

2017/18 - 2021/22



LA BANQUE DE L'INFRASTRUCTURE DU CANADA

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE | RÉSUMÉ DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT

RÉSUMÉ DU BUDGET D'INVESTISSEMENT



TABLE DES MATIÈRES

Description du plan d'entreprise initial	1
Profil d'entreprise	1
<i>Législation et structure légale</i>	1
<i>Objet et fonctions</i>	1
<i>Gouvernance d'entreprise</i>	2
<i>Responsabilité parlementaire</i>	2
<i>Rôle du ministre désigné et du ministre des Finances</i>	3
<i>Conseil d'administration</i>	3
<i>Agents et employés de la Banque de l'Infrastructure du Canada</i>	4
Environnement de planification et stratégie opérationnelle	4
<i>Début des activités d'analyse</i>	4
<i>Risques</i>	7
<i>Secteurs d'activités</i>	7
<i>Résultats escomptés</i>	7
Plan financier de la Banque de l'infrastructure du Canada	7
<i>Contrôle et reddition de comptes</i>	7
<i>Points saillants financiers et principales hypothèses relatives aux activités</i>	8
<i>Budget de fonctionnement et prévisions financières</i>	9
<i>Dépense en investissement prévue</i>	9

DESCRIPTION DU PLAN D'ENTREPRISE INITIAL

La Banque de l'infrastructure du Canada (la BIC) a été fondée le 22 juin 2017 en vertu de la *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada*. Le plan d'entreprise initial vise à fournir un aperçu de la BIC et à permettre à celle-ci d'entreprendre des activités de démarrage afin d'avoir un lancement public d'ici la fin de 2017.

En vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, une société d'État doit soumettre annuellement un plan d'entreprise aux fins d'approbation et ne peut pas faire des affaires ou mener des activités qui sont incohérentes avec son dernier plan d'entreprise approuvé. Ce plan d'entreprise vise uniquement à demander l'autorisation pour entreprendre les activités de démarrage de la BIC.

PROFIL D'ENTREPRISE

Dans l'énoncé économique de l'automne 2016, le gouvernement a annoncé son intention de créer la BIC. L'entreprise a été fondée en vertu d'une loi en tant que société d'État sans lien de dépendance. L'entité commencera ses activités de démarrage une fois le présent plan d'entreprise approuvé.

LÉGISLATION ET STRUCTURE LÉGALE

La BIC a été créée en vertu de la *Loi sur la Banque de l'infrastructure du Canada* (la *Loi sur la BIC*), qui a reçu la sanction royale dans le cadre de la *Loi d'exécution du budget, 2017*, no 1 le 22 juin 2017.

Les lois et les politiques fédérales qui s'appliquent aux sociétés d'État s'appliqueront à la BIC et à ses activités, 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 *Programme de coordination de l'image de marque*.

OBJET ET FONCTIONS

Comme le prévoit la *Loi sur la BIC*, l'entité doit réaliser des investissements dans des projets d'infrastructure qui généreront des recettes et qui seront dans l'intérêt du public. Elle doit aussi chercher à attirer des investisseurs du secteur privé et des investisseurs institutionnels.

Pour atteindre cet objectif, la BIC est autorisée à réaliser uniquement les activités suivantes :

- a) structurer des propositions et négocier, avec les promoteurs de projets d'infrastructures et avec les investisseurs dans de tels projets, des accords relatifs au soutien du gouvernement fédéral à ces projets;

- b) investir dans des projets d'infrastructures, notamment au moyen de véhicules financiers innovateurs, et chercher à attirer les investissements d'investisseurs du secteur privé et d'investisseurs institutionnels dans de tels projets;
- c) recevoir les propositions non sollicitées de projets d'infrastructures provenant d'investisseurs du secteur privé ou d'investisseurs institutionnels;
- d) soutenir les projets d'infrastructures, notamment en encourageant des prises de décision fondées sur des données probantes;
- e) agir à titre de centre d'expertise en projets d'infrastructures impliquant des investissements significatifs d'investisseurs du secteur privé ou d'investisseurs institutionnels;
- f) fournir des avis à tous les ordres de gouvernement à l'égard de projets d'infrastructures;
- g) recueillir et diffuser, en collaboration avec les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux, des données afin de surveiller et d'évaluer l'état des infrastructures au Canada et de prendre les décisions les plus éclairées sur les investissements à l'égard de projets d'infrastructures;
- h) exercer toute autre fonction utile à la réalisation de sa mission que le gouverneur en conseil peut préciser par décret.

GOVERNANCE D'ENTREPRISE

La BIC est une société d'État indépendante. Ces sociétés sont des entités juridiques distinctes établies par le gouvernement dans le but de poursuivre des objectifs liés à la politique d'intérêt public et des objectifs commerciaux. Un premier dirigeant général (PDG) dirigera la BIC et un conseil d'administration (le Conseil) la gouvernera.

RESPONSABILITÉ PARLEMENTAIRE

La BIC relèvera du Parlement par l'entremise du ministre de l'Infrastructure et des Collectivités, ministre désigné de la BIC. Celui-ci déposera chaque année au Parlement le résumé du plan d'entreprise ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement de la BIC, ainsi que son rapport annuel. La BIC fera l'objet d'une vérification par un vérificateur du secteur privé, ainsi que par le vérificateur général du Canada. Le ministre désigné et le Parlement examineront également les activités de la BIC et la *Loi sur la BIC* tous les cinq ans.

RÔLE DU MINISTRE DÉSIGNÉ ET DU MINISTRE DES FINANCES

Le ministre désigné, avec l'approbation du ministre des Finances, recommandera au gouverneur en conseil d'approuver le plan d'entreprise de la BIC et au Conseil du Trésor d'approuver les budgets de fonctionnement et d'investissement de celle-ci.

La *Loi sur la BIC* prévoit que le ministre des Finances peut verser à la BIC des montants provenant du trésor d'au plus 35 milliards de dollars au total et approuver toute garantie de prêt offert par la BIC.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

PRÉSIDENT ET AUTORITÉ TRANSITIONNELLE

Le 6 juillet 2017, le gouvernement a annoncé la nomination de Janice Fukakusa à titre de première présidente du conseil d'administration. La nomination fut effectuée à la suite d'un processus de sélection ouvert, transparent et basé sur le mérite qui a attiré divers professionnels hautement qualifiés.

La *Loi sur la BIC* permet une période de transition pendant laquelle le président peut exercer ses pouvoirs étendus pour faciliter la mise sur pied de la BIC. Plus précisément, au cours de la période avant la première journée comportant un président et au moins huit autres directeurs en fonction, le conseil n'est composé que du président. Ce dernier peut exercer tous les pouvoirs du conseil. Au cours de la période avant la nomination du premier PDG, le président peut exercer tous les pouvoirs de ce dernier.

M^{me} Janice Fukakusa jouera un rôle essentiel en matière d'établissement de gouvernance et de surveillance qui permettra à la BIC de remplir son mandat et ses obligations en vertu de la *Loi sur la BIC*.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours des prochains mois, le gouvernement du Canada effectuera la sélection définitive des derniers membres du Conseil de la BIC.

Ce conseil se composera du président et de 8 à 11 autres directeurs. Le gouverneur en conseil sera responsable de nommer chaque directeur. Le processus de sélection des membres du conseil d'administration suivra les principes de la nouvelle approche du gouvernement du Canada en ce qui a trait aux nominations, c'est-à-dire un processus de sélection ouvert, transparent, axé sur le mérite et reflétant la diversité du Canada.

Le ministre désigné peut mener toute consultation jugée pertinente à l'égard de la nomination des directeurs, et il peut mettre sur pied un comité visant à présenter des conseils sur cette dernière. Un tel comité comprendrait des représentants du Conseil.

Conformément à la *Loi sur la BIC*, la rémunération des membres du Conseil sera établie par le gouverneur en conseil.

La responsabilité générale du Conseil sera la surveillance de la gestion des affaires de la BIC, et celui-ci exercera ses pouvoirs dans l'intérêt supérieur de la BIC et des intérêts à long terme de son actionnaire unique, le gouvernement du Canada, conformément à la *Loi sur la BIC*, aux autres règlements pertinents et aux règlements administratifs de la BIC.

Dans le cadre des dispositions en matière de gouvernance pour les sociétés d'État, le Conseil mettra sur pied des comités afin de l'aider à s'acquitter de ses responsabilités. Ces comités pourraient comprendre, par exemple, un comité de vérification et du risque, un comité de gouvernance et de nomination, et un comité des ressources humaines et de la rémunération.

AGENTS ET EMPLOYÉS DE LA BANQUE DE L'INFRASTRUCTURE DU CANADA

Comme le prévoit la *Loi sur la BIC*, la Banque sera dirigée par un PDG. Une fois nommé, le PDG aura pour mandat de diriger et de gérer la BIC et d'assumer toute autre responsabilité appropriée. Le PDG relèvera du conseil d'administration de la BIC. Le PDG de la BIC ne fera pas partie de ce conseil, mais sera en mesure de participer à ses réunions sauf si des règlements administratifs de la BIC l'en empêchent.

Comme le prévoit la *Loi sur la BIC*, le PDG sera nommé par le gouverneur en conseil. Avant que cette nomination soit faite, le ministre désigné consulte tout administrateur en poste. Le barème de rémunération du premier dirigeant sera fixé par le gouverneur en conseil sur recommandation du Conseil qui tiendra compte des exigences en matière de compétence pour le poste en question et la rémunération versé à des personnes dans des postes comparables.

En outre, la BIC embauchera d'autres dirigeants et employés et la rémunération de ceux-ci sera établie par la BIC en vertu d'un régime approprié.

ENVIRONNEMENT DE PLANIFICATION ET STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE

DÉBUT DES ACTIVITÉS D'ANALYSE

La société d'État travaille, avec l'appui d'Infrastructure Canada, à mettre sur pied certaines capacités fondamentales afin de s'assurer qu'elle soit totalement opérationnelle avant la fin de 2017. Pour respecter cet échéancier, elle devra entreprendre différentes activités de lancement. La méthode prévue pour mettre la BIC sur pied prévoit l'établissement d'ici la date de lancement de la capacité requise pour s'acquitter du mandat de base de la Banque, ainsi que le renforcement progressif de cette capacité au fil du temps.

Selon la méthode susmentionnée, la Banque engagera, selon ses besoins, des fournisseurs de services externes. La BIC élaborera des politiques en matière d'approvisionnement,

d'embauche et de gestion des dépenses et suivra les pratiques exemplaires des sociétés d'État par rapport à ces domaines. Elle pourra ainsi utiliser ses ressources de façon responsable tout en respectant l'échéancier fixé par le gouvernement pour son entrée en service.

Une liste illustrative est présentée ci-dessous des principales activités de lancement que la BIC compte entreprendre.

GOUVERNANCE, STRATÉGIE ET ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

La BIC élaborera et adoptera des règlements administratifs et des politiques d'entreprise, y compris des cadres de gestion des finances, de gestion du risque et de gouvernance qui sont harmonisés avec les pratiques exemplaires d'organisations équivalentes. Ces éléments comprendront des politiques robustes en lien avec les conflits d'intérêts, la transparence et toutes les autres politiques appropriées.

La BIC peut définir les paramètres de rendement de son PDG et de ses employés, ainsi qu'un cadre que sa haute direction pourra utiliser pour lui rendre des comptes. Elle consultera également des vérificateurs externes dans le cadre du cadre de surveillance global.

PERSONNEL

Le processus visant à nommer le PDG et les directeurs restants pour la BIC est en cours. De plus, la société d'État établira une structure organisationnelle et définira des descriptions de rôle pour les postes professionnels clés, et embauchera les employés jugés nécessaires à l'atteinte de l'objectif et à la réalisation de ses activités. Au fil du temps, la BIC devra embaucher du personnel spécialisé dans un marché concurrentiel. Ce personnel devrait comprendre des professionnels possédant une expertise pointue dans les domaines des finances et des infrastructures.

En vue d'attirer les candidats qui lui permettront d'établir un bassin de talents appropriés, la BIC offrira des régimes de rémunération qui tiendront compte des aptitudes requises pour occuper les postes et qui sont concurrentiels par rapport à ceux de postes comparables du marché.

La BIC élaborera une politique de rémunération reflétant les pratiques exemplaires des sociétés d'État; entre-temps, elle s'efforcera de suivre ces pratiques exemplaires lorsqu'elle aura à prendre des décisions en lien avec l'embauche et la rémunération.

BIENS IMMOBILIERS

Conformément au décret 2017-1008, l'administration centrale de la Banque sera située à Toronto. Il est attendu à ce que celle-ci conclue un bail à court terme pour un bureau provisoire. Elle pourrait également mener une recherche pour trouver un bail à long terme pour son administration centrale.

À l'heure actuelle, il est attendu à ce que l'administration centrale soit le seul emplacement physique de la Banque. C'est là qu'elle mènera ses activités et s'entretiendra avec les investisseurs, les parties intéressées, plus particulièrement des partenaires provinciaux, territoriaux, municipaux et autochtones. La Banque pourrait envisager des options tout au long de son développement afin de servir toutes les parties du Canada d'un océan à l'autre.

COMMUNICATION

Dans le cadre de la phase de démarrage de la BIC, celle-ci pourrait réaliser des activités de communication préliminaires, qui consisteraient notamment à :

- effectuer des activités préliminaires de sensibilisation et de mobilisation auprès du public et des intervenants des médias, dans les cas appropriés;
- élaborer des messages clés et créer des documents de communication de soutien;
- développer une image de marque de l'organisation et créer un site Web initial;
- concevoir un plan de mobilisation des parties intéressées et établir des relations préliminaires avec les parties intéressées.

CADRE DE GESTION DES INVESTISSEMENTS

Une des activités de démarrage clés de la BIC consistera à mettre au point des approches initiales en matière de développement des affaires, d'identification et de vérification des transactions, de planification du portefeuille et de gestion des transactions, notamment la diligence raisonnable, la négociation et l'exécution.

SERVICES MINISTÉRIELS

La BIC assurera l'établissement et la mise en œuvre d'une approche pour les services ministériels. Cette approche pourrait comprendre l'établissement de systèmes comptables et financiers, de services et de conseils juridiques, de contrôles internes, de gestion du risque, d'une stratégie en matière de ressources humaines, d'un système de paie et d'autres systèmes de paiement, d'une gestion de l'information, de protocoles et d'architecture technologiques, de stratégies en matière d'approvisionnement, et de location et d'aménagement des biens immobiliers. Elle pourrait également comprendre l'internalisation ou l'externalisation de diverses fonctions de services ministériels.

PROJETS ÉVENTUELS

La BIC peut procéder à une analyse préliminaire et à l'examen de projets d'infrastructure à court terme. Elle pourrait décider de retenir les services de conseillers externes pour l'aider sur ce plan.

RISQUES

DOTATION

Un des risques relatifs à la mise en œuvre est de trouver les personnes compétentes pour diriger et exploiter la BIC, particulièrement en ce qui concerne les postes de PDG et d'autres professionnels en investissements qui possèdent une expertise en matière de financement de projets d'infrastructure. Afin d'attirer et de maintenir en poste les talents nécessaires, le conseil d'administration de la BIC recommandera un programme d'indemnisation qui tiendra en compte des exigences en matière de compétence pour le poste en question et de la rémunération pour des postes comparables et continuera de faire appel d'une manière stratégique à des experts-conseils et à des recruteurs, au besoin.

SECTEURS D'ACTIVITÉS

Les secteurs d'activités de la société correspondront aux objectifs et aux fonctions prescrites dans la *Loi sur la BIC*.

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Nous nous attendons à ce que la BIC soit opérationnelle avant la fin de 2017; elle choisira une date appropriée pour le lancement public.

Parmi les étapes clés liés à la mise en œuvre opérationnelle de l'organisation en temps opportun figurent l'établissement d'un espace de bureau temporaire, l'identification d'un plan d'emplacement permanent du siège social de la Banque, ainsi que la nomination d'un conseil d'administration et d'un PDG. L'embauche de personnel prioritaire et de fournisseurs de services externes selon les besoins sera maintenue en fonction de l'augmentation des capacités.

PLAN FINANCIER DE LA BANQUE DE L'INFRASTRUCTURE DU CANADA

CONTRÔLE ET REDDITION DE COMPTES

Le cadre de contrôle et de reddition de comptes applicable aux sociétés d'État en vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* s'appliquera à la BIC. Cela signifie notamment que le plan d'entreprise devra être approuvé par le gouverneur en conseil et que les budgets devront être approuvés par le Conseil du Trésor. En vertu de la *Loi sur la BIC*, le plan d'entreprise et les budgets de fonctionnement et d'investissements sont approuvés sur recommandation du ministre désigné et avec l'assentiment du ministre des Finances. La BIC fournira les documents que toute société d'État doit normalement fournir dans le cadre du cycle d'établissement de rapports annuels (p. ex., rapport annuel, rapport financier trimestriel).

POINTS SAILLANTS FINANCIERS ET PRINCIPALES HYPOTHÈSES RELATIVES AUX ACTIVITÉS

Première année : Mise sur pied de la BIC (dépenses de fonctionnement 16.1 M\$ et dépenses d'investissement 2,9 M\$).

Durant la première année d'exploitation, du 1^{er} juillet 2017 au 31 mars 2018, l'accent sera essentiellement mis sur la mise sur pied de la Banque. La plupart des coûts seront générés par l'embauche du groupe de direction et du reste du personnel, ainsi que par le recours à des services professionnels, le cas échéant et au moment approprié. Les dépenses de nature immobilière et les dépenses de fonctionnement resteront minimales, car la Banque maintiendra un effectif relativement réduit (estimé à un maximum de 25 avant le lancement, 25 à 50 avant la fin de l'exercice financier, et jusqu'à 100 employés en régime permanent).

Les coûts ont été déterminés au moyen d'une analyse comparative d'organisations similaires et, au besoin, ont été ajustés en fonction des activités propres à la BIC. Les coûts réels pourraient être plus bas ou plus élevés, car bon nombre des coûts, notamment ceux de la rémunération et l'utilisation d'impartition professionnelle, n'ont pas encore été déterminés. Compte tenu des incertitudes entourant la mise sur pied, en particulier les systèmes d'aménagement immobilier et de bâtiment et les activités initiales, une réserve pour éventualités de 25 p, 100 a été prévue.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Dépenses de fonctionnement	2017-2018
Salaires et traitements	6 375 000 \$
Activités de mise sur pied	6, 530,000
Total des frais d'exploitation	12 905 000 \$
Ajustement de la réserve pour éventualités	3 226 000 \$
Frais d'exploitation ajustés	16 131 000 \$

DÉPENSE EN INVESTISSEMENT PRÉVUE

Dépenses en capital	2017-2018
Total des dépenses en immobilisations	2 300 000 \$
Ajustement de la réserve pour éventualités	575 000 \$
Dépenses en immobilisations ajustées	2 875 000 \$