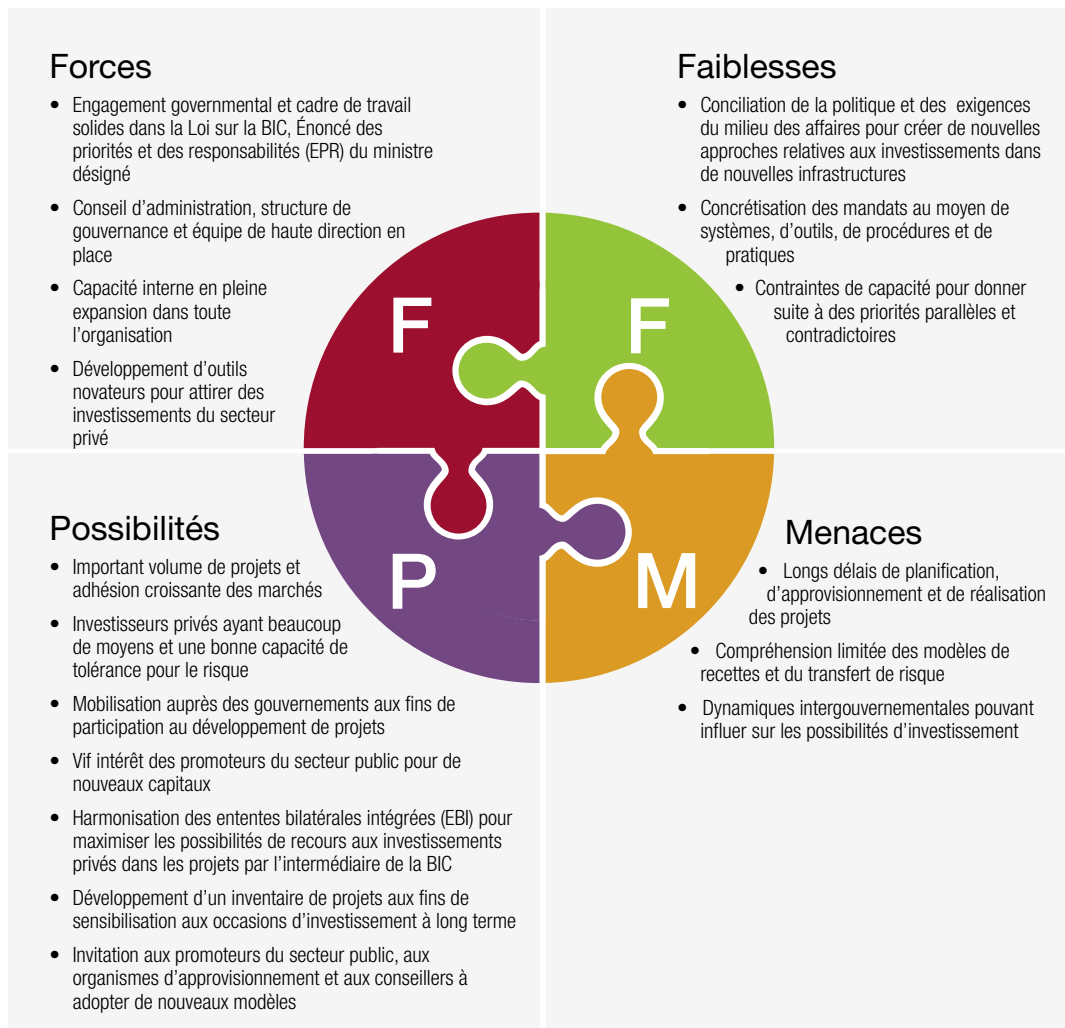
Systèmes

La BIC étoffe ses processus d'entreprise pour se donner et donner à ses employés les outils et les systèmes nécessaires pour assurer la bonne marche de ses activités. À cette fin, elle crée un système de contrôles internes, qui sont décrits dans le cadre de gestion du risque d'entreprise, en plus d'élaborer et de mettre en place une gamme de politiques de RH. La BIC est également consciente du besoin de créer des outils pour appuyer le processus de prise de décisions, notamment en mettant la dernière main à sa politique d'investissement et à une proposition d'approche de réception et d'évaluation des projets, y compris des propositions non sollicitées, qui sera communiquée au ministre de l'Infrastructure et des Collectivités. La mise en place de ces systèmes et de ces processus est vitale pour la santé opérationnelle de la BIC en général et pour assurer que la BIC dispose de mécanismes de contrôle et de protection adéquats.

Même si son succès dépend ultimement de la collaboration du personnel, la BIC s'emploie à améliorer les outils et systèmes technologiques qu'elle utilise pour réaliser son mandat. Elle améliore ses procédures et ses protocoles de sécurité, assure l'application uniforme des pratiques exemplaires de conservation et de stockage des données et prévoit adopter des outils informatiques pour optimiser la présentation de l'information financière, la collecte des données et le perfectionnement et la gestion des connaissances.

Analyse FFPM

La figure ci-dessous résume les forces et les faiblesses internes de la BIC, de même que ses possibilités et ses menaces externes (FFPM).



Orientation du ministre désigné

Les activités prévues en 2019-2020 et au cours de la période de planification de cinq ans concordent avec les priorités et l'orientation du gouvernement, déclarées par le ministre de l'Infrastructure et des Collectivités dans son Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR) du 20 décembre 2017.

Conformément à l'EPR, la BIC a enregistré des progrès rapides et continuera sa large mobilisation auprès des parties prenantes pour les sensibiliser à son rôle, les informer des services de consultation qu'elle offre, démontrer la valeur du modèle de la BIC et se familiariser avec les besoins en infrastructures des Canadiens et les projets qui pourront y répondre tout en générant des recettes. Au début de 2019, la BIC aura rencontré des représentants de toutes les

provinces et de tous les territoires. Au cours de la période de planification de cinq ans, la BIC continuera à évaluer des projets et entend réaliser des investissements dans les trois secteurs prioritaires du plan *Investir dans le Canada* et indiqués dans l'EPR : le transport en commun, le commerce et le transport et les infrastructures vertes.

Examens pangouvernementaux

La direction et le personnel de la BIC travaillent en étroite collaboration avec des fonctionnaires de différents ministères fédéraux dont Infrastructure Canada, le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour s'assurer que les plans d'entreprise et d'investissement de la BIC répondent aux priorités et à l'orientation du gouvernement, notamment à celles qui sont décrites en détail dans l'EPR du ministre de décembre 2017.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et un auditeur externe du secteur privé vérifient conjointement les états financiers annuels de la société d'État pour s'assurer qu'ils reflètent fidèlement les résultats d'exploitation et la situation financière de la BIC. Le BVG entreprend également un examen spécial au moins une fois par période de 10 ans pour confirmer que les actifs de la BIC sont adéquatement protégés et contrôlés, que ses ressources financières, humaines et matérielles sont gérées de façon économique et efficiente et que ses activités sont réalisées avec efficacité.

Pour s'assurer que la BIC s'acquitte de son mandat et qu'elle respecte les priorités du gouvernement, le Parlement passe en examen ses dispositions législatives et ses activités tous les cinq ans. Le premier examen de ce genre est prévu en 2021-2022.

3.0 Objectifs, activités, risques, résultats prévus et indicateurs de rendement

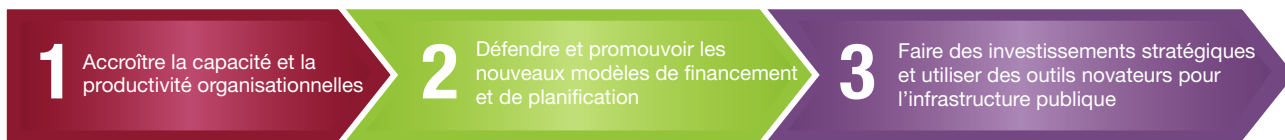
Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques de la BIC s'articulent autour des trois secteurs principaux indiqués dans le Plan d'entreprise de 2018-2019 à 2022-2023 :

1. **Accroître la capacité et la productivité organisationnelles** : accroître la capacité et la productivité organisationnelles pour pouvoir s'acquitter de son mandat de façon efficace et efficiente;
2. **Défendre et promouvoir les nouveaux modèles de financement et de planification** : promouvoir de nouveaux modèles de planification, de développement et de financement des nouvelles infrastructures par une large mobilisation des parties prenantes, une collaboration

avec tous les ordres de gouvernement au Canada et un encouragement à la prise de décisions fondées sur des faits;

3. **Faire des investissements stratégiques et utiliser des outils novateurs pour l'infrastructure publique** : réaliser des investissements conjoints et utiliser des outils novateurs pour financer les infrastructures publiques, ce qui passe par l'attraction de capitaux privés et la réalisation et la gestion d'investissements dans des infrastructures générant des recettes pour optimiser leur incidence à un degré minimal de concessionnalité.



Ces objectifs de haut niveau permettent de situer le contexte de la BIC, une nouvelle société d'État dotée d'un mandat ambitieux et qui travaille à produire des résultats tout en continuant à renforcer ses capacités. Voici une description des trois fonctions de la BIC en termes plus précis et concrets :

- **Consultation** : conseiller les organismes publics sur de nouveaux projets d'infrastructures qui présentent un potentiel pour eux et pour des investisseurs privés;
- **Investissement** : investir avec des promoteurs du secteur public ou des investisseurs du secteur privé sur de nouveaux projets;
- **Données et renseignements** : parfaire ses connaissances pour améliorer l'analyse et la prise de décisions.

Les activités de consultation, d'investissement et de gestion des connaissances permettront à la BIC de devenir un centre d'expertise qui favorisera la modernisation des infrastructures partout au Canada. Ces trois secteurs sont interreliés et se renforcent mutuellement. Ils visent tous à faire évoluer les investissements dans les infrastructures au Canada. Le rendement de la BIC dans ces secteurs sera largement tributaire de ses équipes Investissement et Élaboration de projets, qui sont appuyées par les Services généraux dans les domaines de l'administration, de la gestion financière, de la gestion des risques, des affaires publiques et des communications.

Progrès réalisés en 2018-2019

Les priorités, les activités et les résultats de la Société d'État sont déclarés dans l'EPR et le Plan d'entreprise 2018-2019. La BIC a augmenté ses ressources en 2018-2019, ce qui lui a permis d'atteindre les objectifs et les mesures de rendement de chaque secteur du Plan d'entreprise 2018-2019 ou d'enregistrer des progrès considérables en ce sens. Voici un résumé du travail accompli, accompagné d'explications

détaillées sur les objectifs et les initiatives de 2019-2020 pour chaque secteur d'activité.

Consultation

Pour pouvoir prendre des engagements, la BIC a sensibilisé davantage le public aux avantages de son modèle. À cette fin, elle a tenu des réunions d'affaires, livré des présentations

publiques, accordé des entrevues aux médias, publié un rapport annuel et un plan d'entreprise résumé et organisé une assemblée publique annuelle. Le président-directeur général, les membres du conseil et d'autres représentants de haut niveau de la BIC ont rencontré des intervenants sectoriels et des investisseurs au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Japon et en Chine, en plus de donner des conférences à des dizaines d'événements. La BIC a également commencé à établir des liens serrés avec des partenaires potentiels du secteur public et sensibilisé différents paliers de gouvernement, notamment provinciaux et territoriaux, à son rôle de nouvel outil pour les infrastructures publiques. Des réunions en personne auront lieu avec des représentants de toutes les provinces et de tous les territoires. La BIC a commencé à s'entretenir avec des dirigeants des administrations municipales et autochtones et augmentera le nombre de rencontres. La BIC a également réalisé des progrès dans l'élaboration de son plan pour créer une filière nationale de projets sur cinq ans (l'« inventaire de projets d'infrastructure canadiens »). De concert avec Infrastructure Canada, la BIC prévoit élaborer, puis publier la première version de l'inventaire d'ici quelques mois, une fois que les consultations avec les provinces et les territoires au sujet de leurs priorités seront terminées.

Investissement

Que ce soit avec des promoteurs du secteur public ou des investisseurs privés et institutionnels, les discussions de la BIC sur des occasions portant sur des projets précis ont démontré qu'il existe de nombreux projets pouvant répondre à ses critères d'investissement. La Société d'État avait assisté à 310 réunions portant sur des investissements, examiné 100 projets et mené un contrôle diligent pour 13 d'entre eux. La politique d'investissement de la BIC et le cadre pour les propositions non sollicitées seront transmis au ministre de l'Infrastructure et des Collectivités dès qu'ils seront achevés, au cours du premier semestre 2019-2020. Une version résumée de la politique sera publiée sur le site Web de la BIC.

Pour ce qui est de son premier engagement d'investissement, annoncé en août 2018, la BIC a réalisé un gain d'efficacité en transférant des risques appropriés en matière de recettes avec un degré minimal de concessionnalité. Pour en savoir plus, veuillez consulter l'encadré « Réseau express métropolitain (REM) ».

Réseau express métropolitain (REM)

La BIC a investi 1,283 milliard de dollars dans le projet du Réseau express métropolitain, un projet de réseau de transport électrique rapide qui servira différentes collectivités du Grand Montréal. Ce projet est unique au Canada sur le plan de la participation du secteur privé dans les étapes de planification et de conception des infrastructures. Il constitue également un premier exemple où un investisseur privé accepte un risque lié à l'achalandage par l'intermédiaire d'un mécanisme de paiement indirect, fondé sur un prix fixe versé par l'Autorité régionale de transport métropolitain pour chaque kilomètre parcouru par passager.

La BIC a entamé un contrôle diligent exhaustif lors de la structuration de l'opération visant le REM et pour consolider le projet et améliorer le transfert du risque, elle a conclu une entente faisant appel à un instrument de financement novateur. L'apport initialement prévu par le gouvernement a été restructuré en un prêt de premier rang garanti de 15 ans, sous réserve d'autres critères relatifs à l'endettement. Ce mécanisme a comblé les risques liés à la construction et au démarrage du projet et devrait être refinancé au moyen de titres de créance privés, une fois que le projet sera bien avancé. Cette structure de capital a favorisé l'harmonisation du transfert de risques entre La Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) et la BIC. Le premier prélèvement d'investissement pour le REM a été effectué le 30 novembre 2018.

Depuis la conclusion de l'entente, la BIC surveille étroitement l'évolution de la construction du projet du REM.

Données et renseignements (connaissances)

La BIC s'est employée à recueillir et à communiquer des renseignements sur le milieu canadien des infrastructures qui servent l'intérêt public et qui peuvent attirer des investissements du secteur privé et d'investisseurs institutionnels. Elle a rencontré des représentants de Statistique Canada, d'Infrastructure Canada, du Conseil canadien pour les partenariats public-privé (CCPPP) et d'autres partenaires pour parler de ses initiatives en cours pour la gestion des données et situer le rôle complémentaire de la BIC dans ces dernières.

La BIC a également abordé la question des données sur les infrastructures au cours de ses entretiens avec des fonctionnaires provinciaux et territoriaux, dans le cadre de ses démarches pour repérer les lacunes qu'elle pourrait combler en matière de données et de renseignements. En s'appuyant sur ces activités et sur des repères externes,

la BIC réalise une étude dressant le portrait actuel des données sur les infrastructures. La BIC élaborera un programme de recherche élargi portant sur les données et les renseignements, de même que sur des outils de sensibilisation éventuels, qu'elle présentera à Infrastructure Canada et à d'autres partenaires aux fins de discussion.

Services généraux

La BIC met en place les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise du secteur. Son conseil a approuvé un cadre de gestion des risques de l'entreprise (GRE). De

plus, elle a fait croître sa capacité de gestion financière, et son audit financier externe de 2017-2018 s'est soldé par une opinion sans réserve. La BIC a engagé des employés partout au sein de l'organisation et créé une gamme complète de politiques de RH. Elle s'acquiesce de ses obligations de reddition de comptes au public sur ses processus, ses pratiques de transparence, son rendement et ses résultats au moyen d'un rapport annuel, d'un plan d'entreprise résumé, d'états financiers trimestriels et d'une assemblée publique annuelle. Tous ces documents sont accessibles sur le site Web de la BIC.

Activités et résultats prévus pour la fonction de consultation

Le secteur d'activité de la consultation a un mandat de sensibilisation au modèle de la BIC. Il peut appuyer des promoteurs de projets en leur donnant des conseils à l'étape d'élaboration de projets. Ce travail de consultation vise à inciter les entités publiques à tenir compte des solutions de financement privé pour des projets qui étaient initialement destinés à recevoir du financement public traditionnel.

De concert avec des promoteurs de projets, la BIC a déjà commencé à évaluer la faisabilité de la participation du secteur privé et institutionnel dans des projets. Elle continuera à rehausser ses capacités à cet égard en 2019-2020 ainsi que ses services de consultation. Dans le cadre de cette collaboration, la BIC peut commencer par offrir des services de consultation, puis aider les promoteurs à élaborer leur proposition jusqu'à ce qu'elle soit prête à faire l'objet d'une analyse détaillée. La fonction de consultation de la BIC est assurée par les équipes Élaboration de projets et Investissement, selon le stade d'avancement d'un projet éventuel et la nature des conseils nécessaires. L'équipe Élaboration de projets fournira des services de consultation portant sur l'élaboration de politiques et de stratégies pour des projets pouvant être définis et pour les études de faisabilité dès les premières étapes d'un projet. Quant à l'équipe Investissement, elle fournit des conseils sur la structuration d'activités commerciales, la diligence raisonnable, l'approvisionnement, la structuration financière et la restructuration de possibilités de projets définies.

En jouant un rôle actif et précoce dans l'analyse de propositions de projets avec les promoteurs, la BIC pourra examiner les avantages de l'innovation du secteur privé et de la diligence raisonnable de tous les éléments du cycle de vie d'un projet. La participation précoce à des propositions de projets permettra également à la BIC de trouver d'autres projets dans lesquels elle pourrait investir ou pour lesquels elle pourra participer à la structuration de manière à susciter l'intérêt du secteur privé dès le départ.

L'une des grandes priorités de la BIC est d'améliorer les interconnexions entre les réseaux électriques provinciaux (les « interconnexions »). Cette priorité est ressortie des consultations auprès des provinces et des territoires ainsi que des représentants du secteur (tout particulièrement l'Association canadienne de l'électricité).

La BIC est heureuse de fournir des conseils dans ce contexte, qui s'inscrit dans le Cadre pancanadien sur la croissance propre et les changements climatiques. Ce dernier précise que le secteur de l'électricité est la pierre angulaire d'une économie moderne axée sur la croissance propre et s'appuie sur l'Initiative de collaboration régionale et d'infrastructure stratégique de l'électricité, à laquelle participent les quatre provinces de l'Ouest, les Territoires du Nord-Ouest et les quatre provinces de l'Atlantique.

La BIC pourrait également participer à l'amélioration des services d'Internet à haut débit au Canada. La fourniture de services à haut débit aux abonnés résidentiels, commerciaux et autres se classe parmi les grandes priorités des administrations fédérale, provinciales, territoriales et municipales. En octobre 2018, les ministres du palier fédéral et des paliers provinciaux et territoriaux de l'innovation et du développement économique se sont engagés à élaborer une stratégie sur les services à haut débit et à établir des principes directeurs de connectivité. Ces principes comprennent l'atteinte de vitesses cibles de 50 mégabits par seconde (Mb/s) pour le téléchargement et de 10 Mb/s pour le téléversement et l'accès à des services mobiles sans fil, y compris sur les principaux axes routiers. En 2017, Innovation, Sciences et Développement économique Canada (« ISDE ») affirmait que 84 % des foyers canadiens avaient accès à des vitesses minimales de 50 Mb/s pour le téléchargement et de 10 Mb/s pour le téléversement. La BIC croit qu'elle peut jouer un rôle concret pour aider les pouvoirs publics à offrir des services à haut débit de meilleure qualité et rehausser les débouchés économiques des Canadiens.

Dans le cadre de son travail de consultation en 2019-2020, la BIC travaillera à la fois avec des partenaires des secteurs public et privé, le but étant de trouver des moyens de structurer des projets pour attirer du financement du secteur privé, de rehausser le potentiel de génération de recettes des projets présentement à l'étude et de donner des conseils sur la méthode d'approvisionnement la mieux indiquée pour les projets proposés.

Dans cette optique, elle examinera les objectifs des projets et les structures proposées, évaluera les perspectives d'accroissement de la participation du secteur privé et trouvera des possibilités de génération de recettes, de concert avec tous les ordres de gouvernement et des promoteurs du secteur privé.

L'objectif principal de l'inventaire prospectif de la BIC est de faire la promotion des possibilités d'investissement auprès des fournisseurs de services et de capitaux au Canada et à l'étranger. L'inventaire permettra d'indiquer clairement aux développeurs d'infrastructures et aux investisseurs que le marché canadien des infrastructures est actif et ouvert.

Le contenu de l'inventaire devrait être fourni par les promoteurs de projets (promoteurs des administrations fédérale, provinciales, territoriales, municipales et autochtones et secteur privé) et géré par la BIC. L'inventaire sera accessible à tout le monde, sans frais. Les projets qui y figureront devront avoir de fortes chances d'être dans l'intérêt public, être d'une envergure importante, faire preuve d'un potentiel d'attraction de financement du secteur privé et générer potentiellement des recettes.

Au cours de la période de planification de cinq ans, la BIC fournira des conseils à tous les ordres du gouvernement canadien sur l'évaluation de la pertinence des projets pour les modèles qui génèrent des recettes et les structures financières des projets potentiels. Grâce à ces démarches, et d'ici la fin de 2023-2024, la BIC sera reconnue à l'échelle nationale comme un centre d'expertise sur le développement de projets d'infrastructures financés par le secteur privé.

Comme il est indiqué dans l'EPR de décembre 2017, la BIC peut mettre à profit son expertise commerciale pour aider les gouvernements à évaluer et à retenir, au cas par cas, le modèle d'infrastructure le mieux adapté pour produire de bons résultats pour les Canadiens. La BIC travaillera en collaboration avec d'autres conseillers, comme des organismes d'approvisionnement provinciaux ainsi que des conseillers, des experts-conseils et d'autres spécialistes du secteur privé et, au besoin, elle invitera les provinces, les territoires et les municipalités à s'adresser à ces ressources.

Pour devenir un centre d'expertise, la BIC a l'intention de collaborer avec des intervenants canadiens et étrangers pour démontrer l'innovation et le leadership du Canada, d'encourager l'apprentissage mutuel et le partage des connaissances en matière de mobilisation d'investissements institutionnels à long terme dans les infrastructures et de favoriser la prise de décisions fondées sur des faits pour établir les priorités et la bonne planification des prochains investissements. La BIC continuera ses activités de sensibilisation à son modèle et de recherche de nouveaux partenaires potentiels. De plus, elle participera activement à des conférences, à des ateliers et à d'autres événements pour encourager l'échange de connaissances et se faire reconnaître comme la principale voix dans le secteur des infrastructures. Toutes les équipes internes participeront à l'objectif de la BIC de devenir un centre d'expertise. Comme il a été mentionné plus tôt, les équipes Élaboration de projets et Investissement fourniront des services de consultation aux différents ordres de gouvernement grâce à leurs connaissances poussées au sujet des pratiques exemplaires et des données pertinentes. Elles conseilleront également les organismes d'approvisionnement sur la gestion des processus de propositions non sollicitées.

Objectifs de rendement

Le tableau ci-après montre la corrélation entre le plan d'entreprise précédent, les perspectives pour l'exercice 2019-2020 et les objectifs à long terme.

| Objectifs à court et à moyen terme tirés du Plan d'entreprise 2018-2019 | Mesures du rendement | Réalisations en 2018-2019 | Objectifs pour 2019-2020 faisant suite aux progrès réalisés | Objectifs à long terme |
|---|--|---|--|---|
| Accroître la sensibilisation du public aux avantages du modèle de financement des infrastructures publiques de la BIC | Mettre en place un plan de mobilisation des parties prenantes pour promouvoir les avantages du modèle de la BIC | Participation active auprès des représentants sectoriels et des investisseurs au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Japon et en Chine Conférences données à l'occasion de 85 événements auxquels ont participé environ 10 000 acteurs du secteur Environ 310 réunions, plus de 100 projets discutés | Poursuivre les activités de mobilisation à l'échelle nationale et internationale Dépasser le nombre de réunions de l'an dernier | Susciter l'intérêt des investisseurs partenaires dans les infrastructures générant des recettes à titre de catégorie d'actif |
| Noier des relations avec des partenaires grâce à des activités ciblées et sensibiliser les gouvernements au nouvel outil à leur disposition | Concrétiser une stratégie de sensibilisation ciblée pour faire connaître l'offre de services de consultation de la BIC auprès des provinces, des territoires et des municipalités, des administrations autochtones et du secteur privé | Stratégie d'information amorcée auprès des provinces et territoires Des réunions en personne auront lieu avec tous les représentants des provinces et territoires Discussion sur les priorités et les projets à inclure dans l'inventaire de projets d'infrastructure canadiens | Maintenir des relations avec les administrations provinciales, territoriales, municipales et autochtones et organiser des visites de suivi. Instaurer un processus pour permettre à ces administrations d'indiquer leurs projets prioritaires à la BIC | Établir la réputation de la BIC à titre de centre d'expertise en projets d'infrastructures comprenant des investissements significatifs d'investisseurs du secteur privé ou d'investisseurs institutionnels |
| Mettre en valeur les projets dans lesquels la BIC et ses partenaires gouvernementaux pourraient investir | Élaborer un plan visant à créer la filière nationale de projets sur cinq ans | Les plans sont en cours d'élaboration Consultation avec les provinces et les territoires | Publication d'une version de l'inventaire Les versions ultérieures seront plus complètes et comporteront des fonctions d'accès et de recherche | Tenir l'inventaire tout en cherchant à l'améliorer en continu |

Activités et résultats prévus pour la fonction d'investissement

Objectifs de la fonction d'investissement

La mission de la BIC est de travailler en collaboration avec des partenaires des administrations fédérale, provinciales, territoriales, municipales et autochtones, ainsi que du secteur privé, pour transformer la façon dont les infrastructures sont planifiées, financées et réalisées au Canada afin d'appuyer les objectifs du plan sur les infrastructures intitulé *Investir dans le Canada*.

Au cours de la période de planification de cinq ans, la BIC prévoit faire ce qui suit :

- élaborer des mécanismes pour mobiliser les partenaires du secteur privé dès les premières étapes de planification d'un projet et concevoir des processus pour mettre davantage l'accent sur les aspects commerciaux dans la prise de décisions visant les infrastructures afin de favoriser les modèles de facturation de l'utilisateur ou des investissements publics durables grâce à des modèles d'affaires générant des recettes;
- faire évoluer les modèles d'affaires qui permettent de transférer à des partenaires du secteur privé davantage de

- risques commerciaux liés aux projets d'infrastructures, notamment ceux à long terme qui sont liés à l'exploitation, à l'entretien, à l'achalandage et aux recettes;
- mettre en place des méthodes nouvelles et novatrices pour le financement et la réalisation des projets en investissant ses capitaux de manière à créer rapidement des projets d'infrastructures viables, à réduire au minimum le soutien global du gouvernement fédéral et à maximiser l'investissement en emprunt et en capitaux propres des investisseurs privés et institutionnels.

Pour la fonction d'investissement, nous espérons que d'ici cinq ans, les administrations canadiennes auront pris l'habitude de choisir, dans la mesure du possible, des modèles d'affaires axés sur les recettes en partenariat avec des développeurs, des entrepreneurs et des investisseurs du secteur privé pour réaliser des projets d'infrastructures efficaces.

Priorités

Voici les grandes politiques prioritaires de la BIC, qui sont déterminées par le gouvernement du Canada :

- Tous les projets doivent répondre à l'intérêt public, au sens des objectifs de politique en matière d'infrastructure fédérale et comme le stipulent le plan *Investir dans le Canada*, le Cadre pancanadien sur la croissance propre et les changements climatiques et d'autres priorités politiques en matière d'infrastructure.
- Les projets doivent également être bancables; ce critère est décrit en détail dans le processus d'investissement.
- Tous les projets doivent porter sur de nouvelles infrastructures ou de nouveaux éléments d'infrastructure qui peuvent générer des recettes. Par conséquent, la BIC doit relever de grands projets de transformation dont les rendements sur le plan économique, social et environnemental sont les plus élevés.

- L'objectif est d'investir 5 milliards de dollars dans chacun des trois axes prioritaires suivants : transport en commun, commerce et transport et infrastructures vertes.
- La BIC doit travailler activement avec tous les ordres de gouvernement, y compris ses partenaires des administrations fédérale, provinciales, territoriales, municipales et autochtones, pour trouver des projets prioritaires ou potentiels qu'elle pourrait financer et développer. Le but est de libérer les ressources du gouvernement fédéral pour soutenir des projets qui ne peuvent à eux seuls attirer des investissements du secteur privé.
- D'autres priorités peuvent être établies par le gouvernement et la BIC compte tenu du rôle actif de la Société d'État auprès des marchés. En vertu de l'EPR de décembre 2017, la BIC doit déterminer si la catégorie d'infrastructures visée par son modèle devrait être élargie avec le temps.

Processus d'investissement

Au cours de la période de planification 2018-2019, la BIC a commencé à peaufiner ses processus et méthodes d'examen des projets potentiels. À cette fin, elle a défini avec plus de précision le type et le niveau d'information requis à chaque étape. La BIC a commencé à recevoir des propositions par l'intermédiaire de trois sources :

i. le gouvernement du Canada;

- ii. les promoteurs du secteur public des administrations provinciales, territoriales, municipales et autochtones;
 - iii. les propositions non sollicitées du secteur privé.
- Conformément aux objectifs du plan d'entreprise 2018-2019, la BIC a :

- formulé une stratégie de diligence raisonnable visant à proposer des projets aux fins d'investissement;
- établi une proposition d'approche pour recevoir et évaluer les projets.

Le processus d'évaluation et d'approbation comprend plusieurs étapes de gouvernance, qui sont présentées ci-

dessous et qui seront décrites en détail dans la politique d'investissement de la BIC.



Possibilités d'investissement dans des projets de secteurs prioritaires

La BIC s'est entretenue avec des parties prenantes des quatre coins du Canada; selon ses premières évaluations, il existe des possibilités d'investissement dans le secteur prioritaire du **transport en commun**, où d'importants projets sont rendus aux stades avancés de planification et d'approvisionnement partout au pays. La BIC entend participer aux projets dès ses premières étapes pour favoriser l'utilisation de modèles qui augmentent la proportion d'emprunts ou de capitaux propres du secteur privé. Jumelé à la croissance de la taille, de l'étendue et de la complexité des projets de transport en commun au Canada, ce facteur devrait créer d'importantes possibilités d'investissement.

Au sein du secteur prioritaire du **commerce et transport**, la BIC entrevoit d'importantes possibilités d'investissement dans différentes catégories d'actif, notamment les ports, le transport ferroviaire, les autoroutes logistiques et les ponts. La BIC espère également voir apparaître de nouvelles possibilités d'apprentissage et de perfectionnement sur l'installation de péages ou de modèles de facturation de l'utilisateur pour ces projets.

La BIC voit également un potentiel pour les investissements dans le secteur prioritaire des **infrastructures vertes**, notamment dans les domaines du traitement des eaux ou des eaux usées, des énergies renouvelables, de la transmission d'électricité et des interconnexions électriques.



La BIC investira **35 milliards** de dollars aux côtés du secteur privé, y compris mais sans s'y limiter :



5 G\$
Le transport en commun



5 G\$
Les infrastructures vertes



5 G\$
Le commerce et le transport

La BIC travaille actuellement sur des projets dans ses domaines d'activité, qui sont bien avancés et qui peuvent faire l'objet d'engagements d'investissement. Les projets satisfont à la détermination de l'intérêt public et les besoins de financement en espèces prévus par la BIC dans le cadre de ces projets sont inclus dans le Budget de capital et investissement.

La BIC travaillera avec les principaux ministères exerçant un contrôle de politique particulier sur des biens précis au Canada pour s'assurer que selon leurs ministres, les projets en question cadrent avec les objectifs de la politique fédérale.

Stratégie

La stratégie de la BIC consiste à établir de manière précise et raisonnable les lacunes dans la structure de financement des projets d'infrastructures. Ces lacunes peuvent porter sur les prix, la souplesse des modalités, le profil de risque ou tous ces éléments à la fois. La BIC vise expressément à combler l'écart entre le plafond des subventions gouvernementales traditionnelles et le début du financement commercial.

En vertu de l'EPR, la BIC doit décrire sa stratégie pour démontrer la prudence de ses investissements. En plus des principes de diligence raisonnable, d'analyse et de gestion des risques, nous intégrerons avec rigueur les principes suivants dans l'approche d'investissement de la BIC :

- Conformément à la lettre d'EPR, les investissements de la BIC seront choisis, puis structurés de manière à attirer un maximum de capitaux des investisseurs privés et institutionnels pour les projets. Cette stratégie est

importante pour atteindre notre objectif de réduire au minimum le soutien du gouvernement fédéral, harmoniser les incitatifs d'un projet entre les partenaires privés et publics et ne pas écarter les capitaux privés.

- Nous chercherons à maximiser le ratio financement du secteur privé/subventions ou contributions du gouvernement, inclusion faite de l'investissement de la BIC. Ce ratio reflète un transfert de risque efficace et conforme à notre mandat, qui consiste à attirer le plus de capitaux privés possible.
- Nous tenterons de trouver un alignement des intérêts. Le rendement ajusté au risque de l'investisseur devrait être à la fois approprié et conforme à la juste valeur marchande.
- La BIC entend utiliser ses capitaux pour transformer la façon dont les projets sont structurés et réalisés.

Produits d'investissement

La BIC utilisera une large gamme d'instruments financiers, dont des emprunts, des capitaux propres et, s'il y a lieu, des garanties de prêts. Elle décidera du ou des instruments financiers à utiliser en fonction des caractéristiques uniques de chaque projet. La BIC pourrait recourir à un soutien fédéral pour attirer des investissements privés et institutionnels, et ce, à des taux inférieurs à ceux du marché ou sur une base subordonnée. Grâce à son modèle, la BIC pourra donc combler l'écart entre le financement purement commercial et le financement des infrastructures publiques au moyen de subventions et d'apports traditionnels.

En 2018-2019, la BIC a commencé à élaborer des approches d'investissement novatrices, dont un cadre pour les propositions non sollicitées, pour répondre à ses objectifs d'investissement et pour faciliter sa mobilisation auprès des promoteurs du secteur public et des investisseurs du secteur privé. Au cours de la période de planification, la BIC continuera à peaufiner ces outils, à consulter ses parties prenantes, à tenir le ministre de l'Infrastructure et des Collectivités informé de leur évolution et à lui transmettre ses politiques une fois qu'elles seront achevées. La BIC transmettra également des renseignements sur le mode d'utilisation de ces outils, leurs objectifs prévus et leurs effets attendus sur le marché.

Objectifs de rendement

Le tableau ci-après montre la corrélation entre le plan d'entreprise précédent, les perspectives pour l'exercice 2019-2020 et les objectifs à long terme.

| Objectifs à court et à moyen terme tirés du Plan d'entreprise 2018-2019 et de l'EPR | Mesures du rendement | Réalisations en 2018-2019 | Objectifs pour 2019-2020 faisant suite aux progrès réalisés | Objectifs à long terme (2023-2024) |
|---|--|---|---|---|
| Démontrer que de nombreux projets pourraient répondre aux exigences de la BIC en matière d'investissement | Établir un processus pour recevoir et évaluer les projets, y compris les propositions non sollicitées Procéder à des évaluations et investir dans des projets | Processus établis Plus de 100 projets reçus et évalués 13 projets en cours d'analyse détaillée 1 investissement réalisé Projet de cadre pour les propositions non sollicitées fondé sur les pratiques exemplaires | Par année 100 projets reçus totalisant plus de 20 G\$ 10 projets présélectionnés aux fins d'analyse détaillée au moins 2 investissements Achever le cadre pour les propositions non sollicitées | Par année 100 projets reçus totalisant plus de 30 G\$ 20 projets présélectionnés aux fins d'analyse détaillée jusqu'à 5 investissements |
| Proposer des projets aux fins d'investissement | Formuler une stratégie de diligence raisonnable visant à proposer des projets aux fins d'investissement | Approbation de la politique d'investissement par le conseil Élaboration d'une norme relative au processus d'investissement pour appuyer le processus détaillé | Obtenir un rapport d'audit sans réserve sur la conformité avec la politique d'investissement et la norme relative au processus d'investissement Mettre en place la Politique d'investissement Portefeuille d'investissements – distribution par secteur au moins deux secteurs prioritaires | Obtenir un rapport d'audit sans réserve sur la conformité avec la politique d'investissement et la norme relative au processus d'investissement Portefeuille d'investissements – distribution par secteur au moins trois secteurs prioritaires |
| Réaliser des gains d'efficacité en transférant les risques liés aux recettes avec un degré minimal de concessionnalité | Mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques liés aux investissements | Risque lié aux investissements couvert à titre de sous-ensemble du cadre de gestion des risques de l'entreprise (GRE) et intégré à la politique d'investissement, tous deux approuvés par le conseil | Élaborer et mettre en place des procédures de suivi et de déclaration sur la gestion du risque lié aux investissements | Gérer efficacement le risque lié aux investissements, conformément au cadre de GRE et à la politique d'investissement |
| Attirer (plutôt qu'écarter) les investisseurs du secteur privé pour augmenter l'investissement total | Élaborer une méthode pour déterminer l'analyse de rentabilité d'un investissement de la BIC par rapport aux autres options de financement | Inventaire et consignation par écrit de stratégies et de produits d'investissement précis | Officialiser l'analyse de rentabilité ou produire un rapport sur les effets de l'investissement de la BIC après chaque opération | S'assurer que la méthode de la BIC est acceptée et adoptée par d'autres promoteurs du secteur public |
| Libérer des ressources de financement gouvernementales par le recours à des investissements privés dans les infrastructures publiques | Atteinte des objectifs quantitatifs, p. ex. ratio d'efficacité approprié et bonne utilisation des capitaux | Financement de 1,3 G\$ dans le REM | Évolution du changement concernant le transfert au secteur privé des risques liés à l'exploitation, à l'achalandage et aux recettes : intégration des risques liés à l'exploitation et à l'entretien à tous les projets de la BIC | Évolution du changement concernant le transfert au secteur privé des risques |

Activités et résultats prévus pour la fonction de données et de renseignements (connaissances)

La troisième fonction du mandat de la BIC, les données et les renseignements (connaissances), se concentrera sur ce qui suit :

- améliorer l'analyse et le processus de prise de décisions sur les investissements concernant les projets qui mobilisent des partenaires du secteur privé et des actifs d'infrastructure générant des recettes;
- collaborer avec tous les ordres de gouvernement pour recueillir des données;
- éclairer le centre d'expertise, participer à l'inventaire de projets d'infrastructure canadiens et soutenir les fonctions de consultation et d'investissement.

Le secteur des données et des renseignements aidera les gouvernements à prendre des décisions fondées sur des faits. À cette fin, il travaillera avec des partenaires des secteurs public et privé pour collecter une foule de données et de renseignements, tout particulièrement sur les projets générant des recettes, mais aussi sur des projets où le rôle du secteur privé est important. En s'appuyant sur le mandat de la BIC de servir de centre d'expertise, le secteur partage des données, des renseignements et des pratiques exemplaires avec des partenaires du gouvernement pour les aider à évaluer et à choisir le modèle d'infrastructure le plus approprié en fonction de chaque cas, de façon à produire de meilleurs résultats pour les Canadiens.

Au fil de son expansion, la fonction des données et des renseignements pourra collaborer plus étroitement avec les équipes Élaboration de projets et Investissements, en raison du lien inhérent entre les données et la prestation de conseils fondés sur des faits.

En 2019-2020, la BIC jettera les bases de ses activités de gestion des connaissances en faisant ce qui suit :

- embaucher l'effectif de base de son équipe des données et renseignements;
- élaborer une stratégie de gestion des connaissances pour appuyer toutes les activités de la BIC (investissements, consultation, défense d'intérêts, dialogue public par des cadres supérieurs);
- renforcer son réseau de relations institutionnelles avec des homologues à l'échelle internationale, des associations sectorielles pertinentes et des groupes de réflexion;
- collaborer avec des organismes tels que Statistique Canada pour concevoir et commencer à constituer une base de faits complète pour appuyer la prise de décisions fondées sur des faits lors de la planification et du développement des infrastructures.

Objectifs de rendement

Le tableau ci-après montre la corrélation entre le plan d'entreprise précédent, les perspectives pour l'exercice 2019-2020 et les objectifs à long terme.

| Objectifs à court et à moyen terme tirés du Plan d'entreprise 2018-2019 | Mesures du rendement | Réalisations en 2018-2019 | Objectifs pour 2019-2020 faisant suite aux progrès réalisés | Objectifs à long terme (2023-2024) |
|--|--|---|--|--|
| Recueillir et communiquer des renseignements sur les infrastructures canadiennes qui génèrent des recettes et qui peuvent attirer des investissements du secteur privé | Mobiliser les principaux acteurs responsables des données sur les infrastructures | Réunions avec Statistique Canada et Infrastructure Canada Discussions avec le Conseil canadien pour les partenariats public-privé concernant leur base de données prioritaire Le sujet a été abordé pendant les rencontres avec les représentants provinciaux et territoriaux | Création de nouvelles relations et consolidation des relations existantes (Statistique Canada, CCPPP, provinces et territoires) | Fournir des renseignements qui permettent de prendre des décisions fondées sur des faits |
| Trouver les lacunes que la BIC pourrait combler | Produire une étude pour déterminer l'état actuel des données sur les infrastructures | Réaliser une étude au cours du premier semestre de 2019 fondée sur les activités ci-dessus et des repères externes | Produire des recherches et des articles qui démontrent les effets potentiels de la BIC sur les marchés | Informar les Canadiens des avantages découlant de son modèle et de ce type d'approche et faire état de ses progrès |
| | Aucune | Harmonisation des principaux objectifs de la fonction des données et des renseignements | Embaucher l'effectif de base de son équipe des données et renseignements. Renforcer son réseau de relations institutionnelles avec des homologues à l'échelle internationale, des associations sectorielles pertinentes et des groupes de réflexion | Constituer une base de faits complète pour appuyer la prise de décisions fondées sur des faits lors de la planification et du développement des infrastructures Grand intérêt dans le marché des infrastructures canadiennes se manifestant par des investissements privés accrus |

Activités et résultats prévus pour le secteur d'activité du soutien administratif

La fonction de soutien administratif de la BIC est composée des équipes suivantes : Services juridiques, Finances, Ressources humaines, Technologies, Gestion des risques et Affaires publiques et communications.

Soutien administratif (sauf Affaires publiques et communications)

En 2019-2020, l'équipe Finance mettra en place un nouveau logiciel financier doté d'outils pour suivre et mesurer des indicateurs financiers et non financiers. L'équipe Finance continuera de mettre à profit des technologies novatrices pour réaliser des gains d'efficacité dans la présentation de l'information.

Dans ce marché concurrentiel, le recrutement et le perfectionnement d'employés talentueux sont des facteurs cruciaux pour le succès de la BIC.

Au cours de la période de planification de cinq ans, le nombre total d'employés de la BIC (exclusion faite des contractuels et des membres du conseil) devrait augmenter à 85. Les dirigeants de la BIC ont mené un examen approfondi du nombre d'employés dont elle aura besoin à long terme pour mener à bien son mandat. À cette fin, la BIC embauchera principalement des employés à temps plein. Le recours à des contractuels et à des sociétés de services professionnels visera à compléter les ressources existantes lors des périodes de pointe à court terme ou dans le cadre de projets spéciaux. (Le nombre d'employés élevé indiqué dans le Plan d'entreprise 2018-2019 comprend les contractuels et les membres du conseil.)

La BIC étudiera des moyens de recruter des employés qui ont une connaissance pratique des besoins en infrastructures et des priorités de chaque région. Les dirigeants engagés en 2018-2019 apportent à la Société d'État un bagage d'expertise régionale. Puisque la BIC recherche des employés spécialisés du domaine des investissements, elle fera preuve de souplesse quant à l'emplacement des candidats et cherchera différents moyens de nouer des relations solides et directes avec les représentants régionaux (administrations provinciales, territoriales, municipales et autochtones, intervenants sectoriels, investisseurs) pour faciliter l'échange d'information, les discussions et la prise de décisions.

La BIC attache de l'importance à la gestion du personnel et à la planification de la relève, car le bassin de candidats externes pour des postes dans les infrastructures est relativement limité et que le succès de la Société d'État repose grandement sur sa capacité à fidéliser cette main-d'œuvre spécialisée. Un roulement de personnel élevé influerait fortement sur les résultats. Par conséquent, la

BIC souhaite créer une culture d'entreprise et une image d'employeur capable d'attirer et de fidéliser aussi bien des professionnels chevronnés que des employés débutants qui présentent un potentiel élevé et qui veulent rester dans la Société d'État et s'y épanouir. Pour bâtir cette culture et cette image tout en réduisant le risque de roulement, la BIC travaille à mettre au point un solide processus de gestion du personnel qui comprend des plans de perfectionnement personnel ainsi qu'une stratégie de relève pour les postes importants. Les RH géreront également une vaste gamme de programmes portant, entre autres, sur le recrutement, l'accueil des employés, la paie, la formation et le perfectionnement, la gestion du rendement, la rémunération totale et les relations avec les employés.

Même si la technologie joue un rôle important dans son mandat, la BIC n'a pas besoin de former d'équipe interne des technologies pour assurer le service de ses plateformes à moyen terme. La fonction Technologies continuera d'être sous-traitée à des tiers, qui fourniront des services de soutien technique, de planification de projets et de mise en place de logiciels.

D'ici la fin de 2023-2024, les équipes Administration et Finance seront entièrement établies et dotées du nombre d'employés et des systèmes de gestion des finances et des risques nécessaires pour assurer le maintien et le suivi des mécanismes de gestion et de contrôle adéquats pour répondre au mandat de la BIC.

| Objectifs à court et à moyen terme tirés du Plan d'entreprise 2018-2019 | Mesures du rendement | Réalisations en 2018-2019 | Objectifs pour 2019-2020 faisant suite aux progrès réalisés | Objectifs à long terme (2023-2024) |
|---|---|---|--|---|
| Élargir les capacités de la BIC (nouveaux systèmes de TI, planification des ressources de l'entreprise, embauche de candidats ayant des compétences spécialisées) | Mettre en place un cadre préliminaire de gestion des risques de l'entreprise (GRE) et créer des modules de formation pour les nouveaux employés | Élaboration d'une version préliminaire du cadre de GRE | Élaborer des politiques et des procédures qui sous-tendent le cadre de GRE Améliorer le travail de sensibilisation grâce à des activités de formation | Actualiser le cadre de GRE en fonction de l'évolution de la BIC et du marché Continuer les démarches de formation pour ancrer la gestion des risques dans la culture de la BIC |
| Faire connaître au public ses processus, ses pratiques de transparence, son rendement et ses résultats | Élargir ses capacités de gestion financière et de vérification interne aux fins d'évaluation et de présentation de l'information | Embauche d'une équipe des finances Sous-traitance des activités de tenue de livres; la direction de la BIC conserve la responsabilité de la supervision et de l'examen Mise en place de documents de politique uniques à la BIC Charte de vérification interne approuvée par le conseil; plan triennal présenté au comité des finances et de la vérification et au conseil dans le but de sous-traiter la vérification interne d'ici la fin de l'exercice 2019 | Terminer la première vérification interne avec un minimum de recommandations | Élargir le programme de vérification interne |
| Appliquer de saines pratiques de gouvernance interne et de gestion financière | Recevoir une opinion d'audit sans réserve | Audit externe de 2017-2018 soldé par une opinion sans réserve Audit externe de 2018-2019 en cours; les travaux intérimaires ont été réalisés (l'opinion définitive sur les résultats de fin d'exercice n'est prévue qu'en mai 2019) | Recevoir des opinions d'audit sans réserve | Recevoir des opinions d'audit sans réserve |
| Exercer nos activités efficacement et utiliser adéquatement nos ressources financières et d'exploitation | Élargir nos capacités d'exploitation et augmenter le nombre d'employés au cours de la période de planification | 35 employés à temps plein et 4 contractuels, ce qui se rapproche du nombre total d'employés (42) prévus dans le plan d'entreprise 2018-2019 | Mettre à niveau les technologies de tous les secteurs d'activité et de toutes les unités fonctionnelles Porter le nombre d'employés de la BIC à 78, exclusion faite des contractuels et des experts-conseils Engager tout le personnel nécessaire pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise, y compris une fonction indépendante consacrée à la gestion des risques, en faisant appel à des conseillers externes pour maintenir notre réactivité | D'ici 2022, porter le nombre d'employés à un niveau stable de 85, exclusion faite des contractuels et des experts-conseils |
| Faire preuve de souplesse et de réactivité pour pouvoir réagir aux besoins émergents | Recevoir de bons commentaires de nos partenaires des secteurs public et privé à mesure que nous étendons nos activités | Embauche de candidats chevronnés dans le domaine de l'investissement et de la consultation, qui ont élargi les capacités de mobilisation de l'organisation et lui ont permis de tenir plus de 310 rencontres et d'évaluer environ 100 projets | Processus de conformité dans le cadre du fonctionnement Système et processus de gestion du rendement | Mise en place d'outils technologiques pour réaliser des gains d'efficacité Élaboration d'un programme de rémunération totale |

Affaires publiques et communications

En plus d'observer les priorités définies dans le Plan d'entreprise 2018-2019, la BIC met davantage l'accent sur les communications, les relations avec l'actionnaire et la mobilisation de parties prenantes et de partenaires externes pour appuyer ses unités d'exploitation et contribuer à l'avancement de son mandat global.

En 2019-2020, l'équipe Affaires publiques et communications coordonnera toutes les activités et interactions avec les ministères et organismes fédéraux

concernés. Elle gèrera le profil public et la réputation de la BIC, participera aux démarches visant à faire connaître son modèle et organisera des activités de sensibilisation et de communication pour informer les Canadiens des avantages découlant du modèle de la Société d'État et faire état de ses progrès.

Les activités de mobilisation portant sur les priorités, les activités et les résultats de la BIC reposeront sur des stratégies et des outils de communication modernes.

| Objectifs | Mesures du rendement | Objectifs pour 2019-2020 | Objectifs à long terme (2023-2024) |
|---|---|---|--|
| Bâtir une réputation positive en sensibilisant les partenaires et le public au rôle de la BIC | Observer une tendance positive dans la couverture médiatique et sensibiliser le public à la BIC Faire connaître au public les investissements de la BIC Moderniser le savoir-faire interne en matière de communications et de relations extérieures | Observer une tendance positive dans la couverture médiatique Publier davantage de contenu dans les plateformes de communication de la BIC Élaborer des outils intégrés de planification des communications Assurer les communications sur les investissements dans des projets | Observer une tendance positive dans la couverture médiatique Observer des investissements réussis dans des projets Mettre en valeur les pratiques exemplaires à l'étranger |
| Tisser des liens solides avec tous les ordres de gouvernement et leurs parties prenantes prioritaires afin de favoriser des partenariats | Bâtir un réseau d'influenceurs tiers qui appuieront le mandat de la BIC | Mobiliser les décideurs, les leaders éclairés et les parties prenantes des partenaires gouvernementaux | Établir un contact direct avec chaque partenaire fédéral, provincial, territorial, municipal et autochtone et avec leurs parties prenantes |
| Élargir les partenariats avec le secteur et participer activement aux activités du marché de manière à susciter un appui au mandat de la BIC | Élargir le volume et la variété des activités sur les tribunes sectorielles, tout particulièrement les possibilités de donner des conférences | Rehausser la valeur des conférences par l'intermédiaire des publications sectorielles, des médias, du site Web et des réseaux sociaux | Susciter l'intérêt des auditoires clés |
| Appliquer de bonnes pratiques de gouvernance auprès de l'actionnaire afin de démontrer le degré d'engagement et d'imputabilité exigé dans l'EPR et le Plan d'entreprise | Harmonisation avec les priorités du gouvernement et prise de décisions avec l'actionnaire pour répondre au mandat de la BIC | Former les ressources internes nécessaires aux relations avec l'actionnaire Publier un plan d'entreprise annuel et d'autres documents d'information et de déclaration Élaborer et mettre en place un protocole de communications avec Infrastructure Canada | Normaliser et adopter un processus de prise de décisions critiques par l'actionnaire |

Gestion des risques de l'entreprise

En tant que société d'État chargée d'investir des fonds publics, la BIC adopte des pratiques exemplaires en matière de gestion des risques, notamment par la mise en place d'un cadre de gestion des risques de l'entreprise (GRE) et d'une fonction de gestion des risques centralisée.

Le rôle de la fonction de gestion des risques est d'aider la BIC à maintenir un rendement durable et conforme à sa mission, ce qui passe par une évaluation et une gestion efficace des risques importants. Le mandat de la fonction couvre tous les risques importants qui peuvent mettre en danger la mission de la BIC.

La première ligne de défense contre les risques importants est l'équipe de professionnels au sein de la BIC. Ses membres relèvent, évaluent et gèrent les risques de la BIC en matière de finances, d'exploitation, de construction, de réglementation et de réputation. La « deuxième ligne de défense » contre les risques de la BIC est la fonction de gestion des risques, qui donnera des conseils au personnel sur la gestion des risques dans tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions. Elle mettra en place des freins et des

contrepois efficaces pour respecter en tout temps l'appétit pour le risque de la Société d'État. Au fil de la croissance des activités d'investissement, le mandat de gestion du risque sera élargi. La fonction veillera donc à la gestion courante des investissements et aux risques liés au développement par les équipes d'investissement de première ligne. La « troisième ligne de défense » est le système de vérification interne, qui a été sous-traitée à un tiers. Elle doit assurer la conformité en matière d'imputabilité, de gestion des risques, de gérance des ressources et de bonne gouvernance.

Pendant la constitution de la fonction de gestion des risques par la BIC, la priorité pour 2018-2019 était de relever et de cerner les risques pour l'entreprise. À cet effet, la BIC a mis en place un cadre de GRE, de concert avec des experts-conseils externes. La consignation par écrit et la mise en place des politiques et procédures sous-jacentes en matière de gestion des risques sont en cours dans chaque unité fonctionnelle.

Le cadre de gestion des risques est décrit en détail à l'Annexe E – Gestion des risques.

Gestion des risques liés aux investissements

La gestion des risques liés aux investissements représente le volet le plus important du cadre de GRE de la BIC.

La BIC souhaite investir au moins 5 milliards de dollars dans chacun de ses trois secteurs prioritaires. Par contre, elle ne gère pas son portefeuille en suivant des répartitions par secteur, par région ou par exercice. Par conséquent, elle aura toujours une exposition aux risques plus élevée que dans tout autre portefeuille de même taille. Le risque de concentration par secteur ou industrie est inévitable et découle à la fois du mandat de la BIC et de son rôle sur le marché.

La BIC surveille chacun de ses investissements de près pour s'assurer qu'il respecte toutes les conditions, comprendre les variations dans son profil de risque et déterminer sa valeur.

4.0 Aperçu financier

Gestion et gérance financières

La Banque de l'infrastructure du Canada continuera d'élargir ses structures d'exploitation et d'investissement en 2019-2020 en engageant des cadres supérieurs et moyens, des analystes et du personnel administratif, en mettant en place des systèmes de base et en instaurant des mécanismes de contrôle et des processus pour les principales fonctions d'entreprise et de soutien. Pour couvrir ses charges d'exploitation à court terme, la BIC conservera des ressources en liquidités selon ses besoins. Toutes les charges d'exploitation feront l'objet d'un suivi par le conseil et seront régies par les processus qu'il a approuvés. Elles seront également traitées conformément à la directive sur les paiements versés aux sociétés d'État.

Peu de temps avant les avances d'investissements sur les projets, la BIC demandera au gouvernement les fonds nécessaires au financement des investissements, et chaque avance fera l'objet d'un préavis adéquat. La BIC demandera des prélèvements de crédits conformément à la directive sur les paiements versés aux sociétés d'État. Compte tenu de la nature à long terme des investissements dans les infrastructures, il faut parfois compter plusieurs années

entre l'engagement d'investissement et le cumul ou la réception des revenus de l'investissement. Dans le cadre de sa première opération, la BIC devrait avoir droit à des revenus d'investissement au moyen d'une entente de paiement en nature. Cependant, elle ne prévoit pas toucher de revenus au cours de la période de planification.

La BIC suit les Normes internationales d'information financière (IFRS). De concert avec le Bureau du contrôleur général du Canada, elle veillera à effectuer les rapprochements nécessaires avec les Normes comptables pour le secteur public (NCSP) pour transmettre son information au gouvernement.

La présente section décrit la santé financière actuelle et prévue de la BIC ainsi que les principaux facteurs susceptibles d'influer sur la planification financière au cours de la période de planification de cinq ans. L'Annexe D contient les états financiers de la BIC, des renseignements détaillés sur le budget de fonctionnement et d'investissement ainsi que des tableaux annexes.

Engagements et investissements

La BIC a conclu sa première convention de crédit avec le Réseau express métropolitain Inc. (« REM ») le 28 septembre 2018. Elle offrira 1,283 milliard de dollars sur trois autres avances au cours des exercices 2019-2020 et 2020-2021. Compte tenu de leur nature, et conformément aux IFRS, les montants du crédit sont comptabilisés à la fois à titre de produits et de surplus de crédits. La BIC recevra 15 milliards de dollars du plan *Investir dans le Canada* et 20 milliards de dollars à titre de mise de fonds sous forme d'emprunts ou de capitaux propres pour des actifs détenus par la BIC.

Les crédits ne seront pas comptabilisés de la même façon selon les NCSP, puisque la BIC est considérée comme un autre organisme public plutôt qu'une entreprise publique. Tous les crédits seront reportés ou entièrement comptabilisés dans les produits au moment où ils sont reçus.

Sur les 35 milliards de dollars qui seront fournis à la BIC sur 11 ans, le gouvernement du Canada a passé une charge de 15 milliards de dollars au titre de son cadre financier. Pour distribuer à son tour la tranche de 15 milliards de dollars de soutien fédéral, la BIC offrira du financement assorti de conditions libérales et prendra une position subordonnée

ou inférieure aux conditions du marché dans la structure de capital du projet, en plus de recourir à d'autres instruments novateurs. Ce faisant, elle attirera des investissements du secteur privé.

Les investissements dans les infrastructures commandent d'abord un engagement financier à un projet et ensuite un investissement en liquidités. Au cours de la période de planification, la BIC prévoit engager entre 1.5 et 4 milliards de dollars par année. Compte tenu du mandat unique de la BIC et de son approche en matière de financement de projets, plusieurs opérations devraient se traduire par des engagements préalables. Les montants de financement futurs prévus dans le budget de dépenses d'investissement correspondent à la meilleure estimation des besoins en trésorerie pour répondre à la filière d'investissements de la BIC. Le rythme des investissements variera d'un projet à l'autre et évoluera au fil du temps. Par conséquent, la BIC travaillera en étroite collaboration avec le ministère des Finances pour évaluer les effets des investissements sur les estimations et les besoins en trésorerie.

Évaluation des investissements

Le modèle d'affaires de la BIC vise à mobiliser des investissements privés et institutionnels et à en tirer profit. Il vise également à attirer des investissements dans des projets auxquels les investisseurs privés ne s'intéresseraient pas autrement. Pour ce faire, la BIC doit réaliser des investissements par emprunts ou capitaux propres qui sont subordonnés aux autres investisseurs, ce qui augmente les risques à court terme liés au remboursement ou au rendement. Par nature, elle fournira du soutien assorti de conditions inférieures à celles du marché et réduira la valeur des investissements dont le risque est approprié. De plus, le soutien du gouvernement fédéral attire les investissements du secteur privé, ce qui réduit ses propres coûts totaux liés à la réalisation des projets.

Il est probable que certains investissements soient structurés de manière à générer un rendement seulement à long terme. Selon les exigences en matière de présentation de l'information comptable, ces instruments de capitaux propres doivent être comptabilisés à leur juste valeur à des taux d'actualisation fondés sur des risques, ce qui pourrait fortement réduire leur juste valeur lorsque l'investissement est avancé. Certains investissements pourraient être réalisés sous forme d'emprunts qui, dans certains cas, ne doivent pas forcément être comptabilisés à leur juste valeur. L'objectif est de déployer les investissements en conciliant l'attraction d'investissements privés à la gestion du risque pour la BIC, même si les provisions comptables tiennent compte d'un calcul de la juste valeur en fonction des pratiques courantes, qui ne tiennent pas compte des objectifs d'attraction des investissements.

L'engagement relatif au REM a été accordé à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché, à savoir un taux effectif moyen à 15 ans de 1,65 %. La provision totale pour la juste valeur de 143 millions de dollars, prévue dans le présent plan d'entreprise, est fondée sur la différence de la juste valeur entre le taux d'intérêt du marché (présument le taux d'emprunt à long terme du gouvernement, sous réserve de l'approbation du vérificateur) et le taux d'intérêt effectif du prêt. En plus de la provision pour la juste valeur, une provision estimative pour pertes sur créances (sous réserve de l'approbation du vérificateur et de tout ajustement découlant des variations aux risques sous-jacents) est également prévue dans le prêt lié au REM pour la troisième et la quatrième année (exercices 2021-2022 et 2022-2023).

En vertu des IFRS, la provision pour le prêt lié au REM doit être différée et amortie. Selon les NCSP, cette provision serait passée en charges lors de sa comptabilisation.

La provision pour l'exercice 2018-2019 diffère de celle du plan d'entreprise de la même période en raison d'hypothèses fondées sur de faibles taux du marché et de l'adoption de

l'IFRS 9, qui exige que la provision pour la juste valeur soit différée et amortie sur la durée du prêt.

Dans les prévisions financières, les provisions pour la juste valeur comptable des engagements futurs sont présentées à titre indicatif seulement. Sur l'engagement d'investissement prévu de 16,7 milliards de dollars au cours de la période de planification, la BIC entend engager une provision comptable de 6,9 milliards de dollars, c'est-à-dire 43 % de la valeur totale du soutien fédéral à l'égard des projets (15 milliards de dollars sur les 35 milliards de dollars accordés), déduction faite des crédits pour les charges d'exploitation. Le montant total est estimé en fonction de la tolérance au risque à long terme de la BIC. Les provisions futures dépendront de la nature des investissements de la BIC (emprunts ou capitaux propres), de l'exigence d'une évaluation régulière de la juste valeur et de la constatation des pertes sur prêt attendues. Comme il est difficile de prédire la nature et la structure des nouveaux engagements ainsi que les risques de marché et de crédit connexes, une moyenne à long terme a été utilisée.

La fourchette potentielle des provisions cumulées dépendra des types d'investissements réalisés. Par exemple, les investissements en capitaux propres sont intrinsèquement plus volatils que les investissements dans des titres de créance garantis en raison de leur risque sous-jacent. Par conséquent, un investissement en capitaux propres nécessiterait une provision moyenne à long terme plus importante qu'un investissement dans des titres de créance garantis.

Les infrastructures commandent par nature des opérations à long terme. Par conséquent, les estimations des provisions pour les investissements évolueront au fil du temps. À mesure que des projets seront élaborés ou terminés, la BIC disposera de données de portefeuille qui l'aideront à réévaluer les risques en continu et à peaufiner ses estimations de provisions ou de pertes.

Le montant réel de la provision comptable sera fondé sur les méthodes d'évaluation habituelles du secteur d'activité conformément au cadre d'information financière des IFRS. Les prochains plans d'entreprise contiendront tout renseignement supplémentaire en matière d'évaluation accessible au moment où les engagements d'investissements sont réalisés.

Les états financiers prévisionnels suivent les normes de présentation des IFRS. Comme il a été mentionné plus tôt, il existe des différences de comptabilisation entre les NCSP et les IFRS.

Plan d'exploitation

La BIC adoptera des pratiques exemplaires pour assurer une gestion saine et rigoureuse de ses ressources financières. Elle continue d'accroître sa capacité et ses moyens à l'échelle de

l'entreprise pour s'acquitter des trois volets de son mandat : la consultation, l'investissement, et les données et les renseignements (gestion des connaissances).

Dotation et rémunération

Selon le plan de dotation en vigueur, 74 employés à temps plein travailleront à la BIC en 2019-2020 et d'ici 2021-2022, ce nombre connaîtra une croissance stable pour atteindre 85 employés. Les coûts liés aux ressources humaines augmenteront progressivement et seront proportionnels au nombre d'employés. Ce nombre exclut les contractuels et experts-conseils indépendants, de même que les membres du conseil d'administration de la BIC.

La BIC a retenu les services d'experts-conseils externes qui l'aideront à concevoir une structure de rémunération et d'avantages sociaux et à évaluer les fournisseurs et les solutions d'avantages sociaux. La structure de rémunération a été approuvée par le comité des ressources humaines et de la rémunération (CRHR), en vertu des pouvoirs qui lui ont été accordés par le conseil en novembre 2018. De concert avec le CRHR, la BIC réévaluera sa structure au cours des 12 prochains mois pour déterminer son degré d'efficacité dans l'embauche des meilleurs employés. La direction prévoit réaliser un examen officiel des structures de rémunération en faisant appel à des experts-conseils externes tous les trois ans.

La BIC offre des salaires concurrentiels et met l'accent sur la rémunération totale (c'est-à-dire un salaire, une rémunération variable fondée sur le rendement et, s'il y a lieu, un régime d'échelonnement du traitement). Les références sont tirées d'une base de données exclusive

appartenant à un tiers portant sur les entreprises de services financiers et de gestion des placements, ainsi que les sociétés du secteur public.

Pour les postes de soutien administratif (Finance, Affaires publiques et communications, Services juridiques, Ressources humaines, TI, Gestion des risques, Administration), les échelles salariales comportent quatre paliers. Dans l'ensemble, la cible du groupe correspond au 50^e centile du groupe de référence, fondé sur un examen de la rémunération externe portant sur des sociétés comparables des secteurs public et privé. Ce groupe couvre les postes administratifs jusqu'aux postes de direction.

Pour les postes des fonctions Investissement et Élaboration de projets, les références doivent porter sur des groupes où la BIC est en concurrence pour embaucher des candidats, principalement des personnes ayant de l'expérience dans l'infrastructure et les placements. Compte tenu du mandat unique de la BIC et du fait qu'elle est une société d'État, le nombre de sociétés comparables est limité. Pour ces postes, la BIC a prévu six titres, de l'analyste jusqu'au directeur général. Aux fins de gestion, ces postes ont été regroupés en trois fourchettes de rémunération. La BIC tiendra toujours compte de l'expérience relative et de la rémunération existante de chaque candidat, de manière à lui offrir un salaire de départ raisonnable.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation estimées pour 2018-2019 s'élèvent à 13 millions de dollars et les charges d'exploitation totales prévues pour la période de planification quinquennale sont de 257 millions de dollars (sur une base de comptabilisation).

Les charges d'exploitation comprennent les salaires prévus, les incitatifs à court et à long terme, le coût et les taxes liés aux avantages sociaux des administrateurs et des employés, les honoraires et les coûts estimatifs des locaux, du matériel, des communications, des déplacements, des technologies de l'information et de l'administration.

À mesure que les équipes internes, les moyens et l'étendue des activités de la BIC prennent de l'expansion, les employés seront de plus en plus appelés à se déplacer pour rencontrer des parties prenantes et des représentants de l'actionnaire et pour assister à des réunions de gouvernance. Comme il a

été mentionné plus tôt dans le présent plan, la BIC dispose d'importantes occasions d'exercer une influence sur le marché des infrastructures et la gestion actuelle des projets à long terme. À cette fin, elle devra participer à des rencontres en personne pour expliquer le soutien qu'elle peut offrir. D'autres déplacements seront exigés aux fins de rencontres portant sur les opérations d'investissement et la diligence raisonnable ainsi que pour participer à des conférences sur le secteur.

Les honoraires s'entendent des frais pour les services-conseils liés à la réalisation et à la conclusion des opérations ainsi qu'aux investissements. Ils peuvent également faire augmenter les ressources en personnel de la BIC lors des périodes de pointe ou dans le cadre de projets spéciaux. Dans le cadre de ses démarches pour augmenter son effectif en 2019-2020, la Société d'État devra engager des frais liés au recrutement pour certains postes.

Dans l'ensemble, les prévisions de charges d'exploitation ont été modifiées par rapport à celles du plan d'entreprise de l'an dernier. Les membres des équipes de direction et de haute direction recrutés au cours de l'exercice 2018-2019 ont mené une évaluation approfondie des ressources nécessaires pour mener à bien le mandat de la BIC, ce qui a commandé des rajustements aux prévisions précédentes.

Comme elle est consciente que ces frais sont couverts par l'argent des contribuables, la BIC ne ménagera aucun effort

pour utiliser ses ressources efficacement et étudier différentes solutions lorsqu'elles sont possibles. La BIC s'est dotée de politiques qui suivent de près les lignes directrices du Conseil du Trésor pour régir le remboursement des dépenses raisonnables exigibles dans le cadre des voyages d'affaires, de l'hébergement, des conférences et des événements. Les pratiques incluent également des processus pour préparer et faire approuver des notes de frais aux fins de remboursement.

Produits

Compte tenu de l'horizon temporel à long terme des investissements dans les infrastructures, la BIC ne prévoit pas tirer de revenus de placement de ses engagements futurs au cours de la période de planification. Elle ne tirera des revenus que lorsque les investissements arriveront à échéance et que le degré de risque des projets diminuera de manière à générer des flux de trésorerie adéquats. Il convient de noter que si un investissement commence au cours de la première année de la période visée par le plan, il faut compter trois ans pour achever la construction, entre deux et trois ans

pour accélérer la génération de recettes et possiblement un an, voire plus, pour que la BIC touche un rendement, car une subordination pourrait être nécessaire pour attirer des investissements conjoints.

La BIC ne prévoit pas tirer de revenus d'intérêts du prêt garanti consenti dans le cadre du REM. Les produits gagnés au cours des 10 premières années seront capitalisés au bilan en fonction du montant total d'intérêt effectif (intérêts capitalisés plus intérêts courus).

Crédits et flux de trésorerie

Les crédits annuels prévus par la loi aux fins d'exploitation et de capital (investissement) sont ventilés dans le tableau des flux de trésorerie pro forma à l'Annexe E. Conformément aux ententes signées avec les contreparties aux projets, les avances demandées à l'égard des crédits en capital correspondront aux engagements financiers.

La BIC a droit à des crédits aux fins d'exploitation et de capital de 35 milliards de dollars sur 11 ans, soit jusqu'au 31 mars 2028, et à un soutien maximal du gouvernement fédéral de 15 milliards de dollars. Sous réserve de l'approbation du gouvernement, le total des crédits servant à couvrir les charges d'exploitation devrait s'élever à 243 millions de dollars sur cinq ans jusqu'à l'exercice 2023-2024.

Les crédits liés aux flux de trésorerie d'exploitation couvriront tous les frais pour la prochaine année. Par conséquent, et en raison des ajustements liés à la comptabilité d'exercice, leur montant pourrait différer du total des charges à payer. Les besoins en flux de trésorerie devraient être relativement constants chaque année à l'exception des coûts liés aux ressources humaines, qui en raison des démarches d'embauche, seront plus élevés au cours des trois premières années de la période de planification. Compte tenu du montant peu élevé des acquisitions d'immobilisations, la BIC ne compte pas avoir besoin de crédits en capital pour l'achat de matériel.

La BIC prévoit demander au ministère des Finances des crédits aux fins d'exploitation au besoin.

ANNEXE A – Structure de gouvernance organisationnelle

La BIC est assujettie à la *Loi sur la BIC* et aux autres lois et politiques qui s'appliquent généralement aux sociétés d'État, notamment la *Loi sur la gestion des finances publiques* (la « LGFP »), la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur les conflits d'intérêts* et le *Code canadien du travail*. En tant que société d'État, la BIC est assujettie à la partie X de la LGFP.

Elle fonctionne de manière indépendante du gouvernement, ce qui assure que les opérations sont exécutées conformément aux principes commerciaux de rigueur et de diligence raisonnable et à des niveaux élevés d'expertise. Même si son fonctionnement est indépendant, la BIC doit rendre des comptes au gouvernement du Canada et aux Canadiens. La BIC rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités (le ministre désigné).

Responsabilités

Le Conseil du Trésor approuve les plans d'exploitation et d'investissement dans le cadre du processus d'examen annuel du plan stratégique, qui représente le principal lien entre la BIC et son actionnaire pour la planification des activités. Un élément clé de cette approbation est la confirmation que les projets en cours d'étude par la BIC servent l'intérêt public. Une fois que la BIC reçoit cette confirmation, il incombe à son conseil d'administration de donner l'approbation définitive aux engagements liés à chaque projet.

Chaque année, la BIC présente le résumé de son plan stratégique et son rapport annuel au Parlement. Ces documents sont accessibles au public sur le site Web de la BIC. La Société d'État publie des états financiers trimestriels (non audités), notamment sur son site Web, et ses états financiers sont vérifiés chaque année par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et un auditeur externe indépendant. La BIC tient également une assemblée publique annuelle et publie les comptes rendus des délibérations, les exposés et les réponses aux questions sur son site Web.

Conseil d'administration

La BIC est dirigée par un conseil d'administration (le « conseil ») et, à titre de société d'État fédérale, elle doit rendre des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités. Le conseil est composé de 11 administrateurs, y compris la présidente du conseil. En vertu de la *Loi sur la BIC*, chaque administrateur est nommé par le gouverneur en conseil pour un mandat de quatre ans au maximum.

Comme mentionné dans l'EPR de décembre 2017, les membres du conseil assument la gérance financière de la BIC en veillant à ce que celle-ci gère efficacement les ressources publiques et que la gouvernance de la BIC, notamment ses politiques et ses règlements administratifs, intègre les pratiques exemplaires de gouvernance d'entreprise. La BIC continuera d'observer les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise en vue d'offrir une valeur ajoutée aux Canadiens.

Rôle du conseil

Le conseil est responsable de la supervision et de l'orientation stratégique de la BIC. Il fixe les objectifs et l'orientation de la Société d'État, veille à sa bonne gouvernance, surveille sa performance financière, approuve ses plans d'entreprise, ses états financiers, ses politiques et ses règlements administratifs et s'assure que les risques sont correctement relevés et gérés.

ressources humaines et de la rémunération et le comité de gouvernance. Une charte a été établie pour chaque comité permanent. Au besoin, le conseil peut former d'autres comités qui l'aideront à s'acquitter de ses responsabilités.

Dans le cadre de son rôle et de ses responsabilités, le conseil est épaulé par le comité des investissements, le comité des finances et de la vérification, le comité des

Membres du conseil

Le tableau ci-dessous indique le nom, la ville de résidence, la date de nomination et la durée du mandat de chaque membre du conseil. Les biographies de chacun se trouvent sur le site Web de la BIC, à l'adresse suivante : <http://cib-bic.ca/fr/gouvernance/conseil-dadministration/>

| Administrateur | Ville | Date de nomination | Durée |
|--|--------------------------------------|---------------------------|-------|
| Janice Fukakusa Présidente du conseil | Toronto (Ontario) | 4 juillet 2017 | 4 ans |
| Kimberley Baird | Delta (Colombie-Britannique) | 16 novembre 2017 | 2 ans |
| Jane Bird | Vancouver (Colombie-Britannique) | 16 novembre 2017 | 4 ans |
| David Bronconnier | Calgary (Alberta) | 16 novembre 2017 | 3 ans |
| James Cherry | Elizabethtown (Ontario) | 16 novembre 2017 | 2 ans |
| Michèle Colpron | Saint-Lambert (Québec) | 16 novembre 2017 | 4 ans |
| Bruno Guilmette | Montréal (Québec) | 1 ^{er} juin 2018 | 4 ans |
| Christopher Hickman | St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador) | 16 novembre 2017 | 3 ans |
| Poonam Puri | Toronto (Ontario) | 16 novembre 2017 | 3 ans |
| Stephen Smith | Toronto (Ontario) | 16 novembre 2017 | 4 ans |
| Patricia Youzwa | Regina (Saskatchewan) | 16 novembre 2017 | 3 ans |

Sièges vacants au sein du conseil

Conformément à la *Loi sur la BIC*, le conseil se compose du président et d'un minimum de huit administrateurs, dont

le nombre ne peut excéder 11. Actuellement, le conseil se compose de onze administrateurs, y compris la présidente.

Comités du conseil

Les quatre comités ci-dessous aident le conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance.

Comité d'investissement

Mandat : Le comité d'investissement a pour mandat d'examiner toutes les propositions d'investissement ou de stratégie d'investissement, de formuler des recommandations à leur sujet au conseil, d'examiner les activités d'investissement, le rendement, les besoins en capital et l'utilisation des capitaux de la BIC et d'évaluer l'efficacité de ses politiques, normes et procédures en matière d'investissement.

Membres : Le comité d'investissement est composé de tous les membres du conseil. Le président du comité est Bruno Guilmette.

Comité des finances et de la vérification

Mandat : Le comité des finances et de la vérification (le « CFV ») surveille la présentation de l'information financière, les pratiques de contrôle de gestion, la gestion des risques et les besoins d'assurance et fournit des recommandations au conseil sur ces sujets. Ses obligations sont définies par la LGFP. Le CFV se prononce auprès du conseil sur les questions liées aux états financiers, à la vérification interne de la BIC et au rapport annuel du vérificateur interne et de l'auditeur externe. Il est également responsable des examens spéciaux, des plans et des rapports y afférents, en plus de donner au conseil son avis sur ces questions.

Membres : Le CFV est composé de cinq administrateurs, qui sont nommés par le conseil. La présidente du CFV est Michèle Colpron. Les autres membres sont Janice Fukakusa, David Bronconnier, Christopher Hickman et Poonam Puri.

Comité des ressources humaines et de la rémunération

Mandat : Le comité des ressources humaines et de la rémunération (le « CRHR ») étudie, puis formule des recommandations au conseil sur les principes liés aux ressources, les structures organisationnelles et la philosophie à l'égard de la rémunération qui doivent guider la gestion du capital humain de la BIC et l'aider à réaliser ses objectifs. Il approuve la philosophie de la BIC en matière de rémunération, y compris ses objectifs, ses groupes de comparaison pertinents et ses cibles de rémunération. Le comité formule également des recommandations au conseil sur l'embauche des cadres, les régimes de retraite et les avantages sociaux des employés ainsi que la planification de la relève et des urgences.

Membres : Le CRHR est composé de cinq administrateurs, qui sont nommés par le conseil. La présidente du CRHR est Janice Fukakusa. Les autres membres sont Jane Bird, James Cherry, Michèle Colpron et Stephen Smith.

Comité de gouvernance

Mandat : Le comité de gouvernance étudie, puis formule des recommandations au conseil sur les sujets suivants : les tendances en matière de gouvernance d'entreprise et les pratiques exemplaires qui s'appliquent à la BIC, y compris des recommandations de modifications aux politiques, pratiques et procédures de gouvernance d'entreprise; la planification de la relève au sein du conseil; la composition des comités du conseil; l'orientation et la formation continue des administrateurs; l'évaluation du conseil et de ses membres; et les codes de conduite et les politiques ainsi que les lignes directrices et les procédures relatives aux conflits d'intérêts pour les administrateurs et les employés de la BIC.

Membres : Le comité de gouvernance est composé de cinq administrateurs, qui sont nommés par le conseil. Le président du comité de gouvernance est Stephen Smith. Les autres membres sont Janice Fukakusa, Kimberley Baird, Jane Bird et Patricia Youzwa.

Code de déontologie et politique régissant les conflits d'intérêts pour les administrateurs

Le conseil a adopté un code de déontologie et une politique régissant les conflits d'intérêts pour les administrateurs. Ces documents intègrent différentes exigences législatives en matière de comportement éthique et de conflits d'intérêts, tirées notamment de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur les conflits d'intérêts*. Ils visent tout particulièrement à aider les administrateurs à repérer, à

atténuer au minimum et à régler les conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents afin de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités tout en préservant leur indépendance et leur intégrité. Chaque année, les administrateurs doivent s'engager par écrit à observer le code de conduite et la politique relative aux conflits d'intérêts.

Présences aux réunions du conseil

Le tableau ci-dessous indique les présences aux réunions du conseil et des comités au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2019.

En plus des réunions périodiques du conseil et des comités, plusieurs réunions extraordinaires ont lieu au cours de l'exercice afin de répondre à différentes exigences législatives et de communication de l'information. Certaines circonstances exceptionnelles exigent la convocation de réunions extraordinaires suivant un court préavis et le choix d'une date et d'une heure où le plus grand nombre d'administrateurs, mais pas nécessairement tous, pourront être présents.

| Administrateur | Conseil | Comité d'investissement | CFV | CRHR | Comité de gouvernance | Sous-comité du conseil – REM | Sous-comité du conseil |
|---------------------|---------|-------------------------|-----|------|-----------------------|------------------------------|------------------------|
| Janice Fukakusa | 11/11 | 5/5 | 9/9 | 8/8 | 3/3 | 1/1 | 1/1 |
| Kimberley Baird | 9/11 | 4/5 | | | 3/3 | | |
| Jane Bird | 10/11 | 5/5 | | 8/8 | 3/3 | | |
| David Bronconnier | 11/11 | 5/5 | 9/9 | | | | |
| James Cherry | 11/11 | 5/5 | | 7/8 | | 1/1 | 1/1 |
| Michèle Colpron | 9/11 | 5/5 | 9/9 | 7/8 | | 1/1 | |
| Bruno Guilmette* | 7/7* | 4/5 | | | | | 0/1 |
| Christopher Hickman | 8/11 | 3/5 | 7/9 | | | | |
| Poonam Puri | 9/11 | 4/5 | 8/9 | | | | |
| Stephen Smith | 8/11 | 4/5 | | 8/8 | 3/3 | 1/1 | 1/1 |
| Patricia Youzwa | 10/11 | 5/5 | | | 3/3 | | |

* Bruno Guilmette a été nommé administrateur le 1^{er} juin 2018. Auparavant, il occupait le poste de chef des investissements par intérim du 1^{er} janvier 2018 au 31 mai 2018.

Rémunération des membres du conseil

La rémunération des membres du conseil de la BIC est la suivante :

- Administrateurs : 50 000 \$ par année
- Présidente : 100 000 \$ par année

Système de vérification

Le système de vérification est composé de fonctions d'audit externe et de vérification interne. Chaque année, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et un auditeur externe du secteur privé vérifient conjointement les états financiers annuels pour s'assurer qu'ils reflètent fidèlement les résultats d'exploitation et la situation financière de la BIC conformément aux Normes internationales d'information

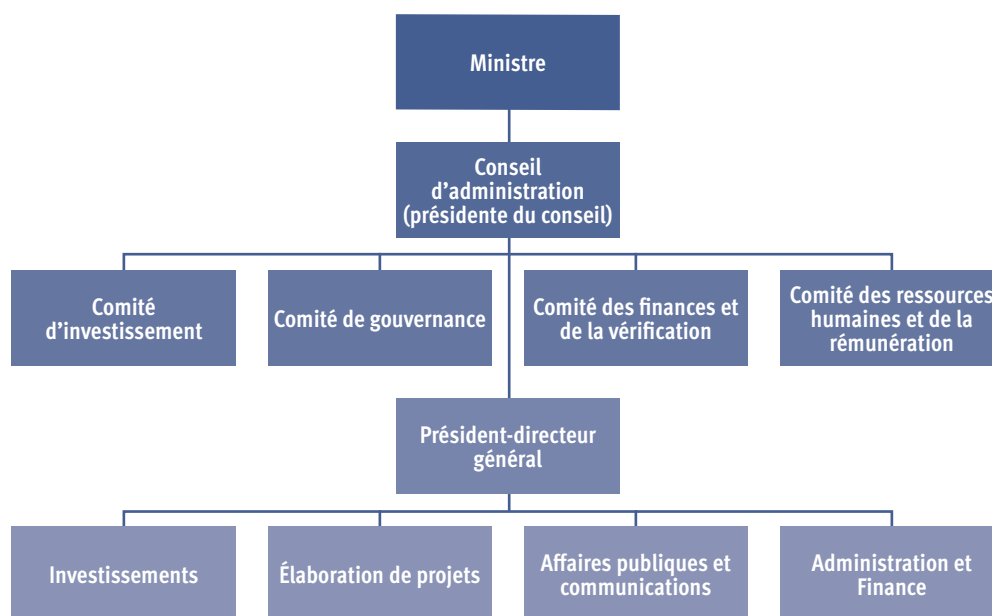
financières (IFRS) et que la BIC observe la Partie X de la LGFP. Le BVG entreprend également un examen spécial au moins une fois par période de 10 ans pour confirmer que les actifs de la BIC sont protégés et contrôlés, que ses ressources financières, humaines et physiques sont gérées de façon économique et efficiente et que ses activités sont réalisées avec efficacité.

Structure organisationnelle

Le président-directeur général de la Banque de l'infrastructure du Canada est nommé par le gouverneur en conseil selon les recommandations du conseil. Le président-directeur général est responsable de la gestion et du fonctionnement de la BIC et relève du conseil. Tous les cadres de la BIC sont nommés par le conseil (qui peut déléguer ce pouvoir au CRHR).

Pour assurer le succès de ses trois secteurs d'activité, à savoir la consultation, les investissements et les données et renseignements (connaissances), la BIC a mis en place quatre équipes d'imputabilité, dont les noms sont indiqués à la figure 1 et à l'Annexe B – Résultats prévus. Même si elles ont chacune leurs propres ensembles de résultats attendus et d'indicateurs de rendement clés, ces équipes s'emploient à réaliser le mandat de la BIC de manière intégrée et dans un esprit de collaboration.

FIGURE 1 – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



Gouvernance interne et comités

Les décisions de fonctionnement courantes relèvent du comité de direction, dont fait partie chacun des dirigeants ci-dessous.

| Nom | Titre |
|---------------------|---|
| Pierre Lavallée | Président-directeur général |
| Nicholas Hann | Chef, Investissements |
| François Lecavalier | Chef, Élaboration de projets |
| David Morley | Chef, Affaires publiques et communications |
| Annie Ropar | Directrice principale et chef des directions financière et administrative |

La BIC a formé un comité d'investissement de la direction, composé du président-directeur général et de représentants de certains groupes qui relèvent de lui. Le conseil a chargé le président-directeur général et le comité d'investissement de direction de réaliser le mandat d'investissement de la BIC en respectant les paramètres prévus dans sa politique

d'investissement. Ce comité recommande des placements au comité d'investissement du conseil.

La BIC a nommé un coordonnateur de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels (AIPRP), comme mentionné à l'Annexe F – Conformité avec les lois et les politiques.

Quatre équipes internes

Grâce aux activités des quatre équipes internes réunies (et décrites ci-dessous), la BIC deviendra un centre d'expertise sur les infrastructures au Canada.

1. Équipe Investissement

Sous la direction du chef des investissements, l'équipe est responsable de la stratégie d'investissement de la BIC et donne des conseils sur le déploiement des capitaux et la gestion des actifs. Elle s'occupe également du processus pour

recevoir et évaluer les projets, y compris les propositions spontanées.

La structure et l'organisation de l'équipe sont compatibles avec celle des banques d'investissement et des fonds d'infrastructures. Au départ, les équipes ne sont pas consacrées à un secteur ou à une région en particulier, sauf pour une équipe francophone responsable des opérations sur le marché québécois. La BIC recrute des candidats qui possèdent des ensembles de compétences et une expérience très diversifiés, en s'assurant que son équipe connaît bien tous les produits et les secteurs visés par son mandat.

2. Équipe Élaboration de projets

Sous la direction du chef de l'élaboration de projets, l'équipe est chargée d'incuber les nouveaux projets depuis l'étape de la conception jusqu'à l'admissibilité au financement potentiel. La structure de l'équipe sera propice aux conseils dès le début de l'élaboration d'un projet, à la tenue d'un inventaire des projets d'infrastructures et au développement du leadership éclairé, des données et des renseignements nécessaires pour faire de la BIC un centre d'expertise reconnu.

L'équipe sera composée d'employés chevronnés, ayant un savoir-faire dans une région ou un secteur donné, mais aussi d'employés intermédiaires et débutants pour épauler leurs efforts en matière d'élaboration de projets. Nous prévoyons que les équipes Élaboration de projets et Investissement feront appel à un bassin commun d'analystes. L'équipe s'affaire à recruter des candidats qui connaissent bien les marchés régionaux des infrastructures au Canada et qui cumulent une expertise dans des secteurs précis.

3. Équipe Affaires publiques et communications

De concert avec les collègues d'autres équipes, cette équipe est responsable des relations extérieures de la BIC ainsi que de sa réputation fondée sur les résultats. Sa priorité absolue sera de former une petite équipe productive, motivée et proactive. Ses membres devront impérativement cumuler

un savoir-faire dans les domaines des relations avec les médias, la planification et les communications d'entreprise, la gestion des problèmes, les stratégies de site Web et de médias sociaux, la communication des projets, la gestion des événements, l'art oratoire, les relations avec les parties prenantes et les intervenants des secteurs d'activité.

Le public cible de l'équipe est composé des dirigeants des administrations fédérale, provinciales, territoriales, municipales et autochtones. Les autres parties prenantes sont les investisseurs et les promoteurs du secteur privé, les entreprises de construction, et d'autres acteurs de l'écosystème des investissements dans les infrastructures. L'équipe devra également tisser des liens avec des leaders éclairés, tels que des chambres de commerce, des groupes de réflexion et des associations sectorielles.

4. Équipe Administration et Finance

Sous la direction de la directrice principale et chef des directions financière et administrative, l'équipe Administration et Finance est chargée des fonctions de soutien administratif suivantes :

- Comptabilité et présentation des données financières
- Services juridiques et conformité
- Ressources humaines
- Technologies
- Gestion des risques de l'entreprise
- Vérification interne (aux fins administratives seulement; dans les autres cas, cette fonction relève directement du comité des finances et de la vérification du conseil)

L'équipe définit collectivement les contrôles, les politiques et les procédures nécessaires pour adopter des processus dans chaque discipline. Elle est également responsable du suivi de ces contrôles et de ces processus pour assurer la saine gouvernance des ressources, l'imputabilité et la transparence des activités de la Société d'État. L'équipe appuie également les activités des trois secteurs d'activité en mettant à leur disposition des outils technologiques, en instaurant des processus opérationnels et en gérant le soutien administratif.

Code de déontologie et politique régissant les conflits d'intérêts pour les employés

La BIC a adopté un code de déontologie et une politique régissant les conflits d'intérêts pour l'ensemble de ses dirigeants, de ses employés et de ses experts-conseils. Ces politiques définissent les lignes directrices régissant différents aspects tels que la conduite personnelle et professionnelle de chaque personne, la protection des biens et des renseignements personnels, les conflits d'intérêts, les marques d'hospitalité, les cadeaux et les autres avantages, la prévention de la fraude et de la corruption, et les délits d'initié. Chaque année, les employés doivent s'engager par écrit à observer le code de conduite et la politique relative aux conflits

d'intérêts. La BIC a adopté une Politique de divulgation d'information concernant des actes répréhensibles pour encourager les employés et autres personnes à dénoncer tout acte répréhensible présumé à son supérieur immédiat ou à l'avocat-général et secrétaire de la Société ou par l'intermédiaire d'un outil de dénonciation anonyme, et ce, sans craindre de mesures de rétorsion.

ANNEXE B – Résultats prévus

Les objectifs et les résultats de la Banque de l'infrastructure du Canada sont directement liés aux trois fonctions prévues dans son mandat : l'investissement, la consultation et les données et les renseignements (gestion des connaissances). L'équipe de direction de la BIC est responsable des résultats y afférents.

En 2019-2020, c'est-à-dire au cours de sa deuxième année complète d'exploitation, la BIC continuera d'étoffer ses moyens internes. Ainsi, elle continuera à peaufiner ses stratégies de surveillance et d'évaluation du rendement de l'organisation et à garantir la transparence de ses activités et des projets dans lesquels elle investit.

La BIC a passé en revue les objectifs, les mesures du rendement clés et les objectifs prévus dans le Plan d'entreprise 2018-2019 à 2022-2023. Les résultats prévus et les mesures de rendement dans la présente annexe tiennent compte des mesures de rendement, dont le cadre du plan d'entreprise est le point de départ.

Pour s'assurer d'employer les bons indicateurs, la BIC examinera ces mesures périodiquement.

TABLEAU 1 – RÉSULTATS ATTENDUS

| Fonction | Résultats | Groupe responsable à la BIC | Indicateurs de résultat | Objectifs pour 2019-2020 | Objectifs pour 2023-2024 | Source des données et méthodologie |
|--------------|---|--|---|---|--|--|
| Consultation | Évaluation des possibilités d'investissement dans les projets | Investissement et Élaboration de projets | Nombre de projets évalués Valeur totale des projets évalués | 100 20 G\$ | 100 30 G\$ | Propositions de projets Propositions de projets |
| | Réseau de promoteurs du secteur public | Élaboration de projets | Nombre de relations | Ministères et organismes fédéraux, toutes les provinces et tous les territoires et quatre grandes municipalités | Toutes les provinces et tous les territoires, 10 des plus grandes villes et plus de 20 communautés autochtones | Rapports sur les activités des équipes |
| | Projets élaborés avec l'aide de la BIC | Élaboration de projets | Nombre de projets d'envergure bénéficiant d'un engagement de la BIC | 5 | 20 | Descriptions de projets |
| | Versions ultérieures améliorées de l'inventaire de projets d'infrastructures canadiens aux fins de valorisation | Élaboration de projets | | Déploiement de la version améliorée de l'inventaire de projets d'infrastructures canadiens après le lancement de la version 1.0 en 2019 | Évolution constante de l'inventaire | |

| Fonction | Résultats | Groupe responsable à la BIC | Indicateurs de résultat | Objectifs pour 2019-2020 | Objectifs pour 2023-2024 | Source des données et méthodologie |
|----------------|---|-----------------------------|---|--|---|--|
| Investissement | Engagements d'investissement | Investissement | Nombre de projets évalués et retenus pour une analyse détaillée Nombre de nouveaux engagements d'investissement | 10 par année Au moins deux par année | 20 par année Jusqu'à cinq par année | Rapports sur les activités des équipes Approbation du conseil |
| | Portefeuille d'investissements | Investissement | Distribution par secteur | 2 secteurs prioritaires | 3 secteurs prioritaires | Bilan de la BIC |
| | Efficacité en matière de structuration de projets | Investissement | Évolution du changement concernant le transfert au secteur privé des risques liés à l'exploitation, à l'achalandage et aux recettes Établissement du rapport qualité-prix ou d'une méthode semblable pour démontrer les effets des investissements de la BIC par rapport aux autres options de financement | Intégration des risques liés à l'exploitation et à l'entretien à tous les projets de la BIC Publication de la méthode officielle de rapport qualité-prix ou d'un rapport semblable sur les effets de l'investissement de la BIC après l'opération | Intégration des risques liés à l'achalandage et aux recettes à au moins 50 % des projets de la BIC Acceptation à grande échelle de la méthode officielle de rapport qualité-prix et adoption par d'autres promoteurs publics | |
| | Outils novateurs | Investissement | Nombre d'outils | 3 | Nombre cumulatif : 6 | « Liste de produits » de la BIC |

| Fonction | Résultats | Groupe responsable à la BIC | Indicateurs de résultat | Objectifs pour 2019-2020 | Objectifs pour 2023-2024 | Source des données et méthodologie |
|---|---|-----------------------------|---|---|--|--|
| Données et renseignements (connaissances) | Constituer une base de faits complète pour appuyer la prise de décision fondée sur des faits lors de la planification et du développement des infrastructures | Élaboration de projets | Rapports de recherche Utilisation de l'analyse durant la conception de projets par des entités publiques | Embaucher l'effectif de base de son équipe des données et renseignements. Création de nouvelles relation et consolidation des relations existantes (Statistique Canada, CCPPP, provinces et territoires) | Communication de renseignements qui permettent de prendre des décisions fondées sur des faits | StatCan, OCDE, groupes de réflexion, BIC |
| | Cueillette et communication de renseignements sur les infrastructures canadiennes qui génèrent des recettes et qui peuvent attirer des investissements du secteur privé | Élaboration de projets | Publications Part des investissements privés dans les projets d'infrastructures canadiens | Renforcer son réseau de relations institutionnelles avec des homologues à l'échelle internationale, des associations sectorielles pertinentes et des groupes de réflexion | Plus grand intérêt dans le marché des infrastructures canadiennes se manifestant par des investissements privés accrus, de source étrangère en particulier | Enquêtes de StatCan |
| | Informer les Canadiens des avantages découlant de son modèle et de ce type d'approche et faire état de ses progrès | Élaboration de projets | Publications Trafic d'origine canadienne sur le site Web | Produire des recherches et des articles qui démontrent les effets potentiels de la BIC sur les marchés | Téléchargement de publications de la BIC Augmentation soutenue du trafic sur le site Web | BIC |

| Fonction | Résultats | Groupe responsable à la BIC | Indicateurs de résultat | Objectifs pour 2019-2020 | Objectifs pour 2023-2024 | Source des données et méthodologie |
|-----------------------|---|--|--|--|--|---|
| Soutien administratif | Solide processus de gestion des risques de l'entreprise | Administration et Finance | Rapports sur les risques et résultats | Mise en place de politiques, de procédures et de rapports qui sous-tendent le processus de gestion des risques | Élaboration de modèles de risque solides et vérifiables | Rapports internes |
| | Utilisation adéquate et démontrée des ressources financières et d'exploitation | Administration et Finance | Conformité aux lois et règlements pertinents Opinions d'audit sans réserve | Création d'un schéma complet d'obligations Moins de deux recommandations d'audit | Absence de manquements graves Moins de deux recommandations d'audit | Suivis internes Rapport de l'auditeur |
| | Sensibilisation accrue des partenaires et du public au rôle de la BIC afin de bâtir une réputation positive | Affaires publiques et communications | Tendance positive dans la couverture médiatique | Plus de 5 reportages positifs dans les médias ou les publications sectorielles et augmentation du contenu publié sur les plateformes de communication de la BIC | Plus de 10 reportages positifs dans les médias ou les publications sectorielles et exemples de projets réussis | Suivi des médias et de l'opinion des parties prenantes externes |
| | Resserrement des liens avec tous les ordres de gouvernement afin de favoriser des partenariats avec la BIC | Affaires publiques et communications et Élaboration de projets | Mobilisation auprès des décideurs, des leaders éclairés et des parties prenantes des administrations fédérale, provinciales, territoriales, municipales et autochtones | Contacts directs avec chaque administration fédérale, provinciale, territoriale ou autochtone qui se traduisent par des entretiens avec plus de 20 directeurs responsables des infrastructures | Contacts directs avec chaque administration fédérale, provinciale, territoriale ou autochtone qui se traduisent par des entretiens avec plus de 50 directeurs responsables des infrastructures | Suivi des activités de mobilisation auprès des administrations |

| Fonction | Résultats | Groupe responsable à la BIC | Indicateurs de résultat | Objectifs pour 2019-2020 | Objectifs pour 2023-2024 | Source des données et méthodologie |
|-------------------------------|---|---|--|--|--|--|
| Soutien administratif (suite) | Élargissement des partenariats avec le secteur et participation active aux activités du marché de manière à susciter un appui au mandat de la BIC | Affaires publiques et communications | Participation aux tribunes sectorielles, tout particulièrement les conférences | Plus de 10 présentations, discours, panels et sondages du marché auprès de leaders du secteur en vue d'atteindre un auditoire total de plus de 750 personnes | Plus de 15 interventions avec des leaders du secteur en vue de joindre un auditoire total de plus de 1 000 personnes | Suivi des activités sectorielles |
| | Bonnes pratiques de gouvernance auprès de l'actionnaire afin de démontrer le degré d'engagement et d'imputabilité exigé dans l'EPR | Affaires publiques et communications et Administration et Finance | Harmonisation avec les priorités du gouvernement et prise des décisions nécessaires pour répondre au mandat de la BIC, ce qui comprend l'élaboration du plan d'entreprise annuel | Adoption de pratiques entourant la prise de décisions essentielles par l'actionnaire auprès d'Infrastructure Canada, du ministère des Finances, du Conseil du Trésor et du Bureau du conseil privé | Apport proactif aux prochains budgets fédéraux, énoncés économiques ou décisions de politique | Rétroaction des dirigeants des ministères et des organismes centraux |
| | Proposition de valeur aux employés prisée | Administration et Finance | Recrutement et fidélisation | Plus de 50 employés Roulement du personnel : moins de 20 % | Total de 85 employés (sauf les contractuels) Roulement du personnel : moins de 10 % | Système d'information des RH Système d'information des RH |
| | Milieu et outils de travail hautement fonctionnels | Administration et Finance | Disponibilité des systèmes et des installations | Temps de disponibilité supérieur à 99 % | Temps de disponibilité supérieur à 99 % | Suivis internes |

Engagement du président-directeur général

Je, Pierre Lavallée, président-directeur général de la Banque de l'infrastructure du Canada (« BIC »), suis tenu responsable par le conseil d'administration de la BIC de produire les résultats décrits dans le présent plan d'entreprise et dans la présente annexe. Je confirme que cet engagement est soutenu par une utilisation équilibrée de tous les renseignements pertinents aux fins de mesure et d'évaluation du rendement.



Pierre Lavallée, président-directeur général
Banque de l'infrastructure du Canada
Le 15 mars 2019

ANNEXE C – Attestation de la directrice principale et chef des directions financière et administrative

En ma qualité de directrice principale et chef des directions financière et administrative de la Banque de l'infrastructure du Canada (« BIC ») qui relève du conseil d'administration de la BIC par l'intermédiaire du président-directeur général, j'ai lu le plan d'entreprise et les renseignements connexes que j'ai jugés utiles à la date ci-dessous. À la suite de cet examen de diligence raisonnable, je fais les déclarations suivantes :

1. La nature et la portée de l'information financière et des données connexes sont décrites de manière raisonnable et les principales hypothèses ayant une incidence sur les besoins financiers connexes ont été définies et sont appuyées, sous réserve des observations suivantes : les provisions comptables ou les pertes prévues sur les investissements sont difficiles à estimer avec précision, étant donné que les activités d'investissement de l'organisation en sont à leurs débuts. Ces estimations se préciseront au fil du temps en fonction de la surveillance continue du risque de portefeuille et des pertes enregistrées.
2. Les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la vulnérabilité des besoins financiers à la modification des principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques connexes ont été communiquées, sous réserve des observations suivantes : les projets et les investissements présumés durant la période de planification se fondent sur les meilleurs renseignements disponibles pour le moment. Compte tenu de la nature des investissements dans les infrastructures, la mise au point des transactions, la structuration, la négociation et les ententes sur les engagements peuvent prendre plus de temps que prévu.
3. Les besoins en matière de ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses décrites dans le plan d'entreprise, et les solutions pour limiter les coûts ont été examinées, sous réserve des observations suivantes : les besoins en ressources se fondent sur le niveau d'activité commercial supposé dans le plan et l'organisation ajustera activement ces besoins de manière à tirer parti des possibilités de réduction des coûts sans compromettre l'exécution du mandat de la BIC.
4. Le financement est déterminé et il est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue du plan d'entreprise, sous réserve des observations suivantes, notamment en ce qui concerne les crédits qui n'ont pas

encore été approuvés. Comme souligné au point 2, les estimations se fondent sur les meilleurs renseignements disponibles au moment de la rédaction; les engagements et les besoins de financiers peuvent changer.

5. Le plan d'entreprise et le ou les budgets sont conformes aux lois et politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière nécessaires sont en place (ou sont demandés dans le plan d'entreprise), sous réserve des observations suivantes : ce plan d'entreprise décrit les engagements et le financement en espèces potentiels. L'engagement d'investissements peut comporter l'étalement des besoins de financement sur plusieurs années. Une autorisation a été demandée pour conclure des engagements dans l'une ou l'autre des transactions énumérées dont on a confirmé qu'elles satisfont au critère de l'intérêt public et qui, dans certains cas, pourraient exiger un financement en espèces durant l'exercice 2019-2020. Le total des engagements liés aux projets dépassera les besoins de financement en espèces estimés pour l'exercice 2019-2020. Une fois des engagements conclus, les obligations de financement futures, quel que soit l'exercice, doivent être respectées (si les conditions préalables sont remplies) pour que la BIC satisfasse à ses obligations légales selon les accords d'investissement.
6. Les principaux contrôles financiers nécessaires à la mise en œuvre des activités proposées et au fonctionnement continu de la BIC sont en place.

Je suis d'avis que l'information financière contenue dans le présent plan d'entreprise et le ou les présents budgets est généralement suffisante aux fins de la prise de décisions.



Annie Ropar, directrice principale et chef des directions financière et administrative
Banque de l'infrastructure du Canada
Le 15 mars 2019

ANNEXE D – États financiers

État de la situation financière pro forma (NON AUDITÉ)

Exercice clos le 31 mars

| (en milliers de dollars) | | | | | | | |
|---|-----------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 |
| Actifs | | | | | | | |
| Actifs courants : | | | | | | | |
| Trésorerie | 9 682 \$ | 1 097 \$ | 1 218 \$ | 1 175 \$ | 1 170 \$ | 1 166 \$ | 1 149 \$ |
| TVH à recevoir et intérêts à recevoir | 206 | - | - | - | - | - | - |
| | 9 887 | 1 097 | 1 218 | 1 175 | 1 170 | 1 166 | 1 149 |
| Actifs non courants : | | | | | | | |
| Prêt en cours – REM | - | 551 623 | 1 083 700 | 1 334 368 | 1 364 711 | 1 395 744 | 1 427 570 |
| Provision – REM* | - | (2 023) | (11 743) | (23 644) | (98 380) | (173 115) | (182 572) |
| Engagements futurs | - | - | 1 000 000 | 4 000 000 | 8 000 000 | 12 000 000 | 16 000 000 |
| Provision pour engagements futurs* | - | - | (415 774) | (1 650 942) | (3 316 848) | (4 978 487) | (6 640 154) |
| | - | 549 599 | 1 656 183 | 3 659 782 | 5 949 484 | 8 244 142 | 10 604 844 |
| Actifs non courants : | | | | | | | |
| Immobilisations corporelles | 18 | 1 647 | 1 774 | 1 535 | 1 289 | 1 073 | 875 |
| | 9 905 \$ | 552 343 \$ | 1 659 175 \$ | 3 662 492 \$ | 5 951 943 \$ | 8 246 381 \$ | 10 606 868 \$ |
| Passifs et capitaux propres | | | | | | | |
| Passifs courants : | | | | | | | |
| Créditeurs et charges à payer | 647 \$ | 2 432 \$ | 8 431 \$ | 10 767 \$ | 11 882 \$ | 12 053 \$ | 12 701 \$ |
| Financement public différé lié aux dépenses de fonctionnement | 7 107 | - | - | - | - | - | - |
| | 7 754 | 2 432 | 8 431 | 10 767 | 11 882 | 12 053 | 12 701 |
| Passifs non courants : | | | | | | | |
| Passifs différés | 99 | 397 | 1 369 | 2 890 | 4 271 | 4 962 | 5 091 |
| Engagement de prêt net | | 2 705 | 2 444 | - | - | - | - |
| Financement public différé lié aux dépenses d'investissement | 2 011 | 1 892 | 1 623 | 1 324 | 1 057 | 820 | 601 |
| | 2 109 | 4 994 | 5 435 | 4 214 | 5 328 | 5 782 | 5 692 |
| Capitaux propres | | | | | | | |
| Capital social | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Surplus de crédits | - | 313 714 | 1 178 286 | 3 018 857 | 5 304 571 | 7 590 286 | 9 876 000 |
| Avoir du Canada | 42 | 231 202 | 467 023 | 628 653 | 630 161 | 638 260 | 712 475 |
| | 9 905 \$ | 552 343 \$ | 1 659 175 \$ | 3 662 492 \$ | 5 951 943 \$ | 8 246 381 \$ | 10 606 868 \$ |

*Se reporter à la section Budget de capital et investissement pour le rapprochement des montants des provisions selon les Normes comptables pour le secteur public.

** Selon les NCSP, ces montants seraient comptabilisés dans l'État du résultat net et du résultat global et, par conséquent, inscrits sous Avoir du Canada.

La présentation comptable des états financiers est basée sur l'interprétation de la BIC des normes comptables pertinentes. Elle demeure assujettie à l'approbation des covérificateurs de la BIC et pourrait donc faire l'objet de changements.

Hypothèses – État de la situation financière pro forma

- Trésorerie : Les avances mensuelles sont effectuées au besoin pour couvrir les charges d'exploitation et les dépenses d'investissement.
- Le montant du prêt en cours lié au REM est fondé sur les avances annuelles prévues. Le montant sera augmenté chaque année pour tenir compte des intérêts capitalisés gagnés et des intérêts effectifs courus chaque trimestre. Le prêt est réduit en fonction des hypothèses suivantes :
 - An 1 – provision pour juste valeur d'environ 143 M\$ différée et amortie sur la durée du prêt conformément à la norme IFRS 9. Cette provision est fondée sur la différence de la juste valeur entre le taux d'intérêt du marché (présumément le taux d'emprunt à long terme du gouvernement, sous réserve de l'approbation du vérificateur) et le taux d'intérêt effectif du prêt;
 - Une provision pour pertes sur créances (sous réserve de l'approbation du vérificateur et de tout ajustement découlant des variations aux risques sous-jacents) pour la troisième et la quatrième année (exercices 2021–2022 et 2022–2023) du prêt lié au REM.
- Les engagements futurs de 3 G\$ à 4 G\$ par année après 2019–2020 constituent la meilleure estimation du financement en espèces requis selon les investissements projetés de la BIC. Ces chiffres représentent un plafond financier aux fins de planification et la BIC ne prévoit pas que ses besoins de financement en espèces dépasseront les montants annuels en question.
- La juste valeur des engagements futurs ou la provision pour pertes y afférente est fondée sur le montant total de la perte admissible sur le crédit du gouvernement aux fins de capital, soit un investissement de 43 % (15 G\$ sur 35 G\$) déduction faite des crédits aux fins de charges d'exploitation. Les provisions futures dépendront de la nature des investissements de la BIC (participation au capital ou prêt), de l'exigence d'une évaluation régulière à la juste valeur et de la constatation des pertes sur prêt attendues. Comme il est difficile de prédire la nature et la structure des nouveaux engagements ainsi que les risques de marché et de crédit connexes, on a utilisé une moyenne à long terme.
- Charges à payer courantes : Ce poste comprend le montant à payer pour la rémunération incitative prévue, fondée sur le nombre d'employés prévus, ainsi que les montants des primes incitatives à court terme de chaque exercice.
- Immobilisations corporelles : Le montant a été augmenté pour tenir compte du matériel informatique à acheter pour chaque nouvel employé (3 000 \$). De même, des dépenses en capital de 300 000 \$ au titre de l'exploitation ont été incluses dans l'exercice 2019–2020 en raison des besoins accrus liés à l'augmentation des effectifs.
- Les passifs non courants différés comprennent l'amortissement du loyer gratuit et les incitatifs à long terme à payer.
- Le financement public différé lié aux dépenses d'investissement est amorti chaque année.
- Les surplus d'apport sont fondés sur une proportion de 57 % (20 G\$ sur 35 G\$) du crédit du gouvernement pour les investissements liés au REM et à d'autres engagements.

État du résultat net et du résultat global pro forma (NON AUDITÉ)

Exercice clos le 31 mars

| (en milliers de dollars) | | | | | | | |
|--|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 |
| Produits : | | | | | | | |
| Revenus totaux (Net des remises) | 42 \$ | (2 001) \$ | 9 639 \$ | 20 231 \$ | 20 905 \$ | 21 595 \$ | 22 389 \$ |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Charges : | 2 248 | 12 797 | 50 546 | 48 380 | 52 646 | 52 619 | 53 003 |
| Résultat d'exploitation net avant crédits publics | (2 206) | (14 798) | (40 907) | (28 150) | (31 741) | (31 024) | (30 614) |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Financement public : | | | | | | | |
| Crédits publics aux fins d'exploitation | 2 248 | 10 672 | 44 073 | 44 520 | 50 147 | 51 753 | 52 210 |
| Crédits publics liés au REM | – | 235 286 | 219 857 | 94 714 | – | – | – |
| Crédits publics pour les pertes sur prêts attendues du REM | – | – | – | – | (65 277) | (65 277) | – |
| Crédits publics futurs | – | – | 428 571 | 1 285 714 | 1 714 286 | 1 714 286 | 1 714 286 |
| Crédits publics liés aux provisions futures | – | – | (415 774) | (1 235 168) | (1 665 905) | (1 661 639) | (1 661 667) |
| | 2 248 | 245 958 | 276 727 | 189 780 | 33 250 | 39 123 | 104 829 |
| | | | | | | | |
| Résultat net et résultat global | 42 \$ | 231 160 \$ | 235 821 \$ | 161 630 \$ | 1 508 \$ | 8 099 \$ | 74 215 \$ |

La présentation comptable des états financiers est basée sur l'interprétation des normes comptables pertinentes pour la BIC et est toujours sujette à l'approbation des vérificateurs de la BIC et est donc susceptible de changer.

Hypothèses – État du résultat net et du résultat global pro forma

- Les revenus d'intérêts liés au REM sont fondés sur l'intérêt effectif total (intérêts capitalisés plus intérêts courus), moins l'amortissement de la provision pour pertes sur prêts.
- La provision totale pour pertes sur prêts est fondée sur la valeur actualisée de la différence de juste valeur entre le taux du marché (taux d'emprunt à long terme supposé du gouvernement, sous réserve de l'approbation du vérificateur) et le taux d'intérêt effectif.
- La provision pour pertes sur prêts est amortie sur la durée du prêt dans l'état des résultats par l'entremise de l'amortissement de l'escompte et l'amortissement est inscrit sous la forme d'une contre-passation des revenus d'intérêts à chaque prélèvement.
- Revenus sur les nouveaux engagements : Compte tenu de l'approche unique de la BIC en matière de financement de projets, la date et le montant des revenus découlant des nouveaux engagements peuvent varier considérablement d'une opération à l'autre, ce qui complique les prévisions sur les flux de revenus. Par conséquent, aucune hypothèse n'est formulée à l'égard des revenus découlant des nouveaux engagements.
- Les honoraires reposent sur des frais hypothétiques pour les services-conseils liés ou non à des opérations et varieront en fonction du nombre d'opérations.
- La rémunération comprend les salaires prévus, les incitatifs à court et à long terme, les avantages sociaux et les impôts. Vous trouverez de plus amples renseignements à ce sujet dans les prochaines pages.
- Le montant pour les locaux et le matériel est fondé sur les charges d'exploitation et le loyer de base prévus pour le bureau du 150, rue King Ouest.
- Les frais de communication sont fondés sur la plus récente projection en année pleine.
- Les frais de déplacement comprennent le transport aérien, l'hébergement et les repas. Ils sont fondés sur

un coût hypothétique par employé de chaque service. À mesure que la Société d'État prendra de l'expansion, les employés seront de plus en plus appelés à se déplacer pour rencontrer des parties prenantes et des représentants de l'actionnaire et pour assister à des conférences et à réunions de gouvernance.

- Les frais pour les technologies de l'information tiennent compte d'hypothèses sur le soutien lié au matériel informatique et aux logiciels. Leur montant augmentera

à mesure que le nombre d'employés augmente et que la BIC installe de nouveaux logiciels.

- Les frais du poste « Administration » comprennent les frais pour le téléphone et les fournitures de bureau. Ils sont fondés sur un coût hypothétique par employé de chaque service.
- L'amortissement prévu comprend les améliorations locatives, le mobilier, l'équipement et le matériel informatique. Ce dernier est augmenté annuellement pour tenir compte de chaque nouvel employé.

Hypothèses – Ressources

La BIC prévoit d'atteindre un effectif de 35 employés d'ici à la fin de l'exercice 2018-2019 et de recruter un certain nombre de contractuels, ce qui la rapprochera du personnel total prévu dans le Plan d'entreprise 2018-2019. Selon le plan de dotation actuel, le nombre d'équivalents temps plein passera à 74 en 2019-2020 et à 85 d'ici à la fin de l'exercice 2021-2022. Les coûts liés aux ressources humaines augmenteront de concert avec le nombre d'employés. Les chiffres ci-dessus excluent les contractuels et les experts-conseils indépendants ainsi que les membres du conseil; si l'on inclut le conseil d'administration, le nombre d'employés et d'administrateurs devrait atteindre un sommet de 97.

L'équipe de direction a mené un examen approfondi du nombre d'employés dont elle aura besoin à long terme pour mener à bien son mandat. À cette fin, la BIC embauchera principalement des employés à temps plein. Le recours à des contractuels et à des sociétés de services professionnels visera à compléter les ressources existantes lors des périodes de pointe à court terme ou dans le cadre de projets spéciaux. Les coûts liés aux contractuels et aux sociétés de services professionnels sont compris dans le poste « Honoraires » des états financiers et leurs services sont assujettis à la Politique relative à l'approvisionnement de la BIC.

État des variations des capitaux propres pro forma (NON AUDITÉ)

Exercice clos le 31 mars

| (en milliers de dollars) | | | | | | | |
|--------------------------|-----------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 |
| Solde d'ouverture | – \$ | 42 \$ | 544 916 \$ | 1 645 309 \$ | 3 647 510 \$ | 5 934 733 \$ | 8 228 546 \$ |
| Émission d'actions | 0,1 | – | – | – | – | – | – |
| Surplus de crédits** | – | 313 714 | 864 571 | 1 840 571 | 2 285 714 | 2 285 714 | 2 285 714 |
| Résultat net | 42 | 231 160 | 235 821 | 161 630 | 1 508 | 8 099 | 74 215 |
| Solde de clôture | 42 \$ | 544 916 \$ | 1 645 309 \$ | 3 647 510 \$ | 5 934 733 \$ | 8 228 546 \$ | 10 588 476 \$ |

** Selon les NCSP, ces montants seraient comptabilisés dans l'État du résultat net et du résultat global et, par conséquent, inscrits sous Avoir du Canada.

La présentation comptable des états financiers est basée sur l'interprétation de la BIC des normes comptables pertinentes. Elle demeure assujettie à l'approbation des covérificateurs de la BIC et pourrait donc faire l'objet de changements.

Tableau des flux de trésorerie pro forma (NON AUDITÉ)

Exercice clos le 31 mars

| (en milliers de dollars) | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 |
|---|-----------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Entrées (sorties) de trésorerie liées à ce qui suit : | | | | | | | |
| Activités de fonctionnement : | | | | | | | |
| Résultat net | 42 \$ | 231 160 \$ | 235 821 \$ | 161 630 \$ | 1 508 \$ | 8 099 \$ | 74 215 \$ |
| Éléments sans effet sur la trésorerie : | | | | | | | |
| Revenu d'intérêts – REM | (1 771) | (12 922) | (20 211) | (20 885) | (21 575) | (22 369) | |
| Amortissement de l'escompte | 3 877 | 3 302 | – | – | – | – | |
| Amortissement | 6 | 119 | 269 | 298 | 267 | 237 | 219 |
| Variation des soldes du fonds de roulement lié au fonctionnement sans effet sur la trésorerie : | | | | | | | |
| Augmentation de la TVH à recevoir | (206) | 206 | – | – | – | – | – |
| Augmentation des charges payées d'avance | – | – | – | – | – | – | – |
| Augmentation des créditeurs et charges à payer | 647 | 1 786 | 5 998 | 2 336 | 1 115 | 171 | 648 |
| (Diminution) du financement public différé lié aux dépenses de fonctionnement | 7 107 | (7 107) | – | – | – | – | – |
| Augmentation/(diminution) nette de la provision pour pertes sur prêts | | 1 172 | 3 564 | 2 444 | – | – | – |
| Augmentation/(diminution) nette de l'engagement de prêt | | (1 172) | (3 564) | (2 444) | – | – | – |
| Provision pour engagements futurs | | – | 415 774 | 1 235 168 | 1 665 905 | 1 661 639 | 1 661 667 |
| Variations des passifs différés | 99 | 299 | 971 | 1 521 | 1 381 | 691 | 129 |
| Total des entrées de trésorerie liées aux activités de fonctionnement | 7 694 | 228 568 | 649 214 | 1 380 744 | 1 649 293 | 1 649 262 | 1 714 509 |
| Activités d'investissement : | | | | | | | |
| Investissement dans le prêt garanti – REM | – | (549 000) | (513 000) | (221 000) | – | – | – |
| Perte sur prêt attendue du REM | – | – | – | 65 277 | 65 277 | – | – |
| Investissements dans des engagements futurs | – | – | (1 000 000) | (3 000 000) | (4 000 000) | (4 000 000) | (4 000 000) |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles | (23) | (1 748) | (396) | (60) | (21) | (21) | (21) |
| Financement public différé lié aux dépenses d'investissement | 2 011 | (119) | (269) | (298) | (267) | (237) | (219) |
| Total des entrées (sorties) de trésorerie liées aux activités d'investissement | 1 987 | (550 867) | (1 513 665) | (3 221 358) | (3 935 011) | (3 934 981) | (4 000 240) |
| Activités de financement : | | | | | | | |
| Crédits publics | – | 313 714 | 864 571 | 1 840 571 | 2 285 714 | 2 285 714 | 2 285 714 |
| Émission d'actions | 0,1 | – | – | – | – | – | – |
| Total des entrées de trésorerie liées aux activités de financement | 0,1 | 313 714 | 864 571 | 1 840 571 | 2 285 714 | 2 285 714 | 2 285 714 |
| Trésorerie à l'ouverture de la période | – | 9 682 | 1 097 | 1 218 | 1 175 | 1 170 | 1 166 |
| Augmentation (diminution) nette de la trésorerie au cours de la période | 9 682 | (8 585) | 121 | (43) | (4) | (4) | (17) |
| Solde à la clôture de la période | 9 682 \$ | 1 097 \$ | 1 218 \$ | 1 175 \$ | 1 170 \$ | 1 166 \$ | 1 149 \$ |

La présentation comptable des états financiers est basée sur l'interprétation des normes comptables pertinentes pour la BIC et est toujours sujette à l'approbation des covérificateurs de la BIC et est donc susceptible de changer.

Budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement estimé, selon la comptabilité de caisse, pour 2018-2019 est de 11 M\$ et le budget de fonctionnement total prévu, selon la comptabilité de caisse, pour la période de planification quinquennale est de 241 M\$. Le budget de fonctionnement initial pour 2018-2019 était de 31 M\$. L'écart est en grande partie le résultat d'hypothèses établies pour 2018-2019 qui tenaient compte d'honoraires de professionnels externes beaucoup plus élevés liés à des transactions qui n'ont finalement pas eu lieu et qui tenaient pour acquis que les coûts liés à l'embauche et au personnel commenceraient à être comptabilisés au début de l'exercice, l'embauche à la BIC ayant plutôt eu lieu dans la dernière moitié de l'exercice principalement. L'augmentation des coûts pour l'exercice 2019-2020 est principalement attribuable à l'augmentation considérable de l'effectif depuis un an, ainsi qu'au recours anticipé à l'expertise de tiers externes dans le contrôle diligent actif des nombreuses occasions d'investissement potentielles de la BIC. Un montant éventuel a été ajouté étant donné que la fréquence des activités de contrôle diligent est difficile à prévoir et que, si ces activités connaissent une croissance accélérée, d'autres ressources seront nécessaires.

Le budget de fonctionnement se fonde sur les plans de dotation et les hypothèses relatives à la rémunération décrits antérieurement, y compris les coûts liés aux employés, aux administrateurs et aux contractuels ainsi que les avantages sociaux et la rémunération au rendement. Le budget de fonctionnement est présenté selon la comptabilité de trésorerie et, par conséquent, il est ajusté en fonction des primes de rendement à payer à court terme et à long terme qui sont incluses dans l'état des résultats. Il est également ajusté en fonction des crédits en capital qui ont été différés au bilan et réduits annuellement par les crédits aux fins d'exploitation dans l'état des résultats.

Le budget comprend également les coûts prévus des déplacements et des communications, de la TI et de l'administration et des honoraires professionnels ainsi qu'une réserve pour éventualités. L'augmentation des coûts durant la période de planification est attribuable à une augmentation des effectifs, qui s'est traduite par une hausse des activités.

Budget de fonctionnement

| (en milliers de dollars) | Estimation | | Prévisions | | | | | Total des prévisions |
|--|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|
| | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 | 2021-2022 | 2022-2023 | 2023-2024 | |
| Rémunération | 389 \$ | 3 832 \$ | 22 998 \$ | 23 559 \$ | 28 822 \$ | 30 386 \$ | 30 751 \$ | 136 516 \$ |
| Déplacements et communications | 152 | 641 | 2 344 | 3 128 | 3 428 | 3 428 | 3 428 | 15 757 |
| Locaux | 404 | 592 | 609 | 609 | 609 | 609 | 609 | 3 044 |
| Technologies de l'information | 11 | 360 | 410 | 460 | 510 | 560 | 610 | 2 550 |
| Administration | 11 | 195 | 488 | 175 | 150 | 150 | 150 | 1 112 |
| | 968 | 5 620 | 26 849 | 27 930 | 33 518 | 35 133 | 35 548 | 158 978 |
| Honoraires (fonctionnement) | 1 125 | 2 769 | 2 360 | 1 893 | 1 575 | 1 600 | 1 625 | 9 053 |
| Honoraires pour services-conseils (investissement) | 150 | 1 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 50 000 |
| Total des honoraires | 1 275 | 3 769 | 12 360 | 11 893 | 11 575 | 11 600 | 11 625 | 59 053 |
| Éventualités | – | 1 163 | 4 595 | 4 398 | 4 786 | 4 784 | 4 818 | 23 381 |
| Total des charges de fonctionnement | 2 243 \$ | 10 553 \$ | 43 804 \$ | 44 221 \$ | 49 880 \$ | 51 516 \$ | 51 991 \$ | 241 413 \$ |

Budget de capital et investissement

Le budget d'investissement estimé pour 2018-2019 est de 551 M\$ (investissements et autres actifs de l'entreprise inclus). Le budget d'investissement initial pour 2018-2019 était de 450 M\$. L'écart était attribuable au calendrier des avances pour l'opération du REM qui a été modifié dans la version définitive des documents relatifs à l'investissement. De plus, les dépenses liées aux tenures à bail en 2018-2019 étaient attribuables au retard de la construction du bureau de Toronto, des coûts qui devaient être engagés en

2017-2018. Sur la période de planification quinquennale, le budget d'investissement total prévu est de 16,7 G\$. Les coûts d'investissement prévus comprennent les nouveaux engagements d'investissement ainsi que les actifs et tenures à bail de l'entreprise. Les actifs de l'entreprise comprennent le mobilier et le matériel informatique, et les tenures à bail représentent les coûts liés à l'aménagement du bureau de Toronto.

Budget de capital et investissement

| (en milliers de dollars) | 2017-2018 | Estimation | Prévisions | | | | Total des prévisions | |
|---------------------------------------|-----------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|---------------|
| | | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 | 2021-2022 | 2022-2023 | | 2023-2024 |
| Nouveaux engagements d'investissement | – \$ | 549 000 \$ | 1 513 000 \$ | 3 221 000 \$ | 4 000 000 \$ | 4 000 000 \$ | 4 000 000 \$ | 16 734 000 \$ |
| Actifs/tenures à bail de l'entreprise | 23 | 1 748 | 396 | 60 | 21 | 21 | 21 | 519 |
| Capital et investissement | 23 \$ | 550 748 \$ | 1 513 396 \$ | 3 221 060 \$ | 4 000 021 \$ | 4 000 021 \$ | 4 000 021 \$ | 16 734 519 \$ |

ANNEXE E – Gestion des risques

En tant que société d'État chargée d'investir des fonds publics, la Banque de l'infrastructure du Canada (« BIC ») adopte des pratiques exemplaires en matière de gestion des risques, notamment par la mise en place d'une fonction de gestion des risques centralisée.

Le rôle de la fonction de gestion des risques est d'aider la Banque à maintenir un rendement durable et conforme à sa mission, ce qui passe par une évaluation et une gestion efficace des risques importants. Si la gestion efficace des risques incombe à toutes les équipes et à toutes les fonctions de la BIC (la « première ligne de défense »), la fonction de gestion des risques représente la « deuxième ligne de défense » contre les risques dans tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions. Elle mettra en place des freins et des contreponds efficaces pour respecter en tout temps l'appétit du risque de la Société d'État.

La « troisième ligne de défense » est le système de vérification interne, qui sera sous-traitée à un tiers. Elle doit assurer la conformité en matière d'imputabilité, de gestion des risques, de gérance des ressources et de bonne gouvernance. Pour trouver les principaux aspects exposés aux risques de tous ses investissements et de toutes ses activités commerciales, la BIC élabore des plans de vérification axés sur les risques et étalés sur plusieurs années. Son conseil d'administration a approuvé une charte de vérification interne en janvier 2019. Le conseil a révisé un plan de vérification interne triennal. Une demande de proposition pour la fonction de vérification interne externalisée est lancée, le but étant de conclure un contrat avec un fournisseur d'ici à la fin de mars 2019.

Fonction de gestion des risques

Le mandat de la fonction de gestion des risques couvre tous les risques importants qui peuvent mettre en danger la mission de la BIC, dont les risques liés aux activités d'investissement ainsi que les autres risques pour l'entreprise. Dans sa phase initiale, ce mandat consistera avant tout à définir, à évaluer et à surveiller les risques liés aux partenariats et à l'exploitation ainsi qu'à les transmettre à une instance supérieure. Au fil de l'expansion des activités d'investissement, le mandat de gestion des risques sera élargi pour englober la surveillance des risques liés au développement et à la gestion des investissements qui sont gérés quotidiennement par les équipes d'investissement de première ligne.

- Pendant la constitution de la fonction de gestion des risques par la BIC, la priorité pour 2018-2019 était de relever et de cerner les risques pour l'entreprise (exploitation, partenariats et gestion de placement)

et de trouver des mécanismes pour les suivre et les atténuer, notamment en élaborant et en mettant en place des politiques et des contrôles internes. L'équipe d'investissement s'est attachée avant tout à définir et à atténuer les risques liés aux opérations au moyen d'examen de projet préliminaires, d'une diligence raisonnable et de la structuration des opérations, selon les lignes directrices d'une politique d'investissement approuvée par le conseil.

- Étant donné que la BIC souhaite s'associer à des investisseurs de calibre mondial dans des projets d'infrastructure utiles et importants au Canada, la fonction de gestion des risques devra être crédible auprès des coinvestisseurs en montrant sa capacité à comprendre, à répartir et à quantifier les risques.

Gestion des risques de l'entreprise

La BIC a élaboré un cadre de gestion des risques de l'entreprise (GRE). Une fois qu'il sera approuvé par le conseil, la BIC commencera à rédiger, puis à mettre en place des documents de politiques et de procédures. Dans le cadre de ce travail, la BIC a analysé les sources de risque, les scénarios de risque, leur probabilité et leur incidence éventuelle ainsi que des stratégies d'atténuation.

Elle a cerné cinq grandes sources de risques qui, selon elle, sont les plus graves pour des investisseurs dans les infrastructures comme la BIC.

Ces sources de risques sont les suivantes :

1. les **risques liés à l'exploitation**, qui découlent des processus, du personnel et des systèmes de la BIC ou d'événements externes;
2. les **risques liés aux partenariats**, par exemple les différends commerciaux, qui découlent de partenariats avec des tiers, des investisseurs ou des créanciers des secteurs privé et public;
3. les **risques liés à la gestion des investissements**, qui découlent du portefeuille d'investissements, par exemple des risques opérationnels, environnementaux et sociaux d'un projet donné ou des conditions du marché;
4. les **risques liés à l'élaboration**, notamment les risques liés à la conception, à la construction, à l'environnement et à l'exploitation d'un projet.

S'ils se concrétisent, les scénarios de risque découlant des sources ci-dessus peuvent avoir les conséquences suivantes (à différents degrés) :

- des conséquences sur les **finances**, qui pourraient nuire au bilan de la BIC (et du gouvernement);
- une atteinte à la **réputation** et, possiblement, à la confiance de l'actionnaire, des acteurs politiques, du public ou des coinvestisseurs dans la BIC et dans ses capacités;
- des dommages à l'**organisation**, qui pourraient miner la capacité de la BIC à exercer ses activités et à réaliser son mandat.

Le tableau 2 résume les principaux risques financiers et non financiers pour la BIC ainsi que les stratégies d'atténuation.

En plus de mener des activités d'investissement, la BIC doit également réaliser des activités de consultation et de collecte de données. Ces activités présenteront des risques pour la réputation et l'organisation que la BIC devra gérer activement en faisant respecter des valeurs professionnelles, un code de conduite et des lignes directrices sur la gouvernance des données.

En 2019-2020, la BIC prévoit de continuer à élaborer et à mettre en place des politiques et des procédures de gestion des risques, en plus d'améliorer son cadre de présentation de rapports.

Tableau 2 – Risques et stratégies d’atténuation

| Source de risque | Scénario de risque | Probabilité | Type de conséquence potentielle | Stratégie d’atténuation |
|-----------------------------|--|-------------|--------------------------------------|--|
| Exploitation | La BIC n’est pas en mesure d’attirer ou de fidéliser des candidats spécialisés dans les investissements | Élevée | Élevée Organisation Réputation | Dotation de tous les postes de direction Recours à des entreprises de recrutement pour trouver des candidats compétents du domaine des investissements dans les infrastructures Recours à des contractuels et à des conseillers par intérim jusqu’à ce que tous les postes permanents soient pourvus |
| Exploitation | Les fonctions sont perturbées par des données ou des systèmes inadéquats | Moyenne | Élevée Organisation Réputation | Passage à une plateforme Microsoft plus sécuritaire Formation de sensibilisation des employés à la cybersécurité |
| Partenariats | La BIC n’est pas en mesure de déployer suffisamment de capitaux | Moyenne | Moyenne Réputation Finances | Mobilisation active auprès de promoteurs, de développeurs et de financiers de projets, autant des secteurs public que privés |
| Partenariats | La BIC n’est pas en mesure de faire participer des investisseurs privés et institutionnels à des projets | Moyenne | Élevée Organisation Réputation | Mobilisation active auprès des investisseurs privés et institutionnels |
| Gestion des investissements | Une infrastructure est touchée par un cas de force majeure ou un accident catastrophique | Faible | Élevée Finances | Mesures pour s’assurer que chaque promoteur de projets dispose des moyens financiers nécessaires pour surmonter un cas de force majeure ou un accident catastrophique |
| Gestion des investissements | Évolution inattendue des taux d’intérêt sur le plan du rythme ou de l’ampleur | Moyenne | Moyenne Finances Réputation | Structuration des investissements de manière à réduire le risque de refinancement au minimum |
| Gestion des investissements | Le portefeuille est trop concentré ou pas assez diversifié | Élevée | Faible Finances | Pondération de chaque investissement individuel inférieure à 5 % de l’ensemble du portefeuille. Tolérance au risque de 15 G\$ Constitution graduelle d’un portefeuille diversifié Évaluation de la corrélation entre les facteurs de risques sous-jacents des différents actifs |
| Élaboration | L’opposition à un projet entraîne des retards, des actions en justice ou des dépassements de coûts | Élevée | Élevée Finances | Communication des avantages du point de vue de l’intérêt public Marge de manœuvre prévue dans les structures de financement en cas de retard dans l’élaboration du projet Le promoteur du projet doit s’acquitter de certaines obligations liées à la consultation. La BIC n’agit pas à titre de promoteur de projet dans un investissement |
| Élaboration | La BIC est exposée à des risques généraux liés à la construction | Moyenne | Élevée Finances | Transfert du risque vers le secteur privé |

La BIC s'attend à être exposée à des risques financiers associés aux variables du marché (p. ex., risque de taux d'intérêt). Elle n'a pas réalisé d'analyse de sensibilité à ces risques, puisque la structure définitive des prochaines opérations demeure inconnue. Comme il est difficile de prédire la nature et la structure des nouveaux engagements ainsi que les risques de marché et de crédit qui y sont associés, des provisions pour les nouveaux engagements d'investissement sont incluses dans les états financiers pro forma.

ANNEXE F – Conformité avec les lois et les politiques

Loi sur l'accès à l'information

- La *Loi sur l'accès à l'information* (Canada) (LAI) accorde aux citoyens canadiens, aux résidents permanents ainsi qu'à tout particulier ou personne morale présent au Canada le droit d'accès aux documents des institutions fédérales assujetties à la LAI, sous réserve de certaines exceptions précises et limitées.

Aux fins de l'article 3 de la LAI, le président-directeur général de la Banque de l'infrastructure du Canada (BIC) est désigné comme étant le « responsable » de l'institution. Conformément à l'article 73 de la LAI, le président-directeur général a délégué tous ses pouvoirs et ses fonctions

selon la LAI à l'avocat-général et secrétaire de la Société, qui est également le coordonnateur de l'AIPRP.

Jusqu'à maintenant, la BIC a reçu une demande en vertu de la LAI. L'auteur de la demande a retiré celle-ci lorsqu'on l'a avisé de l'absence d'information à communiquer. Conformément à son engagement d'assurer une gouvernance claire et transparente, la BIC diffusera volontairement, par l'entremise de son site Web, un résumé annuel de toutes les demandes qu'elle recevra dans le cadre de la LAI.

Loi sur la protection des renseignements personnels

- La *Loi sur la protection des renseignements personnels* (Canada) (LPRP) accorde aux citoyens canadiens, aux résidents permanents ainsi aux particuliers présents au Canada le droit d'accès aux renseignements personnels les concernant qui relèvent des institutions fédérales assujetties à la LPRP, et elle protège ces renseignements contre leur collecte, utilisation, conservation ou communication sans autorisation.

Aux fins de l'article 3 de la LPRP, le président-directeur général de la BIC est désigné comme étant le « responsable »

de l'institution. Conformément à l'article 73 de la LPRP, le président-directeur général a délégué ses pouvoirs afin de permettre à la BIC de remplir les exigences législatives. Le président-directeur général a délégué tous ses pouvoirs et ses fonctions selon la LPRP à l'avocat-général et secrétaire de la Société, qui est également le coordonnateur de l'AIPRP.

- Jusqu'à maintenant, la BIC n'a reçu aucune demande en vertu de la LPRP.

Loi sur les langues officielles

En juin 2018, le Commissaire aux langues officielles (CLO) a informé la BIC de son intention d'enquêter sur trois plaintes qu'il avait reçues. Les plaignants alléguaient que la BIC avait été incapable d'offrir ses services ou de communiquer avec le public dans les deux langues officielles de juin 2017 à mai 2018 et que la structure ainsi que l'organisation était déficiente au sein de la BIC en ce qui concerne les communications et les services dans les deux langues officielles.

Dans son rapport d'enquête préliminaire publié le 16 octobre 2018, le CLO concluait que la BIC n'avait jamais été en mesure de communiquer ou d'offrir ses services dans les deux langues officielles depuis sa création. Le Commissaire aux langues officielles recommandait que la BIC désigne un coordonnateur des langues officielles et, dans les six mois suivant la réception du rapport final, qu'elle élabore un plan d'action clair et précis pour s'assurer de prendre en compte ses obligations linguistiques dans son

développement organisationnel afin d'offrir à tout moment au public un service de qualité égale dans les deux langues officielles.

La BIC est à mettre en œuvre les recommandations du Commissaire aux langues officielles. En particulier, la BIC a nommé un champion des langues officielles chargé de surveiller et de promouvoir l'utilisation des langues officielles au sein de l'organisation. La BIC a également mis sur pied une formation annuelle de sensibilisation des employés pour les informer des conclusions de l'enquête du CLO et réitérer les obligations de la BIC selon la *Loi sur les langues officielles*.

Directive sur les frais de déplacement et de représentation et les dépenses liées aux conférences et aux événements

Conformément à son engagement d'assurer une bonne gouvernance et bien qu'elle n'ait pas reçu de directive explicite à ce sujet, la BIC a établi des politiques régissant le remboursement des dépenses raisonnables liées aux déplacements à titre professionnel, à la représentation, aux conférences et aux événements, politiques qui respectent étroitement les lignes directrices du Conseil du Trésor. Ces politiques décrivent également la marche à suivre pour préparer et faire approuver les notes de frais aux fins de remboursement.

À compter du troisième trimestre de 2019, la BIC communiquera volontairement chaque trimestre les frais de déplacement et de représentation de son conseil d'administration et de sa haute direction. Les renseignements communiqués concerneront les dépenses engagées à titre professionnel pour des déplacements, des activités de représentation, des conférences et des événements qui ont un rapport direct avec l'exécution du mandat de base ou des obligations légales de la BIC, ses engagements auprès des principaux intéressés, sa gouvernance interne et la formation de son personnel.

Autres lois

La BIC appuie et observe les lois ci-dessous, qui encadrent différentes facettes de ses activités :

Soutien administratif

- *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada*, L.C. 2017, ch. 20, art. 403
- *Loi sur la gestion des finances publiques*, L.R.C. (1985), ch. F-11

Institutions fédérales

- *Loi sur le vérificateur général*, L.R.C. (1985), ch. A-17
- *Loi sur les conflits d'intérêts*, L.C. 2006, ch. 9, art. 2
- *Loi sur l'arbitrage commercial*, L.R.C. 1985, ch. 17 (2^e suppl.)
- *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*, L.C. 2004, ch. 11
- *Loi sur le lobbying*, L.R.C. (1985), ch. 44 (4^e suppl.)
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, L.C. 2005, ch. 46

Lois de réglementation

- *Code canadien du travail*, L.R.C. (1985), ch. L-2
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*, L.R.C. (1985), ch. H-6
- *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*, L.C. 2000, ch. 17

ANNEXE G – Priorités et orientation du gouvernement

Les priorités et les activités de la Banque de l'infrastructure du Canada sont axées sur les domaines de l'infrastructure et de l'investissement et sont par conséquent en accord avec le plan sur les infrastructures *Investir dans le Canada*

du gouvernement. Les activités de la BIC sont également conformes aux priorités de l'ensemble du gouvernement dans les secteurs clés ci-dessous.

Transparence et gouvernement ouvert

La BIC rend ouvertement compte de ses activités et de son fonctionnement et s'acquittera avec souplesse et transparence de ses responsabilités auprès du ministre responsable, du gouvernement, des parlementaires et du public canadien. Ce processus d'information ouvert et transparent respecte la confidentialité des renseignements de nature délicate sur le plan commercial que ses partenaires lui transmettent, conformément aux exigences de la *Loi sur la BIC*.

Chaque année, la BIC présente le résumé de son plan stratégique et son rapport annuel au Parlement. Ces documents sont accessibles au public sur le site Web de la

BIC. La Société d'État publie des états financiers trimestriels (non audités), notamment sur son site Web, et fait auditer ses états financiers chaque année par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) ainsi que par un auditeur externe du secteur privé. La BIC tient également une assemblée publique annuelle et publie les procédures, les présentations et les réponses aux questions y afférentes sur son site Web.

En 2019-2020, BIC projette de faire mieux connaître ses activités et son organisation en accentuant la divulgation d'informations et la communication à l'aide de stratégies et d'outils de communication modernes.

Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)

La BIC est au début de son évaluation de l'ACS+ et est en train d'établir des ressources pour examiner, analyser et intégrer l'ACS+ dans ses activités opérationnelles. La direction de la BIC comprend que le gouvernement fédéral

tient à s'assurer que tous les Canadiens tirent avantage des investissements effectués dans le cadre du plan *Investir dans le Canada*.

Diversité et équité en matière d'emploi

Les membres du conseil d'administration de la BIC proviennent de différents horizons. La composition du conseil est diversifiée du point de vue du genre, de la langue, de la culture et de l'appartenance régionale. La BIC s'efforce également de refléter la diversité de la population canadienne lorsqu'elle recrute du personnel et comble les postes disponibles.

La BIC a adopté une politique sur la diversité et les pratiques d'emploi équitables dans laquelle on trouve les énoncés suivants :

« La Banque s'est engagée à offrir à ses employés un environnement de travail inclusif, équitable et respectueux, où la diversité est valorisée. Nous nous efforcerons de recruter et d'embaucher des personnes extrêmement talentueuses ayant des antécédents et des expériences variés, de leur proposer des carrières enrichissantes et de créer un environnement inclusif dans lequel nos employés *peuvent apporter un éventail de connaissances, d'idées et de façons de faire. La Banque s'engage fermement à se conformer aux lois, aux règlements et, surtout, à une philosophie d'équité en matière d'emploi.* »

Questions autochtones

Le 19 novembre 2018, le président-directeur général Pierre Lavallée s'est présenté devant le Comité permanent des affaires autochtones et du Nord. Il a exposé le mandat et le rôle de la BIC et s'est engagé à écouter les chefs autochtones et territoriaux afin de connaître leurs besoins et leurs priorités en matière d'infrastructure.

En étendant ses services à l'ensemble du pays, la BIC vise à mieux comprendre les défis et les possibilités qui se rattachent aux besoins en infrastructure des collectivités autochtones et du Nord et leurs rapports avec son mandat.

D'ici à la fin de mars 2019, la BIC tiendra des rencontres avec les trois gouvernements territoriaux pour discuter de leurs priorités globales et cerner des projets auxquels elle pourrait éventuellement participer.

Plusieurs projets dirigés par les collectivités autochtones et du Nord ont été examinés et la BIC encourage les promoteurs de projets et les partenaires potentiels à soumettre des propositions. La BIC a adressé les idées d'investissement à d'autres autorités en la matière pour qu'elles étudient ces possibilités.

Développement durable

La BIC engage des investissements dans des projets qui sont dans l'intérêt public. L'un des critères qui permettent de déterminer si un projet est dans l'intérêt public est sa contribution à la durabilité des infrastructures au Canada. Cela peut signifier, par exemple, qu'un projet contribue à la capacité du gouvernement de financer et d'entretenir des infrastructures au profit des Canadiens à long terme ou qu'il est structurant et aura des effets favorables pour le climat et les collectivités.

En août 2018, la BIC a investi 1,28 G\$ dans son premier projet, le Réseau express métropolitain, ou REM, projet de réseau de transport rapide entièrement électrique qui reliera des collectivités du Grand Montréal. Une fois en service, le REM entraînera une réduction de 680 000 tonnes des émissions de gaz à effet de serre (GES) sur une période d'exploitation de 25 ans. D'ici là, grâce à un partenariat volontaire avec le Jour de la Terre, 250 000 arbres seront plantés pour compenser les émissions de GES produites lors de la construction. (source : site Web du projet REM). Le prêt d'une durée de 15 ans comblait un déficit dans le bilan du projet et répondait aux critères d'investissement de la BIC, étant donné que le projet était dans l'intérêt public, se trouvait dans l'un des trois secteurs prioritaires et était susceptible d'être bancable.

**BANQUE DE L'INFRASTRUCTURE DU
CANADA **

**CANADA 
INFRASTRUCTURE BANK**

Banque de l'infrastructure du Canada
150, rue King Ouest, C. P. 15
Toronto (Ontario)
M5H 1J9
Téléphone : 1-833-551-5245
Courriel : contact@cib-bic.ca

www.cib-bic.ca/fr/