




PPP Canada



PPP CANADA

RAPPORT ANNUEL 2010-2011

PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE



Utiliser les **PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ**
afin d'améliorer la mise en place d'infrastructure
publique en augmentant la rapidité d'exécution,
en renforçant la responsabilité et en obtenant
davantage pour l'argent des contribuables.

PPP CANADA

100, rue Queen, bureau 630
Ottawa (Ontario) K1P 1J9
Canada

Tél. : 613.947.9480
Télééc. : 613.947.2289
Numéro de téléphone
sans frais : 1.877.947.9480
Courriel : info@p3canada.ca
Site web : www.p3canada.ca

TABLE DES MATIÈRES

3	MESSAGE DU PRÉSIDENT
4	MESSAGE DU PREMIER DIRIGEANT
5	PROFIL DE LA SOCIÉTÉ
5	Contexte historique de PPP Canada
5	Notre Mandat
5	Objectifs stratégiques
6	APERÇU : RÉSULTATS DE PPP CANADA EN 2010-2011
12	Compte-rendu de notre rendement
13	APERÇU DU MARCHÉ CANADIEN EN PPP
14	NOS ACTIVITÉS
14	Fonds PPP Canada
18	PPP fédéraux
21	EXCELLENCE DE L'ORGANISATION
21	Gouvernance de la Société
30	Leadership lié à la gestion des ressources humaines
31	Processus efficaces d'entreprise et d'affaires
31	Gestion améliorée du rendement de l'entreprise
32	Gérance saine, transparente, axée sur les risques liés aux ressources
34	Leadership quant à la gestion des risques liés à l'entreprise
36	COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION
39	RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DES ÉTATS FINANCIERS
40	RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS
41	ÉTATS FINANCIERS
44	Notes complémentaires font partie intégrante des états financiers
52	RESPONSABILITÉ SOCIALE DE LA SOCIÉTÉ

→ MESSAGE DU PRÉSIDENT



Les Canadiens s'attendent à ce que les gouvernements utilisent judicieusement l'argent durement gagné par les Canadiens. Partout au Canada et dans plusieurs autres pays, les partenariats-public privés (PPP) ont réalisé un large éventail de projets d'infrastructures publiques tout en respectant les échéanciers et les budgets prévus et en maximisant la valeur pendant le cycle de vie de l'investissement. Dans les faits, cela signifie de meilleurs soins de santé et services de transport, une sécurité améliorée et une plus grande prospérité.

Les PPP ont amené des changements dans l'industrie et au sein du gouvernement. L'industrie a dû recourir au développement de solutions intégrées en réunissant un savoir-faire de pointe dans la conception, la construction, le financement et l'exploitation des infrastructures publiques. Les gouvernements ont dû définir les services auxquels les Canadiens ont droit de s'attendre de leurs infrastructures publiques et ils ont dû respecter les règles de la concurrence et des marchés financiers afin de s'assurer que le secteur privé respecte ses engagements. Ces changements représentent de nouvelles compétences et de nouvelles capacités pour les secteurs public et privé.

Le mandat de PPP Canada est de diriger les efforts fédéraux afin d'appuyer et de promouvoir le développement des PPP au Canada.

Le Conseil d'administration apporte une expertise provenant de diverses disciplines qui sont essentielles à la réussite d'un PPP. En 2010-2011, le Conseil d'administration a accueilli un nouveau membre, Rick Byers. L'expérience de Rick en infrastructure et en finance a permis d'accroître l'expertise du Conseil. J'aimerais profiter de cette occasion pour remercier tous les membres du Conseil pour leur travail acharné et leur dévouement.

Le Conseil exerce une surveillance rigoureuse sur la stratégie et l'administration de la Société. Quant à la

stratégie, les objectifs étaient d'augmenter les investissements du Fonds PPP Canada, de s'assurer que nos produits et services correspondent aux besoins des clients et du marché des PPP et d'accroître l'appui du gouvernement fédéral dans le cadre des PPP.

Ces stratégies donnent des résultats. Les deux premières rondes d'investissement du Fonds PPP Canada ont permis de démontrer la prise de conscience et l'intérêt pour les PPP aux quatre coins du pays et de la part de tous les ordres de gouvernement. Le Conseil se réjouit plus particulièrement de l'engagement du gouvernement fédéral dans la conclusion de ses deux premiers projets de PPP et de son engagement, dans son budget de 2011, à évaluer la pertinence des PPP pour tous les grands projets ultérieurs en PPP du gouvernement fédéral.

Quant à l'administration, le Conseil s'est concentré sur l'institutionnalisation de systèmes internes et financiers robustes, de pratiques de contrôles et de gestion des risques ainsi que sur l'amélioration de la capacité de la Société de mesurer les résultats et d'en rendre compte. De plus, le Conseil a supervisé des changements organisationnels et de croissance importants au sein de la Société qui poursuivait sa transformation afin de remplir pleinement son mandat.

Un élément clé des responsabilités du Conseil est d'assurer une évaluation rigoureuse des investissements proposés en PPP tant pour le Fonds PPP Canada que pour les projets en PPP entrepris directement par le gouvernement fédéral. Ces évaluations exigent une analyse détaillée du partage des risques, des structures financières et des processus d'approvisionnement. La vaste expérience du Conseil, tout comme ses connaissances approfondies, permet une surveillance rigoureuse du processus d'évaluation.

PPP Canada est une organisation relativement nouvelle. Alors que cette organisation est encore en mode d'apprentissage et de développement, elle commence déjà à avoir une incidence sur l'utilisation efficace des PPP au Canada. J'aimerais profiter de cette occasion pour reconnaître le travail formidable et le dévouement du personnel de PPP Canada. Les résultats impressionnants en 2010-2011 témoignent de leurs efforts.

Greg Melchin
Président du Conseil d'administration

→ MESSAGE DU PREMIER DIRIGEANT



Les infrastructures publiques touchent la vie de tous les Canadiens. Chaque année, des milliards de dollars sont investis par tous les ordres de gouvernement afin de fournir aux Canadiens des infrastructures publiques dont ils ont besoin. PPP Canada s'est engagé à réaliser les infrastructures publiques de façon à ce que les contribuables obtiennent le meilleur rapport qualité-prix par le biais de partenariats public-privé (PPP) efficaces.

PPP Canada possède un excellent bilan à l'égard de l'optimisation des ressources tant au Canada que sur la scène internationale. PPP Canada y réussit en assurant le respect des échéanciers et des budgets prévus, en transférant le risque, en optimisant les coûts sur l'ensemble du cycle de vie et en mettant à contribution l'expertise du secteur privé. PPP Canada s'assure de réaliser ses objectifs en exploitant les mesures incitatives et les règles du marché financier.

Au cours de sa deuxième année d'exploitation, PPP Canada a accompli d'importants progrès. La priorité de la société d'État a été d'augmenter l'adoption de PPP par les autres ordres de gouvernement par le biais d'une utilisation judicieuse du Fonds PPP Canada. Ainsi, en 2010-2011, PPP Canada a terminé sa première ronde d'investissement, a lancé et élaboré des projets dans la deuxième ronde et s'est préparé pour la troisième ronde d'investissement. Avec l'achèvement de la deuxième ronde, au cours du deuxième trimestre de 2011-2012, PPP Canada aura financé plus d'un milliard de dollars en PPP.

Je suis encouragé par l'intérêt croissant démontré par les autres ordres de gouvernement, particulièrement les municipalités.

Au cours de la deuxième ronde, les demandes représentaient le double de celles reçues au cours de la première ronde. Il est important de mentionner que PPP Canada s'attend à financer plus de deux fois le nombre de projets.

En 2010-2011, PPP Canada a accordé plus d'attention à sa deuxième priorité dans la conduite de ses affaires - l'augmentation de l'utilisation des PPP par le gouvernement fédéral. La clôture du projet lié à l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications Canada et du projet de la « Division E » de la GRC ont constitué les principaux jalons pour les PPP au niveau du gouvernement fédéral. J'aimerais féliciter les nombreuses personnes qui ont permis de faire de ces projets une réussite.

Dans le budget de 2011, le gouvernement fédéral s'est engagé à ce que tous les projets fédéraux ultérieurs dont les coûts d'immobilisation dépassent les 100 millions de dollars soient évalués quant à leur pertinence pour un PPP. PPP Canada s'est engagé à appuyer le gouvernement dans la mise en œuvre de cette exigence au niveau fédéral.

Au cours de la dernière année, la Société a déployé de nombreux efforts pour recruter et perfectionner du personnel hautement spécialisé, pour renforcer les processus de gestion des risques et des affaires, en plus d'élaborer un cadre de gestion du rendement et de développer une culture.

Au cours de la dernière année, la Société a accompli d'importants progrès et réalisations. Tout cela grâce à l'engagement et aux compétences du personnel de la Société. J'aimerais remercier l'équipe de la haute direction et tout le personnel pour leur travail et leur dévouement.

John McBride
Premier dirigeant

→ PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

CONTEXTE HISTORIQUE DE PPP CANADA

À mesure que les infrastructures publiques canadiennes continuent de vieillir et que le besoin de les remplacer ou d'en construire de nouvelles augmente, les gouvernements doivent trouver les moyens d'en faire davantage avec les dollars alloués à l'infrastructure. Partout au Canada, les gouvernements ont commencé à reconnaître la valeur d'avoir recours à l'innovation dans le secteur privé, lorsque c'est possible, et de permettre des économies qui contribueront à combler le déficit de l'infrastructure.

Le modèle pour mettre en place des infrastructures, qu'on appelle le financement par les PPP, a donné de bons résultats au Royaume-Uni, en Australie et partout en Europe, grâce à la création d'organismes gouvernementaux. Les gouvernements canadiens encouragent également de plus en plus ce genre d'organisme; en effet, on a créé des sociétés d'État et des organismes en Colombie-Britannique, en Ontario, au Québec et plus récemment, au niveau fédéral, pour mieux optimiser les ressources par le financement en PPP.

En 2008, PPP Canada a été créé pour bâtir la connaissance et la capacité au niveau fédéral en matière de financement en PPP et pour tirer parti d'une meilleure optimisation des ressources provenant des investissements fédéraux dans les projets d'infrastructure provinciaux, territoriaux, municipaux et des Premières nations en utilisant le Fonds PPP Canada.

PPP Canada a été créé comme société d'État, ayant un Conseil d'administration indépendant et relevant du Parlement par l'entremise du ministre des Finances. La société est devenue opérationnelle en février 2009 avec les nominations d'un président du conseil d'administration et d'un Premier dirigeant.

NOTRE MANDAT

Le mandat de PPP Canada est d'utiliser les PPP afin d'améliorer la mise en place d'infrastructure publique en augmentant la rapidité d'exécution, en renforçant la responsabilité et en obtenant davantage pour l'argent des contribuables.

PPP Canada a donc été créé pour réaliser plus de PPP en tirant profit de mesures incitatives, en illustrant la réussite et en offrant de l'expérience; et pour réaliser de meilleurs PPP en faisant la promotion des meilleures pratiques en PPP et en bâtissant la capacité.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

PPP Canada a six objectifs, comme énoncés dans les statuts constitutifs :

1. évaluer les occasions de partenariats public-privé au niveau fédéral conformément aux critères établis par le Conseil du Trésor;
2. évaluer la pertinence des projets en partenariats public-privé qui cherchent à obtenir du financement des programmes d'infrastructure fédéraux conformément aux critères établis par les autorités du Conseil du Trésor ou en accord avec celui-ci;
3. offrir des conseils sur la réalisation de projets en partenariat public-privé au niveau fédéral;
4. gérer le Fonds des partenariats public-privé (Fonds PPP Canada) conformément aux politiques et aux autorités établies par le Conseil du Trésor;
5. négocier, conclure et gérer les ententes qui doivent être financées par le Fonds PPP Canada conformément aux politiques et aux autorités établies par le Conseil du Trésor; et
6. être une source de connaissances et de conseils sur des questions relatives aux partenariats public-privé.

→ APERÇU :

RÉSULTATS DE PPP CANADA EN 2010-2011

Dans le cadre de la période de planification de 2010-2011, PPP Canada a défini quatre objectifs stratégiques centrés sur la livraison de produits et la prestation de services en PPP de haute qualité. Ces objectifs sont: le Fonds PPP Canada, la pré-sélection des PPP, les secteurs d'activité fédérale et le savoir-faire et les services consultatifs. De plus, six objectifs en matière de gestion ont été définis : le recrutement et la rétention, l'établissement d'une offre à commandes pour des ressources qualifiées, la gestion du risque de l'entreprise, les politiques et les procédures, la mesure du rendement et l'évaluation de la gouvernance.

Le tableau ci-dessous présente un aperçu du rendement de la Société par rapport aux engagements établis dans le Plan d'entreprise de 2010-2011. Le tableau décrit les genres d'engagements (limités à l'exercice 2010-2011 ou en cours), l'état d'avancement et un aperçu du rendement pour chaque engagement lié aux secteurs d'activité ou à la gestion.

Engagement et stratégies des secteurs d'activité	Engagement	État	Aperçu des résultats de PPP Canada
Fonds PPP Canada			
Engagement de plus de 100 millions de dollars en 2010 dans les projets qui font preuve de leadership dans le financement en partenariat public-privé	Engagement 2010-2011	Fait ✓	<p>PPP Canada a engagé 100 millions de dollars dans les placements du Fonds PPP Canada pour les trois projets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Initiative du réseau de radiocommunications dans les Maritimes → Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick et Île-du-Prince-Édouard (50 millions de dollars) → Prolongement de la route Chief Peguis - Winnipeg, Manitoba (25 millions de dollars) → Nouveau Centre d'entretien de Lachine - Montréal, Québec (25 millions de dollars) <p>D'autres soumissions, présentées lors de la première et la deuxième ronde, attendent les résultats de l'évaluation approfondie et la décision du Conseil d'administration de PPP Canada concernant leur financement.</p>
Fournir à PPP Canada un soutien au financement pour deux nouveaux projets	Engagement 2010-2011	Fait ✓	La société d'État a financé avec succès trois nouveaux projets en 2010-2011.
Fournir un soutien de PPP Canada au financement d'un projet divers ¹	Engagement 2010-2011	Fait ✓	PPP Canada a fourni du financement pour soutenir l'Initiative du réseau de radiocommunications dans les Maritimes, le premier projet d'infrastructure pour la connectivité et les services à large bande, également le premier PPP de la sorte au Canada.

¹ Note : Un projet divers est décrit comme un projet d'un nouveau secteur, une nouvelle compétence et/ou un nouveau modèle de partenariat public-privé.

Engagement et stratégies des secteurs d'activité	Engagement	État	Aperçu des résultats de PPP Canada
Fonds PPP Canada			
Mobiliser toutes les provinces et tous les territoires, ainsi que les Affaires autochtones et Développement du Nord Canada lors de la deuxième ronde;	Engagement 2010-2011	Fait ✓	La société d'État a mobilisé avec succès toutes les provinces, tous les territoires et les Affaires autochtones et Développement du Nord Canada afin d'augmenter la visibilité de PPP Canada dans le marché canadien des PPP et de stimuler l'investissement par l'intermédiaire du Fonds PPP Canada.
Élaborer une stratégie et diffuser le premier appel de projets pour la deuxième ronde	Engagement 2010-2011	Fait ✓	PPP Canada a lancé avec succès la deuxième ronde du Fonds PPP Canada le 12 mai 2010. En fonction du sondage initial du marché par la société d'État et de sa portée, le Fonds a noté une augmentation marquée dans les demandes comparativement à la première ronde.
Réviser le <i>Guide du processus de présentation : deuxième ronde</i> du Fonds PPP Canada	Engagement 2010-2011	Fait ✓	Misant sur les succès et sur les leçons apprises lors de la première ronde, la société d'État a révisé et mis à jour, pour la deuxième ronde, le <i>Guide de processus de présentation</i> du Fonds PPP Canada. Le guide révisé a fourni aux clients une plus grande précision sur le processus d'évaluation de projet et incorporait des suggestions reçues des demandeurs de la première ronde.
Mettre à jour les modalités de PPP Canada	Engagement 2010-2011	Fait ✓	PPP Canada a travaillé en étroite collaboration avec le Conseil du Trésor et d'autres organismes centraux pour modifier les modalités du Fonds PPP Canada dans le but de refléter les réalités de financement des PPP et de s'assurer que le Fonds PPP Canada possède les éléments nécessaires pour encourager l'utilisation efficace du financement de PPP.
La pré-sélection des PPP			
Travailler avec les ministères qui s'intéressent à l'application de la présélection des PPP pour leurs programmes d'infrastructures;	Engagement permanent	S.O.	Le gouvernement a suspendu le programme de présélection des PPP à la fin de 2008 pour une période de deux ans afin d'accélérer le financement à court terme de l'infrastructure au sein des autres paliers de gouvernement. Ces fonds devaient être utilisés à l'intérieur d'une période de deux ans et ne visaient pas les projets d'envergure en PPP et à long terme. L'avenir de la présélection des PPP obligatoire sera déterminé ultérieurement.

Engagement et stratégies des secteurs d'activité	Engagement	État	Aperçu des résultats de PPP Canada
Secteurs d'activité			
Soutenir la réussite des projets en PPP fédéraux et des autres ministères du gouvernement dans tout le Canada qui seront présentés sur le marché dans un avenir prochain	Engagement permanent	En cours	PPP Canada a collaboré avec plusieurs ministères et organismes fédéraux pour pouvoir déterminer la pertinence d'une solution de financement par un PPP dans le cadre de leurs projets. Il s'agit du projet de laboratoire de niveau 5 de l'Agence de la santé publique du Canada; du projet de consolidation de Bibliothèque et Archives Canada; et du Programme d'acquisition de services énergétiques des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
Aider à assurer la clôture financière de deux projets en PPP en 2010-2011	Engagement 2010-2011	Fait ✓	<p>PPP Canada a contribué à la clôture financière de deux projets fédéraux en PPP : la division E du quartier général de la Gendarmerie Royal du Canada à Surrey (Colombie-Britannique) et le nouveau quartier général du Centre de la sécurité des télécommunications à Ottawa (Ontario).</p> <p>Le projet lié à l'installation à long terme du Centre de la sécurité des télécommunications Canada, d'une valeur d'un milliard de dollars, était seulement le deuxième PPP fédéral depuis le Pont de la Confédération dans les années 1980.</p>
Conclure un Protocole d'entente avec Travaux publics et établir un programme de travail avec les Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor afin de soutenir l'adoption du financement de PPP par les ministères fédéraux.	Engagement 2010-2011	Fait ✓	PPP Canada et Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada ont ratifié un Protocole d'entente pour mettre en oeuvre un groupe de travail mixte de PPP dans le but d'officialiser les outils communs et les méthodologies qui pourraient être utilisés dans l'entourage fédéral.
Positionner PPP Canada dans le marché canadien : relations croissantes avec les TPSGC et le SCT et en relation avec un petit nombre de projets fédéraux	Engagement permanent	Fait ✓	À l'hiver 2010-2011, PPP Canada a animé une séance à l'intention des professionnels en financement et en PPP fédéral afin de partager les connaissances sur les PPP et de continuer à bâtir la capacité de réaliser davantage et de meilleurs PPP au niveau fédéral.
Fournir une orientation aux ministères fédéraux relativement au traitement comptable des PPP fédéraux	Engagement permanent	Fait ✓	PPP Canada a fourni des conseils sur l'évaluation du traitement comptable des PPP dans la comptabilité d'exercice et les répercussions pour le bilan du gouvernement et les déficits, dans le contexte des projets du Centre de la sécurité des télécommunications.

Engagement et stratégies des secteurs d'activité	Engagement	État	Aperçu des résultats de PPP Canada
Expertise et conseil			
Bâtir la capacité de conseil et d'expertise de PPP Canada	Engagement permanent	En cours	PPP Canada a investi dans la création de la capacité interne de fournir l'expertise et les conseils par le biais d'un intérêt soutenu axé sur le recrutement de personnel qualifié avec de l'expérience en PPP du secteur public et privé; établi une liste de firmes d'experts-conseils du secteur privé; et élaboré et mis en œuvre un programme de formation sur les PPP pour le personnel.
Augmenter la compréhension du rôle que l'expertise et le conseil joueront dans nos stratégies de développement des marchés	Engagement permanent	En cours	PPP Canada a fait participer un large éventail d'intervenants et a cherché à obtenir des points de vue sur les secteurs dans lesquels PPP Canada pourrait fournir une expertise à valeur ajoutée et des conseils.
Positionner PPP Canada dans le marché canadien	Engagement permanent	En cours	PPP Canada est de plus en plus vu comme une source d'information et de soutien en vérifiant la portée des projets d'infrastructure quant au potentiel de PPP. En fonction de nos efforts déployés en 2010, les ministères fédéraux et d'autres ordres de gouvernement approchent de plus en plus PPP Canada pour du soutien afin de développer leurs connaissances et leur capacité à réaliser un PPP.
		Fait ✓	La société d'État a fourni des conseils et de l'expertise au Centre de la sécurité des télécommunications Canada en finançant leur projet lié à l'installation à long terme d'une valeur d'un milliard de dollars.
Fournir une expertise et des conseils concernant les enjeux des marchés financiers	Engagement 2010-2011	Fait ✓	PPP Canada a travaillé en étroite collaboration avec les milieux financiers, les organismes provinciaux et les institutions fédérales comme la Banque de développement du Canada (BDC) et Exportation et développement Canada (EDC) pour superviser les développements dans les marchés financiers, sensibiliser les investisseurs et déterminer les écarts et les enjeux liés à l'accès au financement d'une dette à long terme et les occasions pour augmenter les participants au marché.

Engagement et stratégies des secteurs d'activité	Engagement	État	Aperçu des résultats de PPP Canada
Expertise et conseil			
Miser sur les relations avec les sources nationales, internationales, des milieux universitaires et autres sources d'expertise sur le financement de PPP	Engagement permanent	En cours	<p>PPP Canada s'est engagé avec des experts provinciaux en PPP comme Infrastructure Québec, Infrastructure Ontario et <i>Partnerships BC</i> à continuer de développer de solides relations avec nos partenaires en infrastructure.</p> <p>En 2010, PPP Canada a animé la réunion annuelle pancanadienne du secteur public des professionnels en PPP et a contribué activement à la conférence annuelle du Conseil Canadien pour les Partenariats Public-Privé.</p> <p>Le Premier dirigeant a été invité par les principaux représentants du secteur public en France pour partager les connaissances et bâtir une relation d'affaires.</p> <p>Compte tenu de l'importance de l'organisation, PPP Canada continuera de miser sur les conseils de services professionnels et l'expertise d'entrepreneurs de l'extérieur comme un moyen efficace de satisfaire aux besoins ministériels et de s'assurer de la plus haute qualité de conseils et de services qui sont fournis à nos clients.</p>
Engagements liés à la gestion : Bâtir l'organisation			
Recruter la totalité du personnel pour chaque secteur d'activité	Engagement 2010-2011	Fait ✓	PPP Canada a complété le recrutement de son équipe de cadres supérieurs en 2010-2011 afin d'appuyer une structure de gouvernance robuste et crédible. De plus, la société d'État possède maintenant un contingent de 36 personnes provenant d'organismes provinciaux de PPP, du secteur privé, des ministères fédéraux et d'organismes centraux.
Établir une liste des firmes d'experts-conseils du secteur privé	Engagement 2010-2011	Fait ✓	PPP Canada a lancé une stratégie de financement dans l'ensemble de la société d'État dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la passation de marchés et de satisfaire aux exigences opérationnelles de la société d'État et de répondre aux besoins de nos clients.

Engagement et stratégies des secteurs d'activité	Engagement	État	Aperçu des résultats de PPP Canada
Engagements liés à la gestion : Bâtir l'organisation			
Élaboration d'un cadre de gestion des risques de l'entreprise	Engagement permanent	En cours	<p>Misant sur les capacités et les qualités de la gestion des risques de l'entreprise existantes, la société d'État a développé des outils pour appuyer l'intégration du risque dans le processus d'évaluation du projet et le processus de planification de la vérification.</p> <p>Le profil de risque de l'organisation est régulièrement mis à jour pour reconnaître et évaluer les risques internes au niveau de l'entreprise et aider à définir des stratégies de gestion du risque. Ces stratégies ont été intégrées dans la planification et les comptes-rendus stratégiques et opérationnels.</p>
Mettre au point des politiques et des procédures internes	Engagement permanent	Fait ✓	La société d'État a développé et mis en œuvre des processus systématiques et des contrôles internes pour la gestion de la trésorerie, les engagements de financement, les comptes créditeurs et la paie.
		En cours	La société d'État a également élaboré un ensemble de politiques et procédures en ressources humaines de même que des politiques administratives, des procédures et des pratiques supplémentaires qui soutiennent le service à la clientèle et contribuent à l'améliorer.
Développer un cadre de gestion du rendement (CGR) en préparation à l'évaluation formative du Fonds PPP Canada	Engagement 2010-2011	Fait ✓	<p>PPP Canada a continué d'améliorer la gestion du rendement en élaborant un cadre de gestion et d'évaluation du rendement et un cadre d'efficacité de l'entreprise.</p> <p>Le CGR servira de fondement pour soutenir l'évaluation formative du Fonds PPP Canada prévue pour 2011-2012.</p>
Entreprendre une évaluation de l'efficacité du Conseil d'administration et des comités du Conseil et les contributions de chaque administrateur	Engagement 2010-2011	Fait ✓	Le Conseil d'administration a complété avec succès une autoévaluation afin de mesurer l'efficacité du Conseil en tant qu'entité; des comités du Conseil; du Président du Conseil; des présidents de chaque comité; et de chaque membre du Conseil.

COMPTE-RENDU DE NOTRE RENDEMENT

L'aperçu du rendement fourni dans la section précédente est une synthèse du rendement de PPP Canada dans tous ses secteurs d'activité appuyant l'atteinte des objectifs stratégiques : l'accroissement de l'investissement dans les infrastructures publiques nécessaires aux Canadiens et l'accroissement de la valeur et une réduction de la dépendance sur les impôts par le biais de l'utilisation efficace des PPP.

Dans le cadre de la période de planification de 2010-2011, PPP Canada a fait d'énormes progrès dans l'amélioration des méthodologies et des approches utilisées pour rendre compte de sa performance. La démarche utilisée pour développer le rapport annuel correspond au cadre de gestion du rendement, récemment élaboré par PPP Canada. L'harmonisation entre la stratégie d'affaires, la gestion et le compte-rendu du rendement appuie une efficacité accrue dans la planification de la Société, une meilleure transparence sur les résultats obtenus et un système plus robuste permettant de surveiller l'ensemble du rendement.

Le tableau suivant fournit un tableau de concordance entre la démarche utilisée dans le plan d'entreprise de 2010-2011 et les améliorations apportées aux comptes-rendus du rendement dans le cadre de la période de planification de 2010-2011.

Secteurs d'activité / produits et services en 2010-2011	Améliorations apportées dans la planification et les comptes-rendus du rendement (2011-2012)	
Priorités commerciales		
Fonds PPP Canada	Non fédéral	Fonds PPP Canada
Présélection des PPP		Pré-sélection du programme
Secteur d'activité	Fédéral	Appuyer les moteurs institutionnels des PPP
Expertise et conseil		Présélection fédérale Fournir des conseils et des services aux ministères
Priorités de gestion		
Bâtir l'organisation	Excellence de l'organisation	Gouvernance Administration Les gens Processus d'affaires Gestion du rendement de l'entreprise Gestion du risque

→ APERÇU DU MARCHÉ CANADIEN EN PPP

Il convient de souligner que le Conseil canadien des sociétés publiques-privées a déployé des efforts afin de saisir les tendances du marché canadien en PPP. Notamment, la base de données des projets en PPP, disponible sur leur site Web est extrêmement utile pour identifier les projets potentiels en PPP. Il est possible d'accroître nos efforts permettant de recueillir des renseignements sur le marché, mais, étant donné nos ressources actuellement disponibles, nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

Le marché canadien des PPP a poursuivi son développement très rapide au cours des deux dernières années, tandis que les économies du Canada et des autres pays se sortaient de la crise financière. En 2010-2011, ce changement a été caractérisé par l'évolution des structures commerciales et la contraction des marchés financiers. L'année 2010-2011 a été marquée par une croissance du marché canadien des PPP, une bonne liquidité des marchés financiers et une baisse des crédits des taux ainsi que par un engouement grandissant pour le marché Canadien des PPP, vu sa position de chef de file et son attraction pour les investisseurs.

Le magazine *Project Finance* a récemment rapporté que l'Amérique du Nord a observé des niveaux sans précédent du volume de PPP en 2010, évalués à 9,3 milliards de dollars, le Canada menant avec un volume de 5,6 milliards de dollars, soit trois fois le volume de 1,6 milliard de dollars enregistré en 2009.²

Les projets en préparation dans les quatre marchés provinciaux matures en matière de PPP au Canada ont fait l'objet de soutien :

Alberta : 3 projets en chantier

Colombie-Britannique : 4 projets en préparation et 6 en chantier

Ontario : 15 projets en préparation et 23 en chantier

Québec : 5 projets en préparation et 6 en chantier

Ouvrir les marchés municipaux aux PPP

La deuxième ronde du Fonds PPP Canada comprenait des projets municipaux couvrant un large éventail d'infrastructures représentant environ la moitié des demandes reçues par PPP Canada. Cependant, plusieurs de ces projets n'en étaient qu'à leurs premières étapes de développement, mais avec un appui adéquat, PPP Canada croit qu'ils sauront rentabiliser l'investissement des contribuables et fournir de bonnes infrastructures aux citoyens.

L'ouverture du marché municipal est cruciale à l'expansion du marché canadien des PPP. Les municipalités ont la responsabilité de répondre à une grande partie des besoins importants en infrastructure au Canada. Cela comprend, entre autres, les routes locales, l'infrastructure culturelle, les centres de conférences et autres infrastructures touristiques, la gestion de l'eau et des eaux usées, l'énergie de quartier, la gestion des déchets solides, et le transport en commun. Non seulement ces infrastructures représentent un investissement considérable pour les municipalités, mais, dans plusieurs cas, elles se prêtent bien au financement par des PPP, du fait de leur envergure, de leur complexité ou de leur risque en matière d'entretien à long terme.

Par conséquent, PPP Canada et autres, y compris les organismes de PPP provinciaux et le Conseil canadien des sociétés publiques-privées, ont désigné les infrastructures municipales comme prochain objectif des PPP canadiens.

Attirer les investissements

À la suite des investissements continus du Canada dans les infrastructures, de nouveaux joueurs entrent toujours sur le marché canadien dans les domaines du financement et de la construction. Les dépensent actuelles en infrastructures, conjuguées aux revenus intéressants des PPP, aux fortes cotes de tous les ordres de gouvernement (y compris municipal), aux risques faibles d'inflation et aux flux d'affaires davantage prévisibles et stables en ce qui a trait aux PPP, continuent de positionner le Canada comme chef de file à l'échelle internationale.

² *Private Finance Initiatives/ Public Private Partnerships. Tableau Magazine Project Finance, févr. 2011 : 85.*

→ NOS ACTIVITÉS

FONDS PPP CANADA

Le Fonds PPP Canada a été créé afin d'améliorer la réalisation d'infrastructures publiques, offrir un meilleur rapport qualité-prix, un meilleur échéancier et reddition de comptes en utilisant efficacement les partenariats public-privé. Le Fonds PPP Canada est le premier programme de financement d'infrastructure au Canada qui vise directement les projets liés aux PPP.

Le Fonds PPP Canada est un programme fondé sur le mérite conçu pour générer une augmentation de projets d'infrastructure publique en PPP qui optimisent les deniers publics, optimisent les deniers publics afin de développer le marché des PPP au Canada et pour donner lieu à des avantages publics durables.

PPP Canada travaille avec des partenaires provinciaux, territoriaux, municipaux, des Premières nations et privés afin de favoriser une plus grande adoption des partenariats public-privé lors du financement de projets d'infrastructure. Afin d'être admissible à un investissement du Fonds PPP Canada, le projet d'infrastructure doit être financé ou appuyé par une autorité publique d'une province, d'un territoire, d'une municipalité ou des Premières nations.

Le lancement de la première ronde à l'automne 2009 représentait un jalon important pour PPP Canada. Cela a servi de porte d'entrée permettant à la Société de pénétrer le marché canadien des PPP. La Société était nouvelle et inconnue; le Fonds était le premier de la sorte au Canada; et le plan de relance national était la source de financement la plus recherchée pour les provinces et les territoires. C'était un processus d'apprentissage pour l'ensemble de la Société. De grands efforts ont été déployés afin de comprendre les façons dont les administrations canadiennes mettaient en œuvre des financements en PPP et de développer des relations avec les ministères provinciaux et territoriaux responsables de réaliser des projets d'immobilisations.

PPP Canada a commencé à appuyer les projets en PPP afin de bâtir une liste de projets pour les rondes futures. À partir des efforts initiaux déployés par la Société pour le développement du marché, la deuxième ronde, lancée au printemps 2010, a connu une augmentation importante des demandes au Fonds. Tous les provinces et territoires, à l'exception de deux d'entre eux, ont présenté des propositions de projets. Pour la première fois, en réponse aux efforts

ciblés dans ces régions, Terre-Neuve-et-Labrador et le Nunavut ont présenté des propositions de projets. Pour PPP Canada, cela constituait un indice important du progrès accompli. Le Fonds a généré de l'intérêt, non comme un supplément aux fonds d'infrastructure municipaux et provinciaux, mais comme un moyen pour les administrations de tirer un meilleur profit de l'argent des contribuables.

L'expiration d'autres sources de financement fédéral en infrastructure, comme le Fonds de stimulation de l'infrastructure et le Fonds Chantiers Canada, a également joué un rôle important dans l'intérêt accru au Fonds PPP Canada en 2010-2011.

Au fur et à mesure que l'intérêt dans le Fonds PPP Canada continue de croître, nous devenons plus habiles à reconnaître les enjeux et les occasions dans le marché canadien des PPP. Nous espérons que, par l'entremise du Fonds, nous pourrions poursuivre l'éducation des demandeurs afin d'attirer les projets en PPP qui démontrent une optimisation des ressources et de peaufiner la formule de commercialisation.

Troisième ronde

Le 4 mai 2011, PPP Canada a lancé la troisième ronde du Fonds PPP Canada. Le processus et la démarche sont sensiblement les mêmes que lors des deux premières rondes. Cependant, à la lumière des leçons apprises lors de ces rondes, les stratégies de commercialisation et d'admissibilité seront peaufinées. Par exemple, compte tenu de l'expérience passée de la Société, PPP Canada investira plus de temps et d'efforts à éduquer les demandeurs potentiels sur les critères d'admissibilité au Fonds, en organisant des ateliers ciblés partout au pays, permettant aux demandeurs de rencontrer en personne les analystes qui examinent leurs propositions de projet. Nous espérons qu'en invitant nos clients à une franche discussion concernant leurs projets, PPP Canada observera une amélioration marquée dans la qualité et la faisabilité d'un PPP lors de la présentation de projets au Fonds PPP Canada.

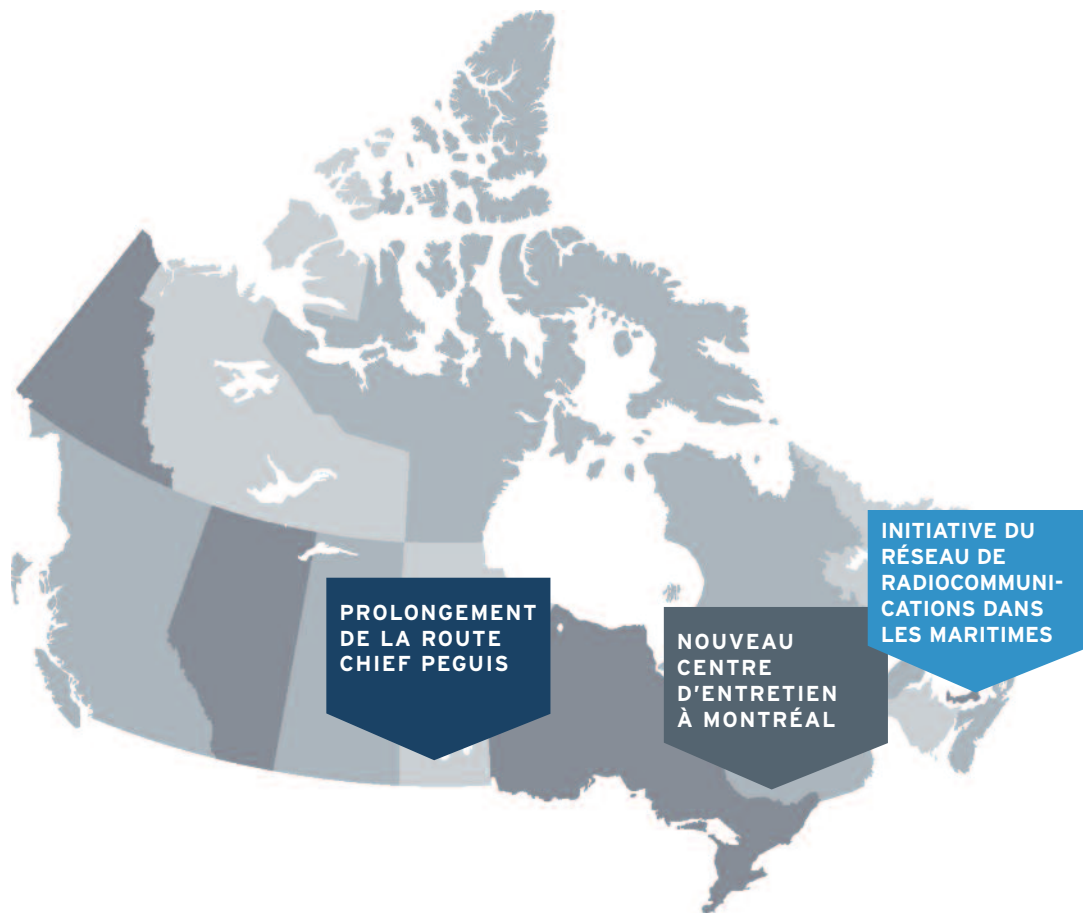
Une attention particulière sera portée sur l'amélioration du guide de présentation d'une demande afin de préciser des éléments comme les critères d'admissibilité, le processus d'évaluation de PPP Canada et les facteurs nécessaires à un bon PPP.

Investissements du Fonds PPP Canada

Réaliser la valeur ajoutée pour les contribuables canadiens

Contrairement au financement traditionnel, les projets en PPP tirent parti de l'expertise du secteur privé et transfèrent les risques liés à la conception, à la construction et à l'exploitation des infrastructures publiques au secteur privé, en mettant à risque les capitaux privés. Dans le cas des projets importants et complexes, les PPP améliorent la réalisation d'infrastructures publiques en obtenant un meilleur rapport qualité-prix, un meilleur échéancier et de meilleures économies pour les contribuables. PPP Canada s'assure que toutes les étapes, pendant le cycle de développement d'un projet, soient soumises à une diligence raisonnable. Le résultat est un financement bien structuré qui est bien planifié et suit les meilleures pratiques afin d'assurer une transparence, une équité et une concurrence,

PPP Canada s'attend à ce que le Fonds PPP Canada de 1,2 milliard de dollars profite directement des investissements de 5 milliards pour des infrastructures en PPP au Canada. Dans le premier cas, le Fonds fournira un financement correspondant à un minimum d'un rapport de 3 pour 1 à l'égard d'autres sources de revenus provenant des autres niveaux de gouvernement ou du projet. De plus, ces sources combinées de financement seront utilisées pour soutenir le financement privé dépassant les 5 milliards de dollars.



Initiative du réseau de radiocommunications dans les Maritimes – Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick et Île-du-Prince-Édouard

Date de l'annonce : le 10 mai 2010
 Financement fédéral : 50 millions de dollars
 Le total des coûts estimatif de projet : 200 millions de dollars
 Modèle d'approvisionnement : Conception-Construction-Financement-Entretien-Exploitation
 Catégorie d'infrastructure : Infrastructure pour la connectivité et les services à large bande

Dans le cadre de ce projet, un système innovateur de radiocommunications pour les services d'urgence de la Nouvelle-Écosse, du Nouveau-Brunswick et de l'Île-du-Prince-Édouard sera mis en place et reliera des centaines d'organisations tels les services de police, d'incendie, d'urgence santé, de recherches et secours, ainsi que des ministères et agences fédéraux et provinciaux. Ce projet est le premier de la sorte au Canada. En mettant en commun les ressources et en obtenant un appui supplémentaire de la part du gouvernement fédéral, les trois provinces collaboreront avec le secteur privé afin de concevoir, construire, financer, entretenir et exploiter un système de connectivité qui serait autrement inabordable. Il résultera de cette collaboration un réseau mobile de radiocommunications d'urgence de premier ordre qui aidera les responsables de la sécurité publique à s'acquitter de leur travail, tout en améliorant les services d'urgence fournis aux résidents des Maritimes.



Prolongement de la route Chief Peguis – Winnipeg, Manitoba

Date de l'annonce : le 12 juillet 2010
 Financement fédéral : 25 millions de dollars
 Le total des coûts estimatif de projet : 108 millions de dollars
 Modèle d'approvisionnement : Conception-Construction-Financement et Entretien
 Catégorie d'infrastructure : Infrastructure pour les routes locales

Le gouvernement du Canada, la province du Manitoba et la ville de Winnipeg collaborent avec le secteur privé afin de concevoir, construire, financer et entretenir la prolongation de la route Chief Peguis. Ce projet prolongera la route Chief Peguis de 3,7 kilomètres et comprendra la construction d'un viaduc et d'une passerelle pour piétons en plus de l'installation de murs et de talus antibruit, des aménagements paysagers et la création de sentiers à vocation multiple qui encourageront la marche et le cyclisme. La route Chief Peguis détournera la circulation des rues résidentielles, facilitant ainsi le trajet quotidien des citoyens de Winnipeg et ouvrira de nouvelles avenues pour une croissance durable.



Nouveau Centre d'entretien à Lachine - Montréal, Québec

Date de l'annonce : le 25 février 2011

Financement fédéral : 25 millions de dollars

Le total des coûts estimatif de projet : 119 millions de dollars

Modèle d'approvisionnement : Conception-Construction et Financement

Catégorie d'infrastructure : Infrastructure du transport en commun

Dans le cadre de ce projet, les gouvernements du Canada et du Québec ainsi que l'Agence métropolitaine de transport (AMT) collaboreront avec le secteur privé pour concevoir, construire et financer les installations nécessaires afin d'assurer l'entretien des flottes actuelles et futures de trains de banlieue de l'AMT. Le nouveau Centre d'entretien de Lachine, qui sera doté d'équipement moderne pour effectuer aussi bien des travaux mineurs que majeurs, permettra d'accroître la fiabilité des services offerts aux usagers.



Bâtir la capacité

En 2010-2011, PPP Canada a défini le besoin de produits et services qui favorisent la planification et le renforcement des capacités visant à appuyer l'adoption du financement par des PPP et à accélérer le processus d'évaluation de PPP Canada lors de projets à des fins d'investissement. Afin d'offrir ces services, PPP Canada a accordé des fonds opérationnels dans le but de cofinancer avec les demandeurs, les coûts des études préliminaires nécessaires liées à des éléments comme les options d'approvisionnement, les analyses de risques, les modèles financiers, les analyses de la valeur ajoutée, les devis de rendement et les modèles de gouvernance en PPP. PPP Canada a utilisé toutes les études de cas afin d'accélérer son apprentissage et les évaluations approfondies en soutien aux décisions d'investissement. Ces renseignements ont été un outil considérablement utile à la Société et ont accru notre connaissance.

Un montant total de 1,624 millions de dollars a été investi dans 19 projets provenant des municipalités, des Premières nations et des gouvernements provinciaux ou territoriaux dans huit provinces et territoires. Les projets proposés touchent aux secteurs de l'industrie y compris l'énergie verte, le traitement des eaux et des eaux usées, le transport aérien, le transport ferroviaire, les installations municipales polyvalentes, le réaménagement des friches industrielles et l'atténuation des catastrophes.

Programme de pré-sélection

Les objectifs de la Société comprennent le mandat d'évaluer la pertinence des projets utilisant le partenariat public-privé, cherchant à obtenir du financement des programmes d'infrastructure fédéraux conformément aux critères établis par les autorités du Conseil du Trésor ou en accord avec celui-ci. Ce mandat a été qualifié, à plusieurs occasions, de « pré-sélection des PPP » ou « programme de pré-sélection ». Le but du programme de pré-sélection était de s'assurer que la pertinence d'un PPP était examinée dans le cas des projets d'infrastructure cherchant du financement provenant de subventions et de programmes de contributions au niveau du gouvernement fédéral. Cela augmenterait la capacité du gouvernement fédéral à exploiter l'utilisation plus efficace des PPP.

Dans le cadre du plan d'entreprise 2008-2009, le Conseil du Trésor a approuvé l'application de cet élément du mandat pour les projets d'une valeur de

plus de 50 millions de dollars en ce qui concerne le Fonds Chantiers Canada et le Fonds de la passerelle, gérés par le ministère des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Le plan n'a pas abordé l'application de la présélection des PPP dans d'autres programmes fédéraux d'infrastructure.

Toutefois, avant que ne commence l'application de la présélection des PPP pour le Fonds Chantiers Canada et le Fonds de la passerelle, le gouvernement a suspendu ce programme à la fin de 2008, afin de mettre rapidement en place des fonds de stimulation de l'infrastructure à court terme pour les autres paliers de gouvernement.

En conséquence, la société d'État ne s'est pas penchée sur le sujet dès le début. Un comité mixte composé de hauts fonctionnaires a été mis sur pied et la pré-sélection des PPP s'inscrira au programme futur de ce comité. Une stratégie portant sur la remise en vigueur éventuelle de la présélection des PPP et de la méthode à suivre en ce cas, fera l'objet de discussions à venir et sera guidée par les directives gouvernementales.

PPP FÉDÉRAUX

Ainsi, 2010-2011 a été l'année de la création des secteurs d'activité fédéraux de PPP Canada. Au cours de la dernière année, la démarche de la Société a été de développer progressivement le marché en travaillant avec les partenaires afin de cerner les possibilités de PPP en appuyant les moteurs institutionnels des PPP, et en fournissant des services consultatifs pour appuyer les ministères fédéraux dans le processus de financement de PPP.

Appuyer les moteurs institutionnels des PPP

La stratégie de PPP Canada sur le développement du marché des PPP fédéraux reposait grandement sur la création de relations. L'harmonisation des principaux responsables de l'élaboration des politiques à l'échelon fédéral telles que le Secrétariat du Conseil du Trésor et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada avec le concept des PPP continue d'être un élément clé dans la réussite de PPP Canada dans la sphère de financement des PPP fédéraux.

En mai 2010, PPP Canada et Travaux publics et Services Gouvernementaux Canada ont signé un Protocole d'entente afin de mettre en œuvre un

groupe de travail mixte sur les PPP qui faciliterait les discussions entre nos deux organisations afin d'officialiser une démarche commune permettant de cerner efficacement les projets de PPP fédéraux en préparation; de rationaliser le développement de projets de PPP ainsi que les processus d'approbation et de mise en œuvre; de réduire l'effort requis pour les transactions afin d'évaluer et de mettre en œuvre un projet de PPP fédéral; d'accroître la connaissance des meilleures pratiques en matière de PPP, des modèles et des enjeux, en plus de communiquer les utilisations et les avantages d'un modèle de PPP aux ministères et organismes fédéraux.

Jusqu'à ce jour, la Société a ciblé ses efforts sur la sensibilisation de nos collègues fédéraux aux avantages et aux enjeux liés aux meilleures pratiques en matière de PPP. Tout récemment, PPP Canada, en collaboration avec Travaux publics et Services Gouvernementaux Canada a tenu un atelier à l'intention des principaux décideurs stratégiques fédéraux afin de leur faire connaître les démarches relatives aux PPP, leur expliquer les concepts analytiques, faire ressortir les exemples de réussite et leur fournir un point de vue équilibré sur le degré d'analyse sous-jacent à un PPP couronné de succès.

En plus de notre travail de collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, les discussions sur le traitement comptable des PPP progressent également. PPP Canada continuera à travailler avec le Bureau du contrôleur général afin de garantir l'élan entourant le développement des démarches relatives aux analyses financières pour que les PPP fédéraux appuient le processus de prise de décisions.

Pré-sélection fédérale

Au cours des dernières années, PPP Canada a travaillé avec le Secrétariat du conseil du trésor à officialiser l'identification des grands projets d'investissement fédéraux en préparation et à développer un message commun à l'intention des ministères et organismes fédéraux sur les PPP et le rôle de PPP Canada.

Par conséquent, le budget de 2011 comprend l'exigence pour tous les ministères fédéraux d'évaluer la possibilité d'avoir recours à un PPP pour les grands projets fédéraux d'immobilisations. Tous les projets d'infrastructure créant un actif ayant une durée de

vie d'au moins 20 ans, et ayant des dépenses en immobilisation de 100 millions de dollars ou plus feront l'objet d'une présélection des PPP afin de déterminer si un PPP peut être une option de financement pertinente. Si l'évaluation permettait de conclure qu'il y a une possibilité de PPP, le ministère assurant le financement devrait élaborer une proposition de PPP parmi les options de financement possibles.³

Non seulement cette évolution dans la politique des PPP fédéraux apportera une plus grande formalité aux activités de PPP Canada dans l'environnement fédéral, mais elle créera également une nouvelle demande de services consultatifs par les ministères. Elle établit également le contexte pour une discussion plus en profondeur avec le Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui concerne l'établissement de directives destinées aux ministères.

Prestation des services consultatifs

En gardant à l'esprit la stratégie qui consiste à bâtir progressivement le secteur d'activité fédéral, PPP Canada a fourni des services consultatifs clés à plusieurs ministères et organismes fédéraux afin de déterminer la pertinence de l'option de financement de PPP pour leurs projets, en tenant compte des PPP y compris la Bibliothèque et Archives Canada, les Affaires indiennes et du Nord Canada, la Construction de Défense Canada, l'Agence canadienne de santé publique et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

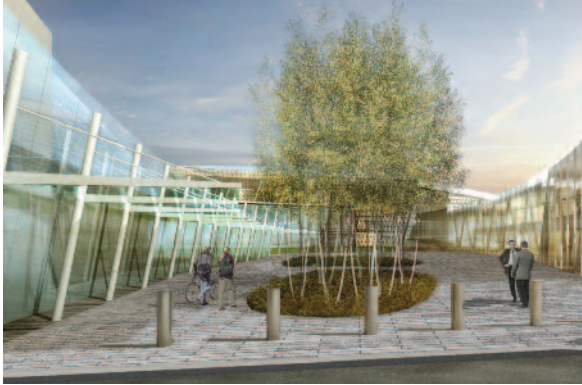
PPP Canada s'est concentré à bâtir sa capacité à fournir des services consultatifs. Afin de faciliter notre travail, la Société a lancé un processus de demande de proposition concurrentiel l'été dernier dans le but d'établir une liste d'expertise en PPP dans les secteurs d'infrastructure, de la finance et d'analyses de rentabilisation; les sociétés d'experts-conseils en estimation de coûts et d'experts-métreurs; la gestion des marchés et du financement; les spécialités dans le secteur d'infrastructure; et la gestion de projets.

Surtout, à la suite de la crise économique mondiale, PPP Canada a fourni des conseils et une expertise au Centre de la sécurité des télécommunications Canada lors du processus de financement de leur projet lié à leur installation à long terme, évalué à un milliard de dollars.

³ Budget de 2011

Étude de cas des PPP fédéraux

PROJET LIÉ À L'INSTALLATION À LONG TERME (PILT) DU CENTRE DE LA SÉCURITÉ DES TÉLÉCOMMUNICATIONS CANADA (CSTC),



Le PILT du CSTC est seulement le deuxième projet moderne en PPP entrepris par le gouvernement fédéral. Le premier était le projet du siège social de la « Division E » de la GRC, à Surrey, en Colombie-Britannique. Avant ces projets, le dernier projet fédéral en PPP était le Pont de la Confédération, financé il y a 20 ans.

En février 2011, la construction a débuté sur les nouvelles installations de 72 000 mètres carrés du CSTC à Ottawa, Ontario. Ces installations lèveront les contraintes au niveau de l'infrastructure auxquelles le CSTC est confronté à son emplacement actuel sur les Buttes de la Confédération à Ottawa. Le PILT permettra de consolider plusieurs sites du CSTC déjà en place dans un seul établissement à la fine pointe de la technologie, conçu spécialement à cette fin, composé d'espaces à bureau et à des fins spéciales, construit selon les critères de la norme LEED qui pourra loger environ 2000 employés.

Le processus de financement était dirigé par Construction de Défense Canada (CDC), une société d'État qui rend des comptes au ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. *Partnerships BC* a été engagé en tant que conseiller en PPP au stade préliminaire du projet. Le processus de financement des PPP suit les modèles et les pratiques élaborés au cours de la dernière décennie par *Partnerships BC*. À l'aide des deux conseillers, le CSTC a atteint un juste équilibre entre les exigences fondées sur les résultats du financement d'un PPP et les exigences normatives qui sont appropriées pour la sécurité et la nature spécialisée de cette installation.

Le projet est financé dans le cadre d'une entente de 30 ans selon le modèle de Conception-Construction-

Financement-Entretien. Cette démarche fournira au gouvernement la certitude des coûts, en plus de veiller à ce que l'installation soit livrée à temps.

Rôle consultatif de PPP Canada :

Le financement du CSTC représente un jalon dans la croissance continue du marché des PPP au Canada. Le projet met en évidence le développement de projets en PPP fédéraux aux soumissionnaires intéressés du secteur public-privé, lequel constitue une considération importante dans leurs décisions de planification d'investissement. Ce projet est également un des projets en PPP à plus grande échelle jamais financé au Canada, ce qui a donné comme résultat qu'il a attiré un profil pour le marché des PPP canadien dans les cercles internationaux.

PPP Canada a entrepris un examen complet de la structure du PPP et du processus de financement de ce projet. Le conseil fourni par PPP Canada était de restructurer le projet afin d'inclure un paiement de 300 millions dollars à l'entreprise responsable du projet quand elle aura exécuté une bonne partie de la phase de construction. La remise du paiement par suite de l'exécution d'une bonne partie de la construction pour réduire les intérêts débiteurs constitue une meilleure pratique bien établie en matière de PPP. Ce paiement a réduit les exigences de financement à long terme du projet, en plus de permettre de réaliser des économies directes sur les intérêts de l'ordre de 176 M\$ pour les contribuables, selon les estimations de PPP Canada.

Le Conseil d'administration de PPP Canada a pris en considération les résultats de cet examen et a constaté que le projet et le processus étaient bien conçus et qu'ils constitueraient une valeur pour les contribuables. Les résultats détaillés de l'évaluation complète ont été partagés avec les représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère des Finances, le ministère de la Défense nationale et le CSTC.

L'examen du projet du CSTC a mis en valeur les possibilités d'autoriser davantage les PPP au sein du gouvernement fédéral. Ainsi, il y a encore du travail à faire pour clarifier et adapter les processus administratifs et les pratiques pour les projets d'immobilisations. PPP Canada travaille avec le Secrétariat du conseil du trésor et d'autres ministères fédéraux à l'établissement et au partage des meilleures pratiques et à donner des conseils sur l'identification et l'optimisation des autres possibilités de PPP fédéraux.

→ EXCELLENCE DE L'ORGANISATION

GOVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de PPP Canada comprend un maximum de 9 administrateurs, y compris le président et le premier dirigeant. Depuis mai 2009, le ministre des Finances et le Gouverneur en conseil ont nommé huit autres administrateurs au Conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat d'une durée maximale de trois ans, qui peut toutefois être renouvelé.

Plus récemment, le 9 décembre 2010, le gouverneur en conseil a confirmé la nomination de Rick Byers, premier vice-président de Borealis Infrastructure, au Conseil.

Les administrateurs siégeant au Conseil d'administration de PPP Canada, disposent de vastes connaissances et d'expériences en comptabilité, en vérification, en affaires juridiques, en finances, en gestion, en structure de contrat et de financement de PPP, en développement de politiques gouvernementales, en ingénierie et en construction et dans l'ensemble du secteur des infrastructures. De plus, le Conseil d'administration possède des expériences régionales très diverses.

Composition



Greg Melchin – Président

M. Melchin a été nommé président du Conseil d'administration de PPP Canada par le Gouverneur en conseil le 19 janvier 2009. M. Melchin a été député de Calgary-North West à l'Assemblée législative de l'Alberta, de 1997 au mois de mars 2008. Il y a occupé notamment les postes de ministre du Soutien aux aînés et aux collectivités, de ministre de l'Énergie et de ministre du Revenu. Il est également administrateur sur des Conseils lié à l'industrie et aux collectivités.

Mr. Melchin est diplômé de l'Université BrighamYoung, située à Provo, dans l'Utah, où il a obtenu un baccalauréat en sciences avec spécialisation en comptabilité. Il a reçu le titre de comptable agréé en 1980 et celui de fellow de l'Ordre des comptables agréés en 2004. M. Melchin a aussi obtenu sa certification (ICD.D) de l'Institut des administrateurs de société.



Peter Armstrong

Peter Armstrong a été nommé au Conseil d'administration de PPP Canada par le Gouverneur en conseil le 28 mai 2009. M. Armstrong est le fondateur et le président – directeur général d'Armstrong Group, propriétaire exploitant de Rocky Mountaineer Vacations, Gray Line West et d'autres entreprises affiliées, spécialisées dans l'industrie touristique. Depuis ses débuts en 1990, Rocky Mountaineer Vacations a évolué, passant d'une petite entreprise en démarrage, à l'un des prestataires de services touristiques de premier plan au Canada.

M. Armstrong est un citoyen très actif de Vancouver, en Colombie-Britannique. Il est né à Saint John, au Nouveau-Brunswick et il a fréquenté la St George's School, puis a suivi le Programme de gestion hôtelière de l'Institut de technologie de la Colombie-Britannique. Il a aussi fréquenté l'Université de la Colombie-Britannique.

Il siège au sein de nombreux Conseils, tant dans l'industrie que dans le milieu communautaire. M. Armstrong a obtenu sa certification ICD.D de l'Institut des administrateurs de société en octobre 2008.



Rick Byers

Rick Byers a été nommé au Conseil d'administration de PPP Canada par le Gouverneur en conseil le 9 décembre 2010. Richard Clark Byers est actuellement premier vice-président de Borealis Infrastructure, une société d'investissement et de gestion d'actifs spécialisée en infrastructure qui effectue des placements et gère des avoirs pour le compte du Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS). Alors qu'il était au service de BMO Marchés des capitaux, de 1991 à 2007, M. Byers en a dirigé les services bancaires d'investissement gouvernemental entre 1998 et 2007.

M. Byers a siégé à divers Conseils d'administration et il fait partie de ceux du Conseil canadien pour les partenariats public-privé, de l'organisme Links2Care et de l'école Trinity College.

Il détient un baccalauréat en commerce de l'Université de Toronto ainsi qu'une maîtrise en administration des affaires de l'Université d'Ottawa. Il a reçu le titre de comptable agréé en 1986.



Tony Comper

Tony Comper a été nommé au Conseil d'administration de PPP Canada par le Gouverneur en conseil le 14 mai 2009. Tony Comper, ancien président et CEO du Groupe financier BMO, siège actuellement à plusieurs Conseils d'administration, dont ceux de la société Spectra Energy, de l'Institut canadien de recherches avancées et de la section canadienne des Amis du Centre Simon Wiesenthal pour les études sur l'Holocauste. Il est aussi membre du Conseil des fiduciaires du Centre canadien d'architecture et du comité consultatif international du Li Ka Shing Knowledge Institute du St Michael's Hospital de Toronto. Il est également membre du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le premier ministre. Il a été Président du conseil des gouverneurs de l'Université de Toronto et du Conseil d'administration de l'Institut C.D. Howe.

M. Comper est diplômé de l'Université Mount Saint Vincent, de l'Université du Nouveau-Brunswick et de l'Université de Haïfa, et a reçu un doctorat honorifique de l'Université de Toronto. En novembre 2009, il a reçu de l'Université Concordia un doctorat en philosophie et en janvier 2011, il a reçu l'Ordre du Canada.



Jacques Lamarre

Jacques Lamarre a été nommé au Conseil d'administration de PPP Canada par le Gouverneur en conseil le 14 mai 2009. De 1996 à 2009, Jacques Lamarre a été président et chef de la direction du Groupe SNC-Lavalin inc., une entreprise canadienne d'ingénierie et de construction d'envergure mondiale. M. Lamarre est un officier de l'Ordre du Canada. Membre fondateur et ancien président du Conseil du Commonwealth Business Council et ancien président du Conseil d'administration du Conference Board du Canada, M. Lamarre est membre du Conseil d'administration de la Banque Royale du Canada ainsi que membre fondateur du Groupe de travail pour l'ingénierie et la construction du Forum économique mondial.

Il est titulaire d'un baccalauréat en arts et d'un baccalauréat en sciences appliquées en génie civil de l'Université Laval. Il possède des doctorats honorifiques des universités de Moncton, de Waterloo et de Laval.



Bill McMackin

Bill McMackin a été nommé au Conseil d'administration de PPP Canada par le Gouverneur en conseil le 19 juin 2009. Bill McMackin est actuellement membre du Conseil d'administration de l'entreprise Ganong Bros., la plus vieille compagnie de bonbons au Canada. Il a siégé jusqu'à tout récemment au Conseil d'administration de l'Exploitant du réseau du Nouveau-Brunswick, une société à but non lucratif qui veille sur la fiabilité du réseau électrique de cette province.

M. McMackin a été associé et directeur des services professionnels pour la firme KPMG, où ses domaines d'expertise comprenaient les services-conseils aux entreprises, l'impôt sur le revenu et la vérification. Il est présentement trésorier de la Turnbull Nursing Home Inc. et de la Turnbull Home Foundation. Il a également œuvré à titre de président du Saint John Learning Exchange, du Human Development Council de Saint John et de Housing Alternatives Inc.

Mr. McMackin a étudié à l'Université du Nouveau-Brunswick avant d'entrer dans la profession comptable. Il a reçu le titre de comptable agréé en 1964.



Carol Pennycook

Carol Pennycook a été nommée au Conseil d'administration de PPP Canada par le Gouverneur en conseil le 14 mai 2009. Carol Pennycook est associée au bureau de Toronto du cabinet d'avocats Davies Ward Phillips & Vineberg LLP. Ses principaux domaines de pratique sont le financement par emprunt, la réorganisation d'entreprises, les opérations de fusion négociées avec des sociétés ouvertes et fermées, les opérations liées à l'acquisition de sociétés ouvertes et fermées ainsi que les partenariats entre le secteur privé et le secteur public. De plus, elle siège actuellement au Conseil d'administration de la société Advantage Energy et au comité de rédaction des périodiques Canadian Corporation Precedents et Canadian Securities Law Precedents, et est professeure auxiliaire à l'Osgoode Hall Law School de l'Université York et elle enseigne un atelier avancé sur le droit des affaires.

Mme Pennycook a étudié à l'Université de Calgary (B.Sc. et LL.B.) et a été admise au Barreau de l'Alberta en 1981 et au Barreau de l'Ontario en 1985. Elle est membre de plusieurs organisations professionnelles, dont l'Association du Barreau canadien, le Barreau du Haut-Canada et la Law Society of Alberta.



John McBride

John McBride a été nommé le Premier dirigeant inaugural de PPP Canada par le Gouverneur en conseil le 16 février 2009. Il possède une vaste expérience à travailler autant avec le secteur public que le secteur privé dans les domaines du développement et du financement des infrastructures. De 2005 à 2009, M. McBride a occupé, le poste de premier vice-président de l'Agence canadienne de développement international et Premier dirigeant de la Corporation commerciale canadienne. Il a aussi occupé des postes exécutifs à Industrie Canada, au Secrétariat du Conseil du Trésor et au ministère des Finances ainsi qu'auprès du gouvernement australien. M. McBride est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Carleton, à Ottawa, qui lui a décerné la médaille universitaire du commerce.

Ministre responsable

PPP Canada est une société d'État mère au sens de la partie X (sauf l'article 90) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Le ministre des Finances est responsable de PPP Canada. La société d'État relève du Parlement, par l'entremise du ministre des Finances.

Gouvernance et mandat du Conseil d'administration

Le Conseil supervisera les orientations opérationnelles suggérées par la direction et leur offrira avis et conseils stratégiques. En outre, il appartiendra au Conseil de se remettre en question et de rallier les gestionnaires vers un but commun : mettre en œuvre un système de gouvernance à la fine pointe. Ce système comprendra les politiques, les procédures, les mécanismes de contrôle internes et les mesures de gestion du risque qui inspireront confiance à nos partenaires et permettra à la société d'offrir le maximum de bénéfices au public et aux contribuables canadiens.

Le Conseil est responsable de l'ensemble de la gouvernance de la société. Le Conseil approuve le Plan d'entreprise quinquennal et le Rapport annuel, qui sont tous les deux présentés au Parlement.

Autorité pour l'approbation des projets

Le Conseil d'administration approuve les recommandations aux ministres.

Le ministre des Finances et le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités et le Président du Conseil du Trésor se partagent les responsabilités ayant trait à l'approbation de certains projets et modifications financés à même le Fonds P3 Canada.

Pour les montants inférieurs à 25 millions de dollars :

- Après l'approbation en principe du Conseil d'administration de PPP Canada, les projets seront alors soumis à l'approbation finale du ministre des Finances.
- Une fois que l'approbation finale du ministre des Finances sera obtenue, PPP Canada négociera une entente de financement avec le ou les bénéficiaires (et d'autres parties, au besoin) qui sera signée par son dirigeant.

Pour les montants allant de 25 millions à 100 millions de dollars :

- Pour faire suite à l'approbation en principe du Conseil d'administration de PPP Canada, ces projets seront alors soumis à l'approbation finale du ministre des Finances et du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.
- Une fois que l'approbation finale des deux ministres a été obtenue, PPP Canada négociera une entente de financement avec le ou les bénéficiaires (et d'autres parties, au besoin) qui sera signée par son premier dirigeant.

Pour les montants de 100 millions de dollars ou plus :

- Après l'approbation du Conseil d'administration, les projets seront alors soumis à l'approbation de principe du ministre des Finances et du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.
- Le ministre des Finances et le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités solliciteront l'approbation finale du gouverneur en Conseil (c.-à-d. le Conseil du Trésor). Cette demande pourrait s'inscrire dans le processus d'approbation du plan d'entreprise annuel de PPP Canada ou par des présentations distinctes au Conseil du Trésor.
- Une fois que l'approbation finale du ministre des Finances sera obtenue, PPP Canada négociera une entente de financement avec le ou les bénéficiaires (et d'autres parties, au besoin) qui sera signée par le premier dirigeant.

Sessions à huis clos

Lors de chaque réunion, le Conseil d'administration et chaque comité tiennent une session à *huis clos*. Le Conseil d'administration tient aussi une session à *huis clos* avec le Premier dirigeant, mais avec aucun autre membre de l'équipe de gestion. Le Comité de vérification tient des sessions à huis clos avec les vérificateurs externes.

Mandats, activités et composition des comités

Conformément à la gouvernance moderne des sociétés d'État, le Conseil d'administration a constitué des comités qui l'appuieront et soutiendront ses travaux. Le Conseil a mis en place une charte et des mandats pour tous ses comités.

Comité de vérification

BILL MCMACKIN
Président

PETER ARMSTRONG

JACQUES LAMARRE

RICK BYERS

GREG MELCHIN
(membre d'office)

Les responsabilités principales du Comité de vérification sont de superviser les normes d'intégrité et de comportement de la société; superviser la déclaration des informations financières; surveiller les systèmes de contrôle interne de la société, y compris la conformité de la société aux exigences juridiques et réglementaires pertinentes; examiner les compétences, l'indépendance et la performance des vérificateurs externes de la société; et superviser le programme de gestion des risques de l'entreprise pour la Société.

Pendant l'exercice 2010-2011, le Comité de vérification a mené les activités suivantes :

- Élaborer le mandat du comité et un plan de travail
- Les éléments suivants ont été recommandés et approuvés par le Conseil d'administration :
 - Divulgarion proactive des frais de déplacement et de voyage de PPP Canada pour les administrateurs du conseil et pour les cadres supérieurs
 - Engager les autorités du Fonds PPP Canada et remodeler les revenus d'exploitation
 - Plan de vérification interne de 2011-2012
 - Plan de vérification de la Société de 2010-2011
 - Approbation des états financiers contenus dans le rapport annuel
 - Élaboration d'un cadre de gestion des risques de l'entreprise pour la Société
 - Politique de gestion du risque de trésorerie
 - Délégation de pouvoirs

Comité de gouvernance et des ressources humaines

TONY COMPER
Président

BILL MCMACKIN

GREG MELCHIN
(membre d'office)

CAROL PENNYCOOK

JOHN MCBRIDE
(membre d'office)

Les responsabilités principales du Comité de gouvernance et des ressources humaines sont de recommander des candidats pour le Conseil, pour le Président du Conseil et pour le Premier dirigeant de la société selon les besoins; évaluer et formuler des recommandations sur les candidats aux postes de dirigeants nommés par le Conseil ainsi que sur leur rémunération; superviser le développement et l'approbation des stratégies et politiques concernant les ressources humaines qui sont déferées de temps en temps au Conseil, au Président du Conseil ou au Premier dirigeant; enfin, superviser et évaluer la mise en œuvre et l'évaluation de principes de gouvernance efficaces, et ce, conformément aux normes élevées dans ce domaine.

Pendant l'exercice de 2010-2011, le comité de gouvernance et des ressources humaines a mené les activités suivantes :

- Élaborer le mandat du comité et un plan de travail
- Les éléments suivants ont été recommandés et approuvés par le Conseil d'administration :
 - Mise à jour de la charte, les règlements administratifs - et les mandats de ces comités
 - Cadre de classification et de rémunération
 - Réunion publique annuelle 2011
 - Structure organisationnelle
 - Exposé sur la gouvernance
 - A mené une auto-évaluation du conseil

- A géré le rendement du premier dirigeant
- Le processus pour recruter les membres du Conseil, y compris le profil et l'analyse des lacunes des administrateurs
- Recommandation au ministre en ce qui concerne la nomination de Rick Byers au conseil d'administration de PPP Canada

Comité d'investissement

JACQUES LAMARRE
Président

PETER ARMSTRONG
RICK BYERS
TONY COMPER
CAROL PENNYCOOK

GREG MELCHIN
(membre d'office)
JOHN MCBRIDE
(membre d'office)

Les responsabilités principales du Comité d'investissement sont de superviser les investissements en vertu du Fonds PPP Canada. Pour s'acquitter de cette responsabilité, le Comité devra : examiner les recommandations de la direction en ce qui concerne les projets potentiels de partenariat public-privé aux fins d'une résolution par le Conseil; collaborer avec le Comité de vérification et les autres comités du Conseil, au besoin, pour traiter des questions d'allocation et d'investissement du Fonds PPP Canada ainsi que des questions d'approvisionnement et de contrats; recevoir périodiquement les présentations et les rapports des dirigeants et déterminer les points importants exigeant la révision du conseil d'administration.

Pendant l'exercice 2010-2011, le Comité d'investissement a mené les activités suivantes :

- Le éléments suivants ont été recommandés et approuvés par le Conseil d'administration :
 - Lancement de la deuxième ronde du Fonds PPP Canada
 - Le processus du Fonds PPP Canada (y compris les critères d'évaluation)
 - L'investissement du Fonds PPP Canada dans les projets présentés lors de la deuxième ronde

Réunions de 2010-2011

Cinq réunions du Conseil ont eu lieu en 2010-2011. Le tableau ci-dessous indique les présences,

Conseil d'administration : Présence aux réunions de 2010-2011

Administrateur	Avril 2010	Juin 2010	Septembre 2010	Décembre 2010	Mars 2011
Greg Melchin	✓	✓	✓	✓	✓
Peter Armstrong	✓	✓	✓	✓	✓
Tony Comper	✓	✓	✓	✓	✓
Jacques Lamarre	✓	✓	✓	✓	✓
Bill McMackin	✓	✓	✓	✓	✓
Carol Pennycook	✓	✓	✓	✓	✓
Rick Byers	*	*	*	*	✓
John McBride (Premier dirigeant)	✓	✓	✓	✓	✓

* N'était pas un administrateur à ce moment

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2011

Rémunération du **Conseil d'administration** 2010-2011

La rémunération versée aux administrateurs est établie en vertu d'un décret. Le président et les administrateurs reçoivent des honoraires annuels pour leurs services à PPP Canada ainsi qu'une allocation quotidienne fixe pour le temps de déplacement et pour leur présence aux réunions des comités et du Conseil et pour d'autres responsabilités, lorsqu'elles se présentent :

Administrateur	Honoraires	Allocation quotidienne
Greg Melchin	10 966 \$	31 500 \$
Tony Comper	7 006 \$	3 360 \$
Jaques Lamarre	7 006 \$	6 300 \$
Bill McMackin	7 006 \$	11 760 \$
Peter Armstrong	5 483 \$	5 880 \$
Carol Pennycook	5 483 \$	5 040 \$
Rick Byers	1 495 \$	1 260 \$

LEADERSHIP LIÉ À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Bâtir la Société

L'exercice 2010-2011 a été une année de croissance exceptionnelle pour PPP Canada. En effet, les leçons apprises pendant les deux premières rondes ont permis à la Société d'acquérir une connaissance et une expérience pratiques ainsi que de bien comprendre son profil des ressources humaines. PPP Canada a reconnu de très belles occasions de se développer et de se définir en tant que chef de file dans l'industrie des PPP et de se présenter comme une organisation d'excellence.

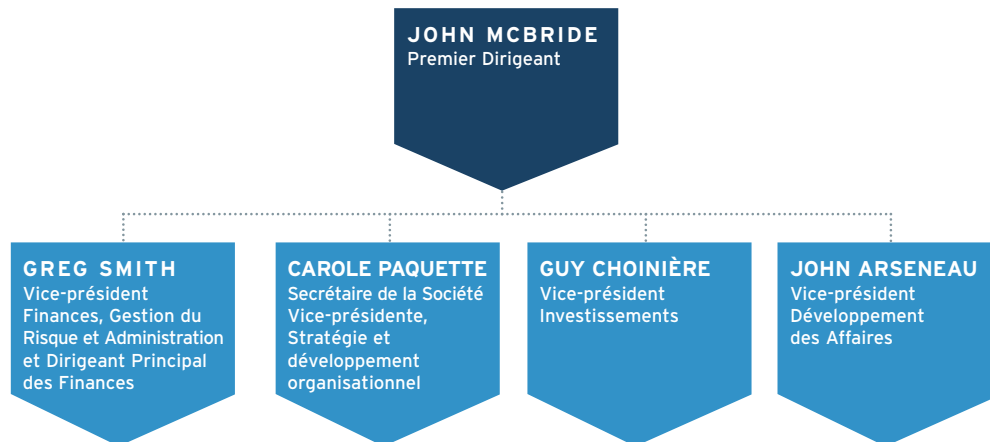
Afin d'exploiter ces occasions, la Société a modifié sa structure, passant d'une organisation centrée sur le Fonds PPP Canada à une organisation mieux harmonisée avec le processus des PPP et avec les besoins de ses clients fédéraux et non fédéraux.

La nouvelle structure a également été conçue dans le but d'intégrer plus clairement les contrôles à l'égard de la gestion des processus du Fonds PPP Canada et des processus des secteurs d'activité fédéraux. Dans la nouvelle structure, différentes unités d'affaires sont maintenant responsables des diverses étapes du cycle de vie du développement du projet, créant en même temps des mécanismes de contrôle. De plus, toutes les unités d'affaires examinent et approuvent les projets et les politiques plus régulièrement lors des réunions hebdomadaires du Comité d'investissement et du Comité de développement du marché.

Ce faisant, PPP Canada a mis en place les outils nécessaires pour créer une culture professionnelle très performante dans laquelle le travail d'équipe, le partage du savoir et la collaboration constituent des valeurs inestimables. PPP Canada a formalisé sa structure afin d'assurer une approche plus cohérente et mieux intégrée du développement des affaires.

Équipe de gestion

La Société est dirigée par une équipe de cadres supérieurs dynamiques et expérimentés :



Les gens

À l'automne 2010, PPP Canada a mené à bien un processus concurrentiel de recrutement. La Société a réussi à recruter quatre directeurs et trois principaux pour ses unités de développement des affaires et des investissements.

De plus, PPP Canada a également recruté des étudiants du MBA, sur une base rotative, afin de mieux faire connaître le modèle des PPP dans les universités canadiennes.

Dans l'ensemble, PPP Canada a réussi à recruter 36 personnes, possédant une expérience du secteur public et privé, notamment :

- une expérience à conclure des ententes de PPP et une expertise financière et comptable afin d'appuyer les secteurs d'activité;
- la gouvernance et la gestion de sociétés d'État afin de développer PPP Canada;
- la gestion des services corporatifs et des ressources humaines;
- la création et le fonctionnement des programmes fédéraux de subventions et de contributions afin de soutenir le déploiement du Fonds PPP Canada; et
- une expérience et une expertise acquises dans tout un éventail de secteurs de l'infrastructure.

Politique des ressources humaines

PPP Canada a fait beaucoup de progrès en matière de renforcement de ses capacités dans l'administration interne, de nouvelles installations de bureau et de systèmes en technologie de l'information ainsi que pour ce qui concerne l'amélioration d'un rapport coût-efficacité dans le cadre de l'entente de services partagés avec la Corporation Commerciale Canadienne (CCC) qui lui offre des services corporatifs. De plus, la Société a élaboré et mis en œuvre un cadre de classification et de rémunération, conçu pour répondre à ses besoins d'affaires uniques. La Société a également mis en place un processus de gestion du rendement des employés et une politique sur la divulgation interne d'actes répréhensibles en milieu de travail.

Formation

Afin d'améliorer ses connaissances internes, PPP Canada a fait élaborer plusieurs modules de formation destinés à son personnel. Les modules offraient à tous les employés de PPP Canada une formation sur la connaissance de base des PPP et une formation sur des connaissances plus avancées pour les employés qui sont invités à prendre part à l'évaluation et au développement de projets. Ce qui aide aux étapes d'identification et d'analyse en ce qui concerne l'inclusion ou l'omission d'éléments essentiels dans les analyses de rentabilité d'un PPP, et rentabilité d'un PPP et contribuent aux documents et aux processus d'approvisionnement en PPP, aux contrats de PPP et aux méthodologies liées à l'optimisation des ressources.

Le programme de formation est également l'élément de base des programmes futurs de formation qui seront dirigés par le personnel de PPP Canada dans le domaine et qui amélioreront nos services consultatifs auprès de nos clients fédéraux, provinciaux, territoriaux et des Premières nations.

En plus d'une formation spécifique en PPP, PPP Canada appuie et encourage le personnel à suivre une formation qui peaufinera le perfectionnement de leurs connaissances, leurs compétences et leurs aptitudes.

PROCESSUS EFFICACES D'ENTREPRISE ET D'AFFAIRES

L'élaboration et la mise en œuvre de processus efficace permettront à la Société de produire plus rapidement des programmes plus efficaces et mieux adaptés aux besoins. Au cours des deux derniers exercices, PPP Canada a fait d'importants progrès en ce qui concerne la mise en œuvre et l'amélioration continue liée aux processus existants dans l'ensemble de l'organisation.

Processus d'entreprise

Au niveau de la Société, PPP Canada a élaboré et mis en œuvre des processus systématiques liés aux liquidités, aux engagements lors de l'approvisionnement, aux comptes fournisseurs et à la paie.

Processus d'affaires

Au niveau opérationnel, PPP Canada a beaucoup investi pour ce qui est de l'évaluation de son rendement lors des rondes précédentes et il a récolté et partagé les pratiques exemplaires et novatrices afin d'améliorer l'efficacité globale du Fonds PPP Canada et les processus de soutien.

GESTION AMÉLIORÉE DU RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

La gestion du rendement est une composante vitale de l'engagement de PPP Canada à bâtir une organisation d'excellence. L'établissement d'un plan structuré visant la collecte et l'analyse de l'information sur le rendement aidera à fournir les résultats et les données nécessaires pour évaluer comment PPP Canada atteint ses objectifs stratégiques et résultats prévus. L'analyse de ces informations sur le rendement permettra à PPP Canada d'établir des liens directs avec les ressources qui ont été utilisées et elle permettra à la Société de mieux évaluer le rendement, d'améliorer la prise de décision et d'affecter des ressources aux priorités.

En 2010-2011, PPP Canada a continué d'améliorer la gestion du rendement de l'entreprise par l'élaboration d'un cadre de gestion du rendement, d'un cadre d'évaluation du Fonds PPP Canada et d'un cadre d'efficacité organisationnelle.

Cadre de gestion du rendement

Le cadre de gestion du rendement de PPP Canada établit un processus systématique et continu de collecte et d'analyse de données sur le rendement. Il énonce les résultats escomptés et les extrants précis à produire; il relève les indicateurs de rendement à utiliser pour évaluer les progrès de la Société à l'égard de ses résultats escomptés et des objectifs ou du niveau de réussite que la Société planifie atteindre dans un délai déterminé. Le cadre de gestion du rendement servira de base pour toutes les évaluations, y compris l'évaluation formative du Fonds PPP Canada, prévu pour 2012.

Cadre d'évaluation du Fonds PPP Canada

PPP Canada se prépare à une étape importante de l'histoire de la Société - une évaluation formative du Fonds PPP Canada. En préparation de cette évaluation, PPP Canada a élaboré un cadre d'évaluation qui guidera les décideurs grâce à une analyse neutre, fondée sur des données tangibles de la valeur ajoutée, c'est-à-dire, pertinence et rendement des programmes. L'évaluation formative permet la reddition de compte des résultats obtenus en fournissant les ressources investies par les programmes, en tirant des conclusions sur l'affectation et la réaffectation des ressources, en appuyant la gestion axée sur les résultats et soutient les améliorations des programmes en relevant les leçons apprises, les pratiques exemplaires et d'autres moyens de fonctionner.

L'évaluation formative du Fonds PPP Canada relève d'une exigence législative énoncée par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Cadre de l'efficacité de l'organisation

Dans le cadre de l'engagement de PPP Canada à développer une organisation d'excellence, la Société d'État a procédé à une évaluation de l'efficacité de son organisation. L'objectif de l'évaluation était de fournir un diagnostic global de l'efficacité de PPP Canada par rapport aux pratiques exemplaires du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). L'évaluation a relevé les domaines où PPP Canada peut améliorer ses outils existants.

GÉRANCE SAINTE, TRANSPARENTTE, AXÉE SUR LES RISQUES LIÉS AUX RESSOURCES

Depuis les débuts de PPP Canada, en 2009, l'organisation s'est maintenu sur la voie de l'excellence en matière de gérance saine et transparente, axée sur les risques liés aux ressources. Au cours des deux derniers exercices, la Société a réalisé d'importants progrès en établissant des systèmes officiels et des processus de vérification interne, de contrôle interne, de transparence, de gestion de l'information, d'approvisionnements et de gestion des risques de trésorerie qui ont démontré des progrès vers l'établissement d'une organisation d'excellence.

Vérification interne

La fonction de vérification interne de PPP Canada est régie par un comité de vérification du conseil d'administration et elle constitue un élément essentiel de la structure de gouvernance de PPP Canada. Au cours de l'exercice financier, le Comité de vérification a approuvé le plan de vérification interne fondé sur le risque. La planification de la vérification interne fondée sur le risque assure l'utilisation plus rentable des ressources limitées et la conformité avec la politique du gouvernement fédéral et les normes de pratiques exemplaires de la vérification interne. Les vérifications internes ont été réalisées et les plans d'action de gestion ont été élaborés afin de répondre aux recommandations formulées dans ces rapports. Des suivis portant sur la mise en place des mesures proposées par la vérification sont prévus pour 2012.

Contrôle interne

Au cours de l'exercice, PPP Canada a élaboré et a reçu l'approbation du Conseil d'administration au sujet des politiques régissant le remboursement des frais raisonnables engagés à des fins de déplacement et d'hébergement. En outre, la Société a mis par écrit les contrôles internes existants quant aux processus liés aux liquidités, aux engagements lors de l'approvisionnement, aux comptes fournisseurs, aux factures et à la paie en prévision de futures vérifications externes des contrôles internes. Cela permettra d'améliorer la capacité de PPP Canada à constamment fournir des services de qualité aux clients d'affaires.

Transparence

En 2003, le Gouvernement du Canada a présenté une nouvelle directive qui stipule que toutes les dépenses de déplacement et d'hébergement pour certains responsables gouvernementaux seront affichées sur les sites Web institutionnels. Bien que l'exigence ne s'applique pas aux sociétés d'État, le conseil d'administration de PPP Canada a décidé de soutenir la divulgation proactive des frais liés aux déplacements et à l'hébergement engagés au sein de la Société par le Président du Conseil, les Administrateurs, le Premier dirigeant et les Vice Présidents. Les rapports de divulgation proactive de PPP Canada sont mis à jour sur une base trimestrielle et sont disponibles sur le site Web de PPP Canada : (www.p3canada.ca).

Gestion de l'information

La gestion de l'information (GI) efficace et efficiente constitue une priorité constante pour PPP Canada. L'utilisation et la gestion de l'information constituent un élément essentiel du mode de gestion de PPP Canada. L'information est créée, recueillie, conservée, et rendue disponible sous divers formats et à de diverses fins. Étant donné que PPP Canada crée un savoir unique et une base d'information à partir de ses activités et de l'interaction auprès d'experts d'autres organisations, c'est cette connaissance et ces informations qui constituent l'un des atouts stratégiques de la Société.

Au cours de l'exercice, la Société a entrepris une stratégie visant à renforcer les capacités et les possibilités de la GI et de soutenir la gestion adéquate des ressources d'information et la préservation des connaissances de la Société. Le fait de renforcer les capacités et les possibilités existantes de la GI soutiendra le flux d'informations nécessaires à PPP Canada pour lui permettre de répondre aux objectifs d'affaires et de contribuer à une meilleure gestion de l'information interne et externe.

Approvisionnement

En août 2010, PPP Canada a lancé une stratégie d'approvisionnement à l'échelle de l'entreprise, dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité et l'efficience de conclure des ententes contractuelles et de répondre aux besoins opérationnels de la Société ainsi qu'aux exigences des promoteurs de projets. Une partie intégrante de la stratégie est l'élaboration d'une offre à commandes et l'entretien d'une liste d'organisations qualifiées pour des contrats selon les domaines de travail suivants :

- Analyse du financement de l'infrastructure et analyse de rentabilité
- Experts-conseils en estimation des coûts et experts-métreurs
- Gestion des approvisionnements et de gestion des contrats
- Spécialités des secteurs d'infrastructure
- Gestion de projet

Gestion des risques de trésorerie

La gestion des risques de trésorerie concerne la gestion des risques inhérents à l'achat d'instruments financiers. Afin de gérer les risques liés à la trésorerie, PPP Canada a élaboré et mis en place une politique de gestion des risques de la trésorerie conforme aux Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État (août 2009) et aux autorités du Conseil du Trésor. L'objectif de la politique est de fournir une démarche rigoureuse et structurée afin d'atténuer les risques de trésorerie pour PPP Canada dans la gestion du Fonds PPP Canada et de maximiser son retour sur ses investissements.

PPP Canada est exposé aux risques de trésorerie suivants : le risque lié au marché et le risque lié à la liquidité.

- Le risque de crédit désigne le risque pour PPP Canada de subir des pertes financières lorsqu'un client ou la contrepartie d'un instrument financier omet de s'acquitter de ses obligations contractuelles. PPP Canada gère le risque de crédit en faisant affaire seulement avec des banques réputées, les provinces et le gouvernement fédéral et en utilisant une politique d'investissement afin d'orienter ses décisions d'investissement;
- Le risque du marché désigne le risque découlant des fluctuations des taux du marché, comme les taux d'intérêt, qui auront une incidence sur le produit de PPP Canada. PPP Canada gère ce risque en investissant dans des investissements très liquides et à court terme qui gagnent de l'intérêt aux taux du marché; et
- Le risque de liquidité est le risque que PPP Canada puisse éprouver de la difficulté à honorer les obligations à l'échéance. PPP Canada gère son risque de liquidité en surveillant continuellement les flux de trésorerie réels et prévus des opérations et des activités anticipées liées à l'investissement et au financement afin de respecter les obligations financières ou les besoins de financement.

LEADERSHIP QUANT À LA GESTION DES RISQUES LIÉS À L'ENTREPRISE

La capacité à répondre aux besoins changeants et aux nouvelles possibilités est essentielle pour atteindre les objectifs de PPP Canada. Des problèmes peuvent survenir dans le milieu opérationnel, tels que les changements d'orientation du gouvernement et l'environnement concurrentiel qui nécessitent une réévaluation des priorités tout au long de l'exercice. PPP Canada fait preuve de vigilance dans la gestion des risques et a fait des progrès importants en vue d'établir la capacité efficace de gestion des risques dans un délai très court. À cause de sa plus petite taille, une compréhension approfondie des principes liés aux risques et une forte gestion des cadres supérieurs et du Conseil soutiennent la gestion des risques. PPP Canada se positionne afin d'établir une infrastructure de gestion efficace des risques qui incorpore les risques systématiquement dans ses systèmes existants, dans ses outils, dans ses processus aux niveaux opérationnel et stratégique.

Gestion stratégique des risques

La gestion du risque au sein de PPP Canada est un processus partagé entre l'équipe de direction et le Conseil d'administration de la Société. Le Conseil s'assure qu'un programme officiel de gestion stratégique des risques est élaboré, maintenu et révisé périodiquement. La haute direction s'assure que la gestion stratégique des risques est intégrée dans les systèmes, les politiques, les processus et les procédures existants.

D'importantes mesures ont été entreprises afin d'établir une gestion efficace de la gestion des risques d'entreprise, y compris l'élaboration d'une politique de gestion des risques liés à l'entreprise, élargissant le leadership et la gouvernance de la gestion des risques d'entreprise et mettant à jour le profil des risques de l'organisation.

L'élaboration et la mise en œuvre de la politique en matière de gestion des risques d'entreprise vise à créer une capacité de gestion des risques afin de consolider et de renforcer efficacement la gestion des risques dans le cadre de la culture organisationnelle de PPP Canada et des pratiques à tous les niveaux et d'informer clairement le personnel au sujet des attentes en matière de gestion des risques et de leurs responsabilités.

Afin de favoriser l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue de la gestion des risques d'entreprise au sein de PPP Canada, la gestion des risques d'entreprise a été officiellement mise en place, constituant un élément important à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration et de la haute direction. Le Conseil d'administration et la haute direction reçoivent dorénavant l'information qui a trait aux risques d'entreprise et d'affaires à l'appui du processus décisionnel. La Société a également mis sur pied un groupe de la gestion des risques d'entreprise en vue de soutenir et de permettre l'élaboration et la mise en œuvre d'activités de la gestion des risques d'entreprise.

La mise à jour du profil de risques de l'organisation montre clairement l'engagement de la haute direction pour établir les outils et les processus qui étayent la gestion moderne. Le profil de risques de l'organisation détermine, formule et alimente la discussion portant sur les principaux risques auxquels PPP Canada fait face. On y reconnaît les domaines stratégiques qui méritent l'attention de la gestion à court et à moyen terme et le profil énonce les principaux éléments d'un plan d'action sur la façon de les traiter.

Le profil de risques de PPP Canada comprend les dix risques suivants :

Secteurs d'activité

- Capacité insuffisante des bénéficiaires du Fonds PPP Canada
- Volume insuffisant de projets de qualité pour le Fonds PPP Canada
- Le climat politique, la planification d'infrastructures, les conditions du marché et l'économie peuvent nuire au marché des PPP.
- La réputation de PPP Canada a été entachée par les échecs des premiers projets fédéraux

Gouvernance

- Le manque de politiques et de procédures (organisationnelles et commerciales)

Ressources humaines

- L'étendue insuffisante des compétences afin de remplir les fonctions de conseiller
- La capacité des ressources humaines n'est pas suffisamment gérée ou planifiée
- Le personnel ayant les compétences et l'expérience n'est pas suffisant

Administration

- Des conclusions défavorables provenant du Vérificateurs général pendant des vérifications faites par de tierces parties (fédéral et provincial)
- L'information n'est pas gérée adéquatement

PPP Canada a responsabilisé ses cadres supérieurs afin de mener l'élaboration et la mise en place de la réponse à chaque risque, y compris les jalons, les besoins de comptes-rendus et les stratégies de surveillance.

Gestion opérationnelle des risques

Au niveau opérationnel, la gestion des risques est une variable importante de la planification et de la prise de décision. Au cours du dernier exercice, PPP Canada a fait des progrès importants en intégrant systématiquement les risques au processus de planification opérationnel et en incorporant les risques comme une dimension du processus d'évaluation du projet de financement du Fonds PPP Canada.

En intégrant les risques au cycle de planification organisationnelle, la Société s'assure que ces derniers sont liés à l'atteinte des priorités d'entreprise et d'affaires ainsi qu'aux engagements qui sont gérés et que la responsabilisation de la mise en œuvre des stratégies de gestion des risques a été établie. En outre, les ressources peuvent être affectées et réaffectées à des domaines qui présentent les plus grands risques liés à l'atteinte des objectifs.

PPP Canada a également été de l'avant en intégrant les risques comme éléments importants du processus d'évaluation de projets du Fonds PPP Canada. Les propositions de projets retenues dans le cadre du Fonds PPP Canada comprendront désormais une évaluation des risques qui sera utilisée pour soutenir et éclairer les décisions de la haute direction et du Conseil d'administration.

→ COMMENTAIRES ET ANALYSE DE LA DIRECTION

Profil quinquennal du financement fédéral

(en milliers de dollars)

	Prévus 2010-11	Prévus 2011-12	Prévus 2012-13	Prévus 2013-14	Prévus 2014-15	Prévus 2015-16
Budgets d'exploitation et d'immobilisations	11 000 \$	12 700 \$	12 700 \$	12 800 \$	10 000 \$	6 700 \$
Fonds PPP Canada	242 500	275 000	275 000	252 900	S.O.	S.O.

Au début du quatrième trimestre de 2010-2011, la Société s'est rendu compte qu'elle n'aurait pas besoin de tout son financement en crédits parlementaires de 12,7 millions de dollars pour l'année, afin de couvrir ses dépenses prévues. La Société demandera l'autorisation de reporter la somme de 1,7 million de dollars restant de l'année financière 2010-2011 à l'année financière 2015-2016. Le budget de 2011 stipule 5 millions de dollars pour trois années additionnelles pour les dépenses d'exploitation et le financement des immobilisations, ce qui permettra de distribuer les fonds sur une période de cinq ans, comme énoncé ci-dessus.

Analyse de l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéficiaires non répartis

Résultats sommaires
(en milliers de dollars)

	2010-11	2009-10
Salaires	4 649 \$	2 230 \$
Services professionnels et donnés à contrat	3 988	1 642
Autres frais généraux	2 791	1 887
Total des charges	11 428 \$	5 759 \$
Revenu d'intérêts	28	4
Crédits parlementaires destinés à l'exploitation	10 844	5 407
Amortissement du financement des immobilisations reporté	314	156
Résultats d'exploitation nets et du résultat étendu	(242) \$	(192) \$

Les charges totales de 11,428 millions de dollars pour 2010-2011 étaient approximativement 2 fois plus élevées que l'année précédente. Les effectifs de la Société ont augmenté de façon importante et, en conséquence, les salaires se sont élevés à 4,649 millions de dollars, une augmentation de 108 % par rapport à l'année précédente.

La Société a continué de mettre des efforts accrus sur la croissance organisationnelle, le renforcement des capacités et la diligence raisonnable des projets, entraînant des charges de 3,988 millions de dollars liées aux services professionnels et donnés à contrat, une augmentation de 143 % par rapport à l'année précédente.

Tous les autres frais généraux se sont élevés à 2,791 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 48 % par rapport à l'année précédente. La Société tire toujours parti de son entente de services partagés avec la Corporation Commerciale Canadienne (CCC) qui offre quelques services de soutien, y compris la technologie de l'information, les ressources humaines, les services juridiques, les finances et l'approvisionnement, les communications et la gouvernance. En 2010-2011, la Société a transféré la prestation de ses services juridiques, précédemment assurés par une firme du secteur privé, à la CCC en vertu de l'entente de services partagés, ce qui a donné comme résultat une diminution importante des charges liées aux services juridiques.

De plus, la Société a agrandi ses installations en octobre 2010 afin d'accueillir plus d'effectifs, ce qui a contribué à une augmentation des frais généraux nécessaires pour soutenir les activités de la Société.

PPP Canada a reçu 11 millions de dollars en crédits parlementaires destinés à d'exploitation et le financement des immobilisations, provenant de crédits parlementaires. De ce montant, 10,844 millions de dollars ont été attribués à l'exploitation. Les résultats nets d'exploitation et du résultat étendu montrent un déficit de 242 mille dollars, ce qui a réduit les bénéfices non répartis de 736 mille dollars.

Analyse du bilan

Situation financière sommaire
(en milliers de dollars)

	2010-11	2009-10
Actif total	415 203 \$	169 073 \$
Passif total	414 467	168 095
Bénéfices non répartis	736	978

Au 31 mars 2011, l'actif total s'élevait à 415,203 millions de dollars, une augmentation de 246,130 millions de dollars comparativement à l'année précédente. L'augmentation résulte principalement du placement de 242,5 millions de dollars des crédits fédéraux destinés au Fonds PPP Canada, reçus en décembre 2010. Les placements des Fonds PPP Canada seront retenus afin de respecter les engagements des projets en PPP approuvés.

Au 31 mars 2011, le passif total de PPP Canada s'élevait à 414,467 millions de dollars, une augmentation de 246,372 millions de dollars comparativement à l'année précédente. Cette hausse résulte principalement de l'enregistrement de 242,5 millions de dollars en produit reporté du Fonds PPP Canada afin de respecter les engagements futurs des projets en PPP. De plus, des activités opérationnelles accrues causées par une croissance organisationnelle, un renforcement des capacités et une diligence raisonnable des projets, en particulier pendant le dernier trimestre, ont entraîné une augmentation de 1,809 million de dollars des comptes créditeurs et des charges à payer.

Analyse de l'état des flux de trésorerie

Sommaire des flux de trésorerie
(en milliers de dollars)

	2010-11	2009-10
Activités d'exploitation	1 312 \$	882 \$
Activités d'investissement	(244,247)	(166,617)
Activités de financement	244,247	166,617

Au 31 mars 2011, la trésorerie et les placements à court terme ont augmenté de 1,312 million de dollars comparativement à l'exercice précédent.

La somme de 1,312 million de dollars des activités d'exploitation a été encaissée principalement en raison d'une hausse des éléments n'affectant pas l'encaisse comme les comptes créditeurs et les charges à payer.

La somme de 244,247 millions de dollars des activités d'investissement a été utilisée pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires à l'agrandissement des installations de la Société et l'achat et le rachat des placements du Fonds PPP Canada.

La somme de 244,247 millions de dollars encaissée par les activités de financement provient des crédits parlementaires pour le financement d'immobilisations et destinés au Fonds PPP Canada.

Comparaison avec le Plan d'entreprise 2010-2011 à 2014-2015

Les résultats d'exploitation nets et du résultat étendu montrent un déficit de 242 mille dollars, comparativement à un excédent budgétaire de 39 mille dollars. L'écart de 281 mille dollars est le résultat de plusieurs facteurs.

Au début du quatrième trimestre de 2010-2011, la Société s'est rendu compte qu'elle n'aurait besoin que de 11 millions de dollars pour couvrir ses dépenses prévues. La Société demandera l'autorisation de reporter la somme de 1,7 million de dollars restant de l'année financière 2010-2011 à l'année financière 2015-2016.

La Société a continué de mettre des efforts accrus sur la croissance organisationnelle, le renforcement des capacités et la diligence raisonnable des projets, en particulier pendant le dernier trimestre, entraînant des charges liées aux services professionnels et donnés à contrat, plus élevées que prévu.

Les dépenses en immobilisation ont aussi été plus élevées que prévu afin de permettre à la Société de s'installer dans de nouveaux locaux et d'acheter les meubles et l'équipement nécessaires au soutien de la croissance organisationnelle.

Enfin, le plan d'entreprise de 2010-2011 comprend des décaissements évalués à 3,308 millions de dollars destinés aux contributions non remboursables du Fonds PPP Canada; cependant, les projets appuyés par le Fonds PPP Canada n'ont pas atteint la maturité requise nécessitant un paiement.

Le tableau ci-dessous fournit des détails concernant les engagements liés aux projets approuvés de la première ronde qui sont appuyés par le Fonds PPP Canada, comme il est indiqué dans la note 14 des états financiers.

Projets de la première ronde	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16
Prolongement de la route Chief Peguis	1 000 \$	24 000 \$			
Initiative du réseau de radiocommunication dans les Maritimes					50 000 \$
Centre d'entretien de Lachine			24 725 \$		
	1 000 \$	24 000 \$	24 725 \$		50 000 \$

Les paiements prévus pour ces projets s'élèvent à 99,725 millions de dollars et seront approvisionnés par le montant de 410 181 millions actuellement investi à cette fin comme énoncé dans la note 10 des états financiers.

Les sommes restantes ont été allouées aux projets potentiels de la deuxième ronde. On s'attend à ce que l'approbation de ces projets soit annoncée au cours des prochains mois.

→ RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DES ÉTATS FINANCIERS

La direction de PPP Canada Inc. est responsable de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers et de leurs notes complémentaires. Ces états financiers ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada et comprennent donc certains montants déterminés d'après les meilleures estimations et selon le jugement de la direction.

Pour s'acquitter de ses responsabilités, la direction a mis en place des systèmes financiers et des contrôles internes connexes visant à donner une assurance raisonnable quant à la fiabilité de l'information financière, la protection des biens, l'autorisation appropriée des opérations, la gestion efficiente et économique des ressources ainsi que l'exécution de ses activités avec efficacité, dans la poursuite de ses objectifs généraux conformément à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et ses règlements, à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, aux instructions données par le gouverneur en conseil à la société et aux statuts et règlements administratifs de la société.

Le Conseil d'administration supervise les responsabilités de la direction relatives à la communication d'information financière, aux systèmes de contrôle interne et aux contrôles proprement dits. Le Conseil d'administration a approuvé les états financiers.

KPMG LLP et le vérificateur général du Canada ont vérifié les états financiers. Les vérificateurs ont accès sans restriction au Comité de vérification du Conseil et le rencontrent périodiquement pour discuter de leur vérification et de questions connexes et rendent compte de leur vérification au ministre des Finances.



John McBride
Premier dirigeant
PPP Canada Inc.



Gregory Smith, CA
Chef de la direction financière
PPP Canada Inc.

8 juin 2011

→ RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS



Auditor General of Canada
Vérificateur général du Canada



Au ministre des Finances

Rapport sur les états financiers

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de PPP Canada Inc. qui comprennent le bilan au 31 mars 2011, et l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis et l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifiions et réalisions l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion

À notre avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de PPP Canada Inc. au 31 mars 2011, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada.

Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous déclarons qu'à notre avis les principes comptables généralement reconnus du Canada ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à notre avis, les opérations de PPP Canada Inc. dont nous avons eu connaissance au cours de notre audit des états financiers ont été effectuées, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, aux statuts et aux règlements administratifs de PPP Canada Inc. ainsi qu'à toutes autres instructions données à PPP Canada Inc.

Pour le vérificateur général du Canada par interim,

Sylvain Ricard, CA
vérificateur général adjoint

Le 8 juin 2011
Ottawa, Canada

KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l.

KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l.

Le 8 juin 2011
Ottawa, Canada

ÉTATS FINANCIERS

BILAN

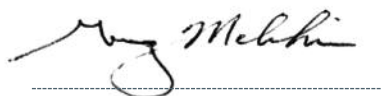
Au 31 mars 2011 (en milliers de dollars)

	2011	2010
ACTIF		
Actif à court terme		
Trésorerie	611 \$	245 \$
Placements à court terme (note 4)	3,099	2,153
Créances	358	100
Charges payées d'avance	38	29
	4,106 \$	2,527 \$
Actif à long terme		
Placements des Fonds PPP Canada (note 5)	409,515 \$	165,424 \$
Intérêts courus des Fonds PPP Canada (note 10)	666	48
Immobilisations corporelles (note 7)	861	992
Immobilisations incorporelles (note 8)	55	82
	411,097 \$	166,546 \$
Actif Total	415,203 \$	169,073 \$
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer	3,291 \$	1,482 \$
Passif à long terme		
Avantages sociaux futurs (note 9)	79	67
Financement d'immobilisations reporté (note 10)	916	1,074
Produit reporté du Fonds PPP Canada (note 10 et note 14)	410,181	165,472
	411,176 \$	166,613 \$
Passif Total	414,467 \$	168,095 \$
Capitaux propres		
Bénéfices non répartis	736	978
Total du passif et des capitaux propres	415,203 \$	169,073 \$

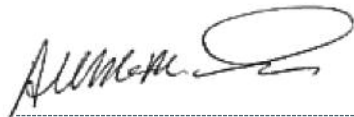
Capital-actions (note 13) engagements (note 14) et passif éventuel (note 16)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par le Conseil d'administration :



Le président du Conseil d'administration



Administrateur

ÉTAT DES RÉSULTATS, DU RÉSULTAT ÉTENDU ET DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

Exercice se terminant le 31 mars 2011 (en milliers de dollars)

	2011	2010
CHARGES		
Salaires et avantages sociaux	4,649 \$	2,230 \$
Services professionnels	1,109	1,114
Services donnés à contrat : Projets du Fonds PPP Canada	703	306
Services donnés à contrat : Développement du marché	212	156
Services donnés à contrat : Outils et pratiques des PPP	1,964	66
Services administratifs partagés (note 12)	1,039	750
Loyer	454	254
Légal	19	184
Honoraires des administrateurs et autres frais	221	180
Frais de déplacement	365	174
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	314	156
Information et communication	141	81
Entretien et matériel	111	62
Frais et services spéciaux	127	46
	11,428 \$	5,759 \$
PRODUITS		
Revenu d'intérêts	28	4
Résultats d'exploitation nets avant les crédits parlementaires et l'amortissement	(11,400) \$	(5,755) \$
Crédits parlementaires destinés à l'exploitation (note 10)	10,844	5,407
Amortissement du financement d'immobilisations reporté (note 10)	314	156
Résultats d'exploitation nets et du résultat étendu	(242) \$	(192) \$
Bénéfices non répartis, début de l'exercice	978	1,170
Bénéfices non répartis, fin de l'exercice	736 \$	978 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercice se terminant le 31 mars 2011 (en milliers de dollars)

	2011	2010
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Résultats d'exploitation nets et du résultat étendu (perte)	(242) \$	(192) \$
Éléments n'affectant pas l'encaisse :		
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	314	156
Amortissement du financement d'immobilisations reporté	(314)	(156)
Avantages sociaux futurs	12	19
Baisse (hausse) des créances et des charges payées d'avance	(267)	(129)
Hausse (baisse) des créditeurs et des charges à payer	1,809	1,184
	1,312 \$	882 \$
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles	(156) \$	(1,193) \$
Acquisition des placements des Fonds PPP Canada	(984,567)	(280,224)
Rachat des placements des Fonds PPP Canada	740,476	114,800
	(244,247) \$	(166,617) \$
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Crédits parlementaires pour le financement d'immobilisations	156 \$	1,193 \$
Crédits parlementaires destinés au Fonds PPP Canada	242,500	165,400
Intérêts reçus crédités au produit reporté du Fonds PPP Canada	1,591	24
	244,247 \$	166,617 \$
Augmentation de trésorerie et placements à court terme	1,312 \$	882 \$
Trésorerie et placements à court terme au début de l'exercice	2,398 \$	1,516 \$
Trésorerie et placements à court terme à la fin de l'exercice	3,710 \$	2,398 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

NOTES COMPLÉMENTAIRES

Exercice se terminant le 31 mars 2011
(tous les montants en dollars sont indiqués en milliers de dollars)

1. DESCRIPTION DES OPÉRATIONS

Le 12 février 2008, PPP Canada Inc. (« PPP Canada ») a été constituée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Le 8 mai 2008, le gouverneur en conseil déclarait PPP Canada société d'État mère au sens de la partie X, sauf l'article 90, de la Loi sur la gestion des finances publiques.

PPP Canada a été conçue pour piloter les initiatives du gouvernement du Canada en matière de partenariats public-privé (PPP). Dans le cadre de ces PPP, le gouvernement a établi le Fonds PPP Canada afin de financer les investissements dans les infrastructures par l'entremise de partenariats public-privé.

Les objectifs de PPP Canada décrits dans ses statuts constitutifs comprennent :

- Évaluer les PPP au niveau fédéral en fonction des critères établis par le Conseil du Trésor.
- Évaluer la pertinence des projets en PPP qui cherchent à obtenir du financement des programmes d'infrastructure fédéraux conformément aux critères établis par les autorités du Conseil du Trésor, ou en accord avec celui-ci;
- Conseiller l'exécution des PPP au niveau fédéral;
- Gérer le Fonds PPP Canada conformément aux lignes de conduite et autorités établies par le Conseil du Trésor;
- Négocier, signer et administrer les accords devant être financés à même le Fonds PPP Canada conformément aux politiques et niveaux de responsabilité établis par le Conseil du Trésor; et
- Agir à titre de source d'expertise et de conseil en matière de PPP.

2. RÉSUMÉ DES PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Règles de présentation

Les états financiers ont été dressés selon les principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada. Les principales méthodes comptables suivies pour la préparation des présents états financiers sont résumées aux pages suivantes et sont conformes à tous égards importants aux PCGR.

Voici ces principales conventions comptables :

a) Recours à des estimations et hypothèses

La préparation des états financiers selon les PCGR exige que la direction fasse des estimations et des hypothèses qui influent sur les montants présentés pour l'actif et le passif ainsi que pour le résultat étendu et les informations connexes à fournir. Les postes clés où la direction a fait des estimations et des hypothèses sont ceux touchant la juste valeur des instruments financiers, la durée de vie utile des immobilisations, la valeur actualisée des avantages sociaux futurs et des engagements. Lorsque les résultats réels diffèrent de ces estimations et hypothèses, l'incidence sera comptabilisée dans les exercices ultérieurs.

b) Instruments financiers

PPP Canada classe actuellement sa trésorerie, ses placements à court terme et ses placements des Fonds PPP Canada comme détenus à des fins de transaction, ses créances comme prêts et créances et ses charges à payer comme autres passifs financiers. Le classement est déterminé par PPP Canada à la comptabilisation initiale et dépend des fins pour lesquelles les actifs financiers ont été acquis ou les passifs engagés. Tous les instruments financiers sont initialement comptabilisés à leur juste valeur fondée sur le prix de transaction. Ce dernier représente la juste valeur de la considération donnée ou reçue. Toute évaluation subséquente dépend du classement adopté par la direction. PPP Canada a choisi de classer ses placements à court terme détenus à des fins de transaction en tant que « placements à court terme » et non pas équivalents de trésorerie.

Classement	Traitement comptable
Détenus à des fins de transaction	La trésorerie, les placements à court terme et les placements des Fonds PPP Canada sont classés comme détenus à des fins de transaction. La trésorerie, les placements à court terme et les placements des Fonds PPP Canada sont évalués à la juste valeur. Les gains et pertes découlant des fluctuations de la juste valeur sont comptabilisés dans les résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires dans l'exercice où ils surviennent.
Prêts et créances	Les créances sont classées comme prêts et créances. Après la comptabilisation initiale, ils sont mesurés au coût après amortissement suivant la méthode de l'intérêt effectif.
Autres passifs financiers	Les créiteurs et les charges à payer sont classés comme autres passifs financiers. Les autres passifs financiers sont des passifs financiers non dérivés qui n'ont pas été désignés à la juste valeur. Après la comptabilisation initiale, ils sont mesurés au coût après amortissement suivant la méthode de l'intérêt effectif. Tout gain, perte ou frais d'intérêt est comptabilisé dans les résultats d'exploitation nets avant les crédits parlementaires, selon la nature du passif financier ayant donné lieu au gain, à la perte ou à la charge.

Tous les instruments financiers évalués à leur juste valeur doivent être classés selon une hiérarchie à trois niveaux, décrits ci-dessous :

- Niveau 1 – Les instruments financiers sont classés au niveau 1 lorsque l'évaluation peut être fondée sur des prix cotés dans des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques.
- Niveau 2 – Les instruments financiers du niveau 2 sont évalués selon les prix cotés pour des actifs ou des passifs semblables, les prix cotés sont observés sur des marchés non actifs ou en utilisant des modèles.
- Niveau 3 – Les instruments financiers sont classés au niveau 3 lorsque l'évaluation est fondée sur des méthodes d'établissement des prix, des analyses de flux de trésorerie actualisés ou d'autres techniques semblables et qu'au moins une hypothèse ou une donnée importante du modèle n'est pas fondée sur des marchés observables.

c) Placements à court terme

Les placements à court terme comprennent des instruments du marché monétaire et d'autres placements qui peuvent être convertis rapidement en liquidité conformément au Manuel de l'Institut canadien des Comptables agréés (« ICCA »), selon le chapitre 1510.03. Les placements à court terme sont encaissables sur demande et sont comptabilisés à la juste valeur fondée sur le prix de la transaction en date de la transaction. Les produits d'intérêts, les gains et les pertes sont comptabilisés dans l'exercice où ils surviennent.

d) Placements des Fonds PPP Canada

Les placements des Fonds PPP Canada comprennent la trésorerie, des instruments du marché monétaire et d'autres investissements qui peuvent être convertis rapidement en liquidité. Les placements des Fonds PPP Canada sont encaissables sur demande et sont comptabilisés à la juste valeur fondée sur le prix de la transaction en date de la transaction. Les intérêts reçus sur les placements des Fonds PPP Canada sont crédités directement au produit reporté du Fonds PPP Canada.

e) Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont comptabilisées au coût moins l'amortissement cumulé. L'amortissement est calculé selon la durée de vie utile de ces actifs et les méthodes et périodes suivantes :

Actif	Base	Taux
Matériel	méthode linéaire	3 ans
Meubles et articles d'ameublement	méthode linéaire	5 ans
Améliorations locatives	méthode linéaire	Le moindre du reste de la durée de l'accord d'occupation ou de la vie utile de l'amélioration
Immobilisations incorporelles	méthode linéaire	3 ans

Les immobilisations incorporelles comprennent les logiciels.

La durée de vie utile est évaluée chaque année et toute révision à celle-ci est apportée au besoin.

L'amortissement commence au moment où l'immobilisation est mise en usage et se termine lorsqu'il n'apporte plus aucun avantage économique à PPP Canada ou lorsqu'il n'est plus utilisé.

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont soumises à un test de dépréciation chaque fois qu'un événement ou qu'un changement de situation indique que la valeur comptable d'une immobilisation peut ne pas être recouvrable. La recouvrabilité est évaluée en comparant la valeur comptable et la valeur non actualisée des flux de trésorerie estimatifs qui devraient être générés par l'immobilisation. Si la valeur comptable de l'immobilisation excède ses flux de trésorerie futurs estimatifs, la baisse de valeur correspondra au montant par lequel la valeur comptable de l'immobilisation excède sa juste valeur.

f) Comptabilisation des produits

Le produit reporté du Fonds PPP Canada sera comptabilisé dans l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis dans l'exercice où PPP Canada devra verser des fonds selon les modalités des ententes financières conclues entre PPP Canada et les bénéficiaires admissibles.

g) Intérêts

Le produit d'intérêts sur la trésorerie et sur les placements à court terme est constaté dans les résultats d'exploitation nets avant crédits parlementaires s'il est mesurable et a été gagné.

Les intérêts reçus sur les placements des Fonds PPP Canada sont crédités directement au produit reporté du Fonds PPP Canada.

h) Avantages sociaux futurs

(i) Prestations de retraite

Tous les employés admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la Société correspondent au coût total à titre de l'employeur. Ce montant est actuellement fondé sur un multiple de la cotisation obligatoire de l'employé et pourrait varier à un moment donné selon les résultats du Régime. Les cotisations de PPP Canada sont passées en charges dans l'exercice où les services sont fournis et constituent l'obligation totale de la Société en matière de prestations de retraite. Actuellement, la Société n'est pas tenue de verser des cotisations en rapport avec toute insuffisance actuarielle du Régime de retraite de la fonction publique.

(ii) Indemnités de départ

Le coût de ces indemnités est comptabilisé à mesure que les employés admissibles rendent les services nécessaires pour les acquérir. Le coût des indemnités auxquelles les employés ont droit est déterminé selon la méthode de répartition des prestations qui représentent la meilleure estimation à long terme, par la direction, des facteurs tels que les futures augmentations de salaire, l'âge de retraite et les taux d'actualisation. Ces indemnités représentent une obligation de PPP Canada qui donne lieu à un règlement au moyen de paiements futurs.

I) Crédits parlementaires

Les crédits parlementaires destinés à l'exploitation sont constatés dans l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis à la réception et tout excédent est non affecté et peut être utilisé pour des activités futures.

Les crédits parlementaires pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles sont comptabilisés à titre de financement d'immobilisations reporté et amorti de la même façon et sur les mêmes périodes que le matériel connexe. L'amortissement du financement d'immobilisations reporté est comptabilisé dans l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis.

Les crédits parlementaires destinés au Fonds PPP Canada sont comptabilisés comme des produits reportés du Fonds PPP Canada et seront comptabilisés comme produits conformément à la convention comptable f) sur la comptabilisation des produits.

3. MODIFICATIONS COMPTABLES FUTURES

Normes comptables pour le secteur public

En décembre 2009, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) a modifié la Préface des normes comptables pour le secteur public du *Manuel de comptabilité pour le secteur public*. Cette modification élimine la catégorie des organismes publics de type commercial. Les organismes publics classés actuellement dans cette catégorie doivent maintenant déterminer leur nouvelle catégorie.

Selon cette modification, PPP Canada est classée comme étant un autre organisme public. En tant qu'un autre organisme public, PPP Canada a établi que la méthode de comptabilité la plus appropriée pour répondre aux besoins des utilisateurs des états financiers est fondée sur les normes émises par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public. PPP Canada appliquera les normes émises par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public dans l'exercice commençant le 1er avril 2011. La Société ne s'attend pas à ce que les changements requis aux politiques comptables aient des répercussions importantes sur ses résultats financiers.

4. PLACEMENTS À COURT TERME

Les placements à court terme de 3 099 \$ (2 153 \$ en 2010) seront utilisés pour les activités d'exploitation en cours.

Les placements à court terme sont comptabilisés à la juste valeur fondée sur le prix de la transaction en date de la transaction.

5. PLACEMENTS DES FONDS PPP CANADA

PPP Canada reçoit les crédits parlementaires destinés au Fonds PPP Canada en prévision des versements correspondants et les investit conformément à la Politique d'investissement approuvée par PPP Canada.

Les placements des Fonds PPP Canada de 409 515 \$ (165 424 \$ en 2010) seront utilisés pour les versements en vertu du Fonds PPP Canada comme énoncé à la note 10.

Les placements des Fonds PPP Canada sont comptabilisés à la juste valeur fondée sur le prix de la transaction en date de la transaction.

6. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers de PPP Canada comprennent la trésorerie, les placements à court terme, les placements des Fonds PPP Canada, les créances, les créditeurs et les charges à payer. Étant donné leur caractère à court terme, la valeur comptable des instruments financiers de PPP Canada s'approche de la juste valeur. Les directives sur les normes de comptabilité établissent un cadre permettant d'évaluer la juste valeur et fournissent l'information sur l'évaluation de la juste valeur. Les actifs financiers détenus à des fins de transaction sont comptabilisés à la juste valeur au bilan. La juste valeur est fondée sur le prix de la transaction. L'évaluation juste, pour 2010 et 2011, est fondée sur le niveau 1 de la hiérarchie telle qu'énoncée à la note 2 b).

7. IMMOBILISATIONS

	Coût	Amortissement cumulés	Valeur nette aux livres 2011	Valeur nette aux livres 2010
Matériel	275 \$	146 \$	129 \$	213 \$
Meubles et articles d'ameublement	581	162	419	466
Améliorations locatives	425	112	313	313
TOTAL	1 281 \$	420 \$	861 \$	992 \$

8. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Coût	Amortissement cumulés	Valeur nette aux livres 2011	Valeur nette aux livres 2010
Immobilisations incorporelles	112 \$	57 \$	55 \$	82 \$

9. AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

(a) Prestations de retraite

PPP Canada est visée à la partie I de la *Loi sur la pension de la fonction publique*. Par conséquent, PPP Canada et tous les employés admissibles versent des cotisations au Régime de pension de retraite de la fonction publique (le « Régime »). Ce régime de retraite verse des prestations fondées sur les années de service et la rémunération moyenne au moment de la retraite. Les prestations sont incorporées au Régime de pensions du Canada ou au Régime de rentes du Québec et sont rajustées selon l'augmentation de l'indice des prix à la consommation. Pour l'année en cours, PPP Canada a versé au Régime des cotisations de 444 \$ (26 \$ en 2010). Pour l'année en cours, les employés de PPP Canada ont versé au Régime des cotisations de 171 \$ (14 \$ en 2010).

Les taux de cotisation au Régime sont déterminés selon l'année civile et sont énoncés ci-dessous :

	2011	2010	2009
Employés – services courant :			
Jusqu'au maximum des gains annuels ouvrant droit à pension (MGAP)	5,8 %	5,5 %	5,2 %
Gains excédant le MGAP : 2011 48 300 \$, 2010 47 200 \$, 2009 46 300 \$	8,4 %	8,4 %	8,4 %
Employeur – multiple des cotisations des employés :			
Cotisations pour service courant et service accompagné d'options dans le cas des employés cotisant à taux simple	1,86	1,94	1,91
Pour convention de retraite (CR) dans le cas de salaires excédant : 2011 142 800 \$, 2010 138 500 \$, 2009 136 700 \$	9,5	8,9	7,5

La responsabilité de PPP Canada à l'égard du Régime se limite à ses contributions. Les surplus ou insuffisances actuarielles sont comptabilisés dans les états financiers du gouvernement du Canada.

(b) Indemnités de départ

PPP Canada verse des indemnités de départ à ses employés, fondés sur leur admissibilité, leurs années de service et le salaire final. Ces indemnités de départ ne sont pas provisionnées. Elles seront versées à partir des crédits futurs. Les renseignements sur les indemnités de départ, établis au 31 mars, sont les suivants :

	2011	2010
Indemnités de départ	79 \$	67 \$

La juste valeur a été établie grâce à la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie au moyen d'un facteur d'actualisation approprié qui, au 31 mars 2011, s'établissait à 4,75 % (5,60 % en 2010).

10. CRÉDITS PARLEMENTAIRES

PPP Canada a reçu 11 000 \$ (6 600 \$ en 2010) en crédits d'exploitations du gouvernement du Canada. 10 844 \$ (5 407 \$ en 2010) étaient affectés à l'exploitation alors que 156 \$ (1 193 \$ en 2010) étaient affectés à l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles.

Les crédits parlementaires pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles sont comptabilisés à titre de financement d'immobilisations reporté et amorti de la même façon et sur les mêmes périodes que les immobilisations connexes. PPP Canada a amorti 314 \$ (156 \$ en 2010) dans l'état des résultats, du résultat étendu et des bénéfices non répartis; le solde s'élève à 916 \$ (1 074 \$ en 2010).

Les crédits parlementaires destinés au Fonds PPP Canada, provenant du gouvernement du Canada, sont investis conformément à la Politique d'investissement approuvée par PPP Canada. Tous les montants ont été reportés et seront comptabilisés comme produits dans l'exercice où PPP Canada devra verser les fonds selon les modalités des ententes financières conclues entre PPP Canada et les bénéficiaires admissibles.

	2011	2010
Produit reporté du Fonds PPP Canada, solde d'ouverture	165 472 \$	-
Crédits du Fonds PPP Canada	242 500 \$	165 400 \$
Intérêts reçus	1 591 \$	24 \$
Augmentation des intérêts courus	618 \$	48 \$
Produit reporté du Fonds PPP Canada, solde de clôture	410 181 \$	165 472 \$

11. GESTION DES RISQUES FINANCIERS

PPP Canada est exposé aux risques suivants liés à son utilisation d'instruments financiers : risque de crédit, risque de marché et risque de liquidité.

Le Conseil d'administration s'assure que PPP Canada a relevé les principaux risques auxquels elle est exposée et veille à ce que la direction exerce la surveillance et les contrôles appropriés à l'égard de ces risques.

(a) Risque de crédit :

Le risque de crédit désigne le risque pour PPP Canada de subir des pertes financières lorsqu'un client ou la contrepartie d'un instrument financier omet de s'acquitter de ses obligations contractuelles. Ces risques découlent principalement de certains actifs financiers détenus par PPP Canada et qui consistent en trésorerie, placements à court terme, créances et placements des Fonds PPP Canada. La valeur comptable approche la juste valeur en raison de la courte échéance.

PPP Canada gère son risque de crédit lié aux placements à court terme et aux placements des Fonds PPP Canada en faisant affaire uniquement avec des banques et des institutions financières de bonne réputation et en appliquant une politique d'investissement qui guide ses décisions.

L'exposition maximale au risque de crédit de PPP Canada au 31 mars 2011 correspond à 414 249 \$ (167 970 \$ en 2010).

(b) Risque de marché :

Le risque de marché désigne le risque découlant des fluctuations des taux du marché, comme les taux d'intérêt, qui auront une incidence sur le produit de PPP Canada. L'objectif de la gestion du risque de marché consiste à contrôler l'exposition au risque de marché afin qu'elle soit conforme aux paramètres acceptables tout en optimisant le rendement obtenu en fonction du niveau de risque couru.

Le risque d'intérêt désigne le risque lié à la fluctuation de la juste valeur des flux de trésorerie futurs d'un instrument financier en raison des changements apportés aux taux d'intérêt du marché.

La direction estime que PPP Canada n'est pas exposé à un risque de taux d'intérêt important.

(c) Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que PPP Canada puisse éprouver de la difficulté à honorer les obligations à l'échéance. PPP Canada dépend économiquement des crédits qui lui sont alloués par le gouvernement du Canada.

PPP Canada gère le risque de liquidité grâce à un processus constant de surveillance des flux de trésorerie actuels et des prévisions des flux de trésorerie liés à l'exploitation et aux activités de placement et de financement prévues afin de s'assurer, dans la mesure du possible, que le niveau de liquidités sera suffisant pour honorer son passif à l'échéance, tant dans des conditions normales que dans des conditions difficiles, sans subir des pertes indues ou prendre le risque de nuire à la réputation de PPP Canada. L'objectif de PPP Canada est de prévoir avec précision les coûts d'exploitation de l'exercice pour gérer dans les limites des crédits parlementaires approuvés.

12. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

PPP Canada est apparentée à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada, leur propriétaire commun. PPP Canada conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités, à des conditions commerciales applicables à tous les particuliers et entreprises. Le tableau suivant résume l'impact des importantes opérations entre apparentés survenues sur le total des charges et les sommes dues à ces apparentés ou par ces derniers à la fin de l'exercice. Les opérations sont comptabilisées à leur valeur d'échange, soit la valeur convenue avec les apparentés.

Apparenté et nature du service fourni	Charge 2011	Charge 2010	À payer 2011	À payer 2010
Corporation Commerciale Canadienne (CCC) - Entente de services partagés	1 039 \$	750 \$	260 \$	-
Receveur général – programme d'Échanges Canada	951 \$	1 072 \$	187 \$	620 \$
TOTAL	1 990 \$	1 822 \$	447 \$	620 \$

13. CAPITAL-ACTIONS

Le capital-actions autorisé de PPP Canada est un nombre illimité d'actions ordinaires sans valeur nominale. Au 12 février 2008, une action ordinaire a été émise et entièrement libérée pour la somme de 1 dollar.

14. ENGAGEMENTS

En raison de la nature des activités de PPP Canada, des contrats et obligations pluriannuels peuvent en découler, engageant PPP Canada à verser des paiements ultérieurs. Les obligations contractuelles qui peuvent être raisonnablement estimées sont les suivantes :

	2012	2013	2014	2015	2016
Bail signé jusqu'au 30 juin 2014	478 \$	480 \$	490 \$	94 \$	-

D'importantes obligations contractuelles liées au Fonds PPP Canada qui peuvent être raisonnablement estimées sont les suivantes :

	2012	2013	2014	2015	2016
Obligations du Fonds PPP Canada	1 000 \$	24 000 \$	24 725 \$	-	50 000 \$

Les obligations du Fonds PPP Canada seront financées par le produit reporté du Fonds PPP Canada.

15. GESTION DU CAPITAL

PPP Canada inclut le capital-actions et les bénéfices non répartis, collectivement « capitaux propres » dans sa définition du capital. L'objectif de la gestion du capital de PPP Canada est d'assurer la continuité de l'exploitation en gardant suffisamment de capitaux propres à long terme et en assurant un fonds de roulement adéquat. Les objectifs de gestion du capital de PPP Canada ont été atteints sans que la société modifie ses objectifs, politiques ou processus durant cette période.

PPP Canada n'est exposé qu'en vertu de règles extérieures à des exigences concernant son capital.

16. PASSIF ÉVENTUEL

Dans le cours normal de ses activités, PPP Canada peut faire l'objet de réclamations ou de poursuites judiciaires. Dans le cas où de telles réclamations ou poursuites se règlent contre PPP Canada, elles pourraient avoir une incidence importante sur les activités, la situation financière ou les résultats d'exploitation de la Société. Au 31 mars 2011, PPP Canada faisait l'objet d'aucune réclamation.

17. DONNÉES COMPARATIVES

Certaines données comparatives ont été reclassées de façon à être conformes à la présentation des états financiers de l'exercice en cours.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DE LA SOCIÉTÉ

Redonner à la collectivité

PPP Canada a entrepris sa campagne au travail pour Centraide afin d'appuyer cet important effort collectif; ce fut un grand succès.

Avec les dons recueillis auprès des 36 employés qui s'ajoutent à la somme provenant de la campagne de financement, PPP Canada a pu remettre un montant de 10 850 \$, ce qui représente une réalisation extraordinaire pour un si petit groupe de personnes. Nos activités de financement étaient centrées sur des dons individuels, des événements amusants, et un dîner multiculturel en commun; la Société a eu la chance d'avoir un représentant de Centraide qui a participé au dîner comme conférencier.

Nous croyons que notre engagement à réaliser des buts communs par le travail d'équipe et la collaboration n'a pas que renforcé nos pratiques commerciales, mais a renforcé notre désir d'atteindre les normes les plus élevées en ce qui concerne la responsabilité sociale. En plus de nos efforts pour soutenir la campagne de Centraide, les employés de PPP Canada ont uni leurs efforts à la suite du tremblement de terre dévastateur au Japon afin d'appuyer les efforts d'aide mondiale par le biais de dons personnels. L'an prochain, le personnel de PPP Canada espère poursuivre ses engagements envers la collectivité