



Environnement  
Canada

Environment  
Canada



# Évaluation de la participation du gouvernement fédéral à l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto

**Juillet 2008**

Canada 

### Étapes d'approbation du rapport

Étape de planification terminée	septembre 2007
Acheminement du rapport à la direction, pour réponse	mars 2008
Réception de la réponse de la direction	mai 2008
Rapport terminé	mai 2008
Rapport approuvé par le Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation	juillet 2008

### Acronymes utilisés dans le rapport

APECA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
CDI	Comité directeur intergouvernemental
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
DEO	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
FCIS	Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique
IRSRT	Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto
LCEE	Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
PIB	Produit intérieur brut
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
RTA	Région de tri d'acheminement
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SRSRT	Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto

## **Remerciements**

L'équipe du projet d'évaluation, formée d'Alexandre Lafrance et de Tom Golem, sous la direction de Francine Bélanger, directrice du Secrétariat fédéral de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto, et de Karine Kisilenko, Shelley Tice et William Blois sous la direction de Shelley Borys, directrice de l'Évaluation, souhaite remercier les personnes qui ont contribué à ce projet et, particulièrement, toutes les personnes interrogées pour leur point de vue et leurs commentaires, qui étaient essentiels pour mener à bien cette évaluation.

Ce rapport d'évaluation a été préparé par R.A. Malatest & Associates Ltd. pour Environnement Canada.



## Table des matières

<b>RÉSUMÉ</b> .....	i
<b>1.0 INTRODUCTION</b> .....	1
<b>2.0 CONTEXTE</b> .....	2
2.1 Profil.....	2
2.1.1 Contexte.....	2
2.1.2 Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto.....	2
2.1.3 Ressources du programme.....	3
2.1.4 Portrait de la participation fédérale à l'IRSRT.....	4
2.2 Rôles et responsabilités.....	4
2.2.1 Secrétariat fédéral de l'IRSRT.....	4
2.2.2 Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto.....	5
2.2.3 Comité directeur intergouvernemental et groupe de travail sur les activités... 6	6
<b>3.0 CONCEPTION DE L'ÉVALUATION</b> .....	7
3.1 Objet et portée.....	7
3.2 Approche et méthodologie de l'évaluation.....	7
3.2.1 Étude de la documentation.....	7
3.2.2 Recherche portant sur des sites comparables.....	8
3.2.3 Examen des dossiers.....	9
3.2.4 Entrevues avec des répondants clés.....	9
3.2.5 Sondage auprès des entreprises.....	10
3.2.6 Groupes de discussion.....	11
3.2.7 Défis et limites de la recherche.....	11
<b>4.0 RÉSULTATS</b> .....	12
4.1 Pertinence.....	12
4.1.1 Compatibilité de l'IRSRT avec les priorités du gouvernement fédéral.....	12
4.1.2 Compatibilité des projets financés avec les priorités fédérales pour l'IRSRT.....	13
4.2 Conception, prestation et rapport coût-efficacité.....	14
4.2.1 Efficacité d'une société comme moyen de mise en œuvre de l'IRSRT.....	15
4.2.2 Gouvernance de l'IRSRT.....	18
4.2.3 Indemnisation.....	18
4.2.4 Évaluation de l'optimisation des ressources en ce qui a trait à l'IRSRT.....	19
4.2.5 Structure de prestation.....	20
4.2.6 Dédoulement.....	23
4.3 Réussite.....	24
4.3.1 Évaluation du succès de la mise en œuvre et de l'achèvement des projets de l'IRSRT.....	25
4.3.2 Évaluation de l'augmentation du développement économique et des possibilités économiques à la suite de l'IRSRT.....	28
4.3.3 Évaluation de l'utilisation de processus respectueux de l'environnement dans le cadre des approches de revitalisation de l'IRSRT et de l'amélioration de la gestion environnementale des secteurs riverains à la suite de celle-ci.....	33
4.3.4 Évaluation de l'accroissement de la sensibilisation et de la participation au sein de la collectivité à l'égard de la planification du secteur riverain et de la mise en œuvre des projets de l'IRSRT.....	38

---

4.3.5	Évaluation de l'augmentation de l'utilisation et de l'accessibilité du secteur riverain à la suite de l'IRSRT .....	43
5.0	<i>CONCLUSIONS</i> .....	47
5.1	Pertinence.....	47
5.2	Conception, prestation et rapport coût-efficacité .....	48
5.3	Réussite.....	50
6.0	<i>RECOMMANDATIONS</i> .....	52
7.0	<i>RÉPONSE DE LA DIRECTION</i> .....	54
Annexe 1 : Éléments évalués et questions aux fins de l'évaluation .....		57
Annexe 2 : Liste des documents consultés .....		68
Annexe 3 : Liste des personnes interrogées.....		75
Annexe 4 : Carte des régions de tri d'acheminement du secteur riverain de Toronto .....		76
Annexe 5 : Description des sites utilisés aux fins de comparaison .....		77
Annexe 6 : Description des projets de l'IRSRT .....		80

## RÉSUMÉ

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation, menée au nom d'Environnement Canada, de la participation fédérale à l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto (IRSRT). L'évaluation portait sur la pertinence, la conception, la prestation, le rapport coût-efficacité et les autres options, et la réussite du volet fédéral de l'IRSRT depuis ses débuts en 2000–2001.

Les conclusions de l'évaluation sont fondées sur les sources de données suivantes :

- un examen des dossiers du projet et une étude de la documentation;
- des entrevues menées en personne et par téléphone avec du personnel du Secrétariat fédéral de l'IRSRT, des intervenants externes et des membres de l'IRSRT ( $n^{bre} = 26$ );
- un sondage auprès des entreprises œuvrant dans le secteur riverain de Toronto ( $n^{bre} = 297$ );
- des groupes de discussion réunissant des résidents du secteur riverain (deux groupes) et des organismes communautaires (un groupe).

### Profil du programme

L'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto (IRSRT) est une initiative de renouvellement d'infrastructure urbaine, conçue pour contribuer au développement urbain durable du secteur riverain de Toronto. L'IRSRT a été lancée en octobre 2000. Elle constitue un partenariat entre le gouvernement du Canada, la province de l'Ontario et la ville de Toronto. Chacun des ordres de gouvernement a annoncé un engagement en matière de financement de 500 millions de dollars, pour un total de 1,5 milliard de dollars. Bien que le groupe de travail et l'annonce du financement aient soutenu la candidature de Toronto pour la tenue des Jeux olympiques et paralympiques, les engagements pris par les trois ordres de gouvernement envers le projet de revitalisation ont été maintenus malgré le rejet de la candidature olympique.

L'investissement fédéral dans l'IRSRT se fait par l'entremise d'un programme de contribution avec la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto (SRSRT), également connue sous le nom de Waterfront Toronto, une société sans but lucratif qui a été mise sur pied pour superviser la revitalisation du secteur riverain. Les projets de revitalisation du secteur riverain sont financés par des accords de contribution latéraux, bilatéraux ou trilatéraux entre un ou plusieurs des trois ordres gouvernementaux et la SRSRT.

Au départ, l'investissement fédéral dans l'IRSRT était réparti sur une période de sept ans, soit de 2000–2001 à 2007–2008. Les fonds provenant des ordres provincial et municipal sont répartis sur une période plus longue, soit de 2000–2001 à 2014–2015. En mai 2007, puisque des délais imprévus ont retardé la dépense du financement alloué, l'engagement du gouvernement fédéral en matière de financement envers l'IRSRT a été prolongé jusqu'en 2010–2011.

De la contribution fédérale de 500 millions de dollars, 410 millions de dollars sont gérés par le Secrétariat fédéral de l'IRSRT et sont alloués au financement sous forme de

contribution et aux dépenses de fonctionnement et d'entretien. Les 90 millions de dollars restants ont été alloués à deux projets par l'entremise de modalités distinctes entre Transports Canada (25 millions de dollars pour le lien air-rail) et Infrastructure Canada (65 millions de dollars pour l'amélioration du GO Transit).

### **Pertinence**

#### ***La revitalisation du secteur riverain de Toronto cadre avec les priorités fédérales.***

Depuis longtemps, le gouvernement fédéral participe à diverses initiatives similaires à celle de l'IRSRT en matière de réaménagement urbain et de renouvellement des infrastructures au Canada. Les gouvernements fédéraux d'autres pays soutiennent également des initiatives de grande envergure visant les secteurs riverains. De plus, la participation fédérale à l'IRSRT va de pair avec les priorités actuelles du gouvernement du Canada en matière de leadership économique et d'amélioration de l'environnement.

***Le besoin à l'égard de la participation fédérale à l'IRSRT est justifié.*** Grâce à la participation fédérale à l'IRSRT, ainsi que celle de la ville de Toronto et de la province de l'Ontario, les travaux de revitalisation ont bénéficié d'une meilleure coordination en ce qui a trait à la planification et au développement. De plus, l'évaluation montre que sans la participation du gouvernement fédéral, le projet d'envergure de revitalisation du secteur riverain de Toronto aurait été aux prises avec des contraintes ou des défis considérables.

***L'IRSRT a souffert du fait que son Secrétariat fédéral ne relève pas d'un ministère stable et approprié.*** La responsabilité de la participation fédérale à l'IRSRT incombe au ministre fédéral responsable de Toronto ou de l'Ontario et, par conséquent, la participation fédérale à l'IRSRT a été confiée à cinq ministères différents depuis 2000. Cette situation a fréquemment été à l'origine d'un décalage entre les objectifs du Secrétariat et ceux du ministère fédéral parrainant l'Initiative. À l'heure actuelle, le Secrétariat relève d'Environnement Canada. Bien que ce ministère convienne mieux que les précédents en raison des objectifs environnementaux de l'IRSRT, rappelons que les projets d'infrastructure fédéraux sont généralement concentrés à Infrastructure Canada.

### **Conception, prestation et rapport coût-efficacité**

***L'affectation des fonds du gouvernement fédéral pour l'IRSRT s'est faite plus lentement que prévu.*** À ce jour, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT a affecté environ 124 millions de dollars de l'investissement fédéral prévu de 410 millions de dollars pour l'Initiative. Bien que des travaux aient été effectués relativement à divers projets de l'IRSRT, les activités de revitalisation n'ont pas progressé au rythme prévu, ce qui a eu pour effet de ralentir la dépense des fonds fédéraux affectés à l'IRSRT.

La SRSRT et les trois ordres de gouvernement ont tenté d'accélérer l'exécution de la revitalisation, notamment par des processus de gestion de projets améliorés, un niveau supérieur en dotation de personnel à la SRSRT, l'affectation stratégique du financement public aux projets, ainsi que d'autres mesures.

Les trois ordres de gouvernement ont également approuvé un plan de financement pluriannuel qui prévoit l'affectation totale de l'investissement de chaque gouvernement à

la revitalisation du secteur riverain avant la date limite de chacun. Cependant, étant donné que moins du tiers des 410 millions de dollars des fonds fédéraux gérés par le Secrétariat fédéral de IRSRT ont été dépensés par le gouvernement fédéral à ce jour, ce dernier doit relever le défi de dépenser la totalité du financement des projets avant la fin de l'exercice financier de 2010–2011.

**La mise sur pied d'une société pour mettre en œuvre les activités de revitalisation est un instrument efficace pour réaliser les objectifs de l'IRSRT, mais les activités de la SRSRT n'ont pas satisfait aux attentes relatives aux échéanciers.** La SRSRT a été mise sur pied pour superviser et diriger la revitalisation du secteur riverain. L'utilisation d'une société indépendante pour gérer les activités de revitalisation d'un secteur riverain est une méthode couramment utilisée par les administrations au Canada et à l'étranger. Toutefois, les conclusions de la recherche menée dans le cadre de ce rapport suggèrent que la SRSRT a éprouvé des difficultés à maintenir la cadence de la réalisation des activités de revitalisation de façon à respecter les échéances du gouvernement fédéral en ce qui concerne le financement de l'IRSRT. En conséquence, les dates limites de l'IRSRT pour le fédéral ont été reportées et la Société accuse un retard dans la dépense du financement sous forme de contribution du gouvernement fédéral.

**Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT semble faire preuve d'une optimisation des ressources.** Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT assume une tâche particulière puisqu'il gère directement un programme de contribution servant au financement fédéral d'infrastructure au sein d'Environnement Canada. Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT semble faire preuve d'une optimisation des ressources puisque son ratio de dépenses de fonctionnement et d'entretien par rapport aux paiements de contribution se compare avantageusement à celui d'Infrastructure Canada.

**Les résultats de l'évaluation ont révélé que, en général, le Comité directeur intergouvernemental n'est pas considéré comme un instrument de gouvernance efficace, alors que le groupe de travail sur les activités donne l'impression d'avoir bien coordonné les activités de l'IRSRT.** La supervision gouvernementale de l'IRSRT est assurée par le Comité directeur intergouvernemental (CDI). Les constatations tirées de l'évaluation suggèrent qu'il n'a pas été un instrument efficace en raison de la rareté des réunions et de la rotation parmi les membres du gouvernement fédéral, attribuable aux changements au sein de la haute direction lorsque le Secrétariat changeait de ministère. Un groupe de travail sur les activités a également été mis sur pied pour gérer les accords de contribution de l'IRSRT à l'échelle des gouvernements; il semble être un instrument efficace en matière de communication et de coordination.

**Bien que le recours à un programme de contribution pour verser le financement à l'IRSRT ait permis au gouvernement fédéral de superviser son financement, cette méthode a été perçue comme étant exigeante sur le plan administratif.** L'utilisation d'un programme de contribution a permis de garantir que le financement fédéral soit dépensé conformément aux modalités prévues. Puisque plusieurs accords de contribution avec la SRSRT mettaient en jeu plus qu'un ordre de gouvernement, le processus s'est avéré complexe. Par conséquent, plusieurs intervenants de la SRSRT ont trouvé que le recours à un programme de contribution pour verser le financement de l'IRSRT comportait des exigences excessives et demandait beaucoup de temps sur le plan de l'administration et en matière de rapports.

**Les exigences supplémentaires en matière d'indemnisation des trois ordres de gouvernement pour les projets de l'IRSRT ont été perçues comme ayant eu un effet négatif sur le respect des échéances des activités de revitalisation.** Les clauses d'indemnisation des accords de contribution de l'IRSRT exigent de la part des entrepreneurs indépendants et de tout autre bénéficiaire admissible (par exemple, les fournisseurs qui exécutent les activités d'un projet sous la direction de la SRSRT) qu'ils assument la responsabilité illimitée de leurs services. Cette exigence a parfois donné l'impression d'avoir ralenti la négociation des contrats entre la SRSRT et ses fournisseurs, et avoir limité l'éventail de fournisseurs souhaitant offrir leurs services à la SRSRT. La SRSRT et les trois gouvernements bailleurs de fonds ont entamé un dialogue dans le but de trouver des solutions satisfaisantes pour tous afin de faire évoluer les choses en termes de gestion du risque.

### **Réussite**

**Les accords de contribution ont principalement financé la planification, la conception, les évaluations environnementales et la restauration des sites.** Le gouvernement fédéral a signé 32 accords de contribution avec la SRSRT. Ces accords avaient pour objet le financement d'un vaste éventail de projets, qui portaient notamment sur la planification, la conception, les évaluations environnementales, l'acquisition de terrains et la restauration des sites. De plus, un petit nombre d'accords portait sur la réalisation de projets de construction, notamment sur l'aménagement d'un cours d'eau, l'amélioration des secteurs riverains de John Quay et York Quay, l'achèvement du parc Ireland et le financement d'un organisme sans but lucratif pour l'établissement d'un théâtre d'été dans le secteur riverain.

**Les projets ont connu divers problèmes qui ont occasionné des retards.** Les projets n'ont pas été entrepris ou terminés dans les délais prévus. Les accords de financement avec plusieurs gouvernements étant complexes, beaucoup de temps doit être consacré à l'organisation et à l'administration. Un des défis pour la SRSRT a été de satisfaire aux exigences des trois bailleurs de fonds gouvernementaux, étant donné que chaque ordre de gouvernement a ses propres exigences en matière de gestion de financement. Les projets ont également comporté des consultations exhaustives auprès des intervenants et du public. En outre, les évaluations environnementales mettant en jeu trois ordres de gouvernement peuvent exiger beaucoup plus de temps lorsqu'il s'agit de projets complexes. Les répondants clés ont également indiqué d'autres raisons pour le retard des projets, notamment le piétinement des négociations visant l'acquisition de terrains. Dans certains cas, les exigences en matière d'indemnisation pour les entrepreneurs travaillant sur des projets de l'IRSRT ont également compliqué le processus d'appel d'offres.

**Il est trop tôt pour évaluer dans quelle mesure l'IRSRT a eu des retombées économiques significatives.** Puisque la plupart des travaux de l'IRSRT terminés à ce jour portaient sur la planification, la conception et la préparation en vue de la construction, il est trop tôt pour évaluer l'incidence économique globale de l'IRSRT. Cependant, les premiers effets positifs sur l'économie se sont fait sentir après l'achèvement de l'aménagement du cours d'eau à Western Beaches et d'autres projets.

**L'IRSRT fédérale a fait preuve d'une approche respectueuse de l'environnement pour ce qui est de la revitalisation.** L'IRSRT fédérale fait preuve d'une approche respectueuse de l'environnement pour ce qui est de la revitalisation, comme le prouve le recours constant aux évaluations environnementales, ainsi que la mise en application des principes de développement durable par la SRSRT.

**L'IRSRT a encouragé une sensibilisation et une participation accrues au sein de la collectivité à l'égard de la planification du secteur riverain et de la mise en œuvre des projets.** Les activités de l'IRSRT, telles que mises en œuvre par la SRSRT, ont encouragé une plus grande sensibilisation et participation au sein de la collectivité à l'égard de la planification du secteur riverain et de la mise en œuvre des projets. Cet état de fait s'est concrétisé lors de la tenue, par la SRSRT, de plusieurs consultations et réunions auxquelles le public et les intervenants ont assisté en grand nombre, ainsi que grâce à une importante couverture médiatique.

**On constate une certaine augmentation de l'accessibilité au secteur riverain à la suite de la participation fédérale à l'IRSRT, et d'autres travaux visant à faciliter l'accès aux secteurs sont prévus ou en cours.** L'accessibilité au secteur riverain a été améliorée notamment grâce aux améliorations apportées à l'aménagement paysager et aux promenades le long de John Quay et York Quay. Divers espaces de loisirs et parcs devraient être terminés en 2008.

Selon les plans généraux, plus de 12 000 unités de logement sont prévues dans le secteur riverain de West Don Lands et d'East Bayfront. Ces deux secteurs relieront le centre-ville à la rive du lac et au corridor de la rivière Don.

### **Recommandations**

Les quatre recommandations suivantes sont fondées sur les résultats et les conclusions de l'évaluation.

#### **Recommandation n° 1 :**

Une fois la phase de mise en œuvre du programme terminée, il faudrait explorer davantage dans quelle mesure la composante fédérale de l'IRSRT a donné les résultats escomptés.

#### **Recommandation n° 2 :**

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT devrait continuer à travailler de concert avec la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto afin d'établir des méthodes pour assurer l'utilisation en temps opportun des fonds fédéraux affectés à l'IRSRT.

#### **Recommandation n° 3 :**

La pertinence du seuil de 10 millions de dollars pour les accords de contribution du gouvernement fédéral devrait être réexaminée.

#### **Recommandation n° 4 :**

Le gouvernement fédéral devrait continuer de collaborer avec la SRSRT, la ville de Toronto et la province de l'Ontario afin d'élaborer des politiques d'indemnisation qui répondent le mieux aux besoins de toutes les parties.

## **Réponse de la direction**

Le secrétariat fédéral de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto assume la responsabilité de la mise en œuvre de la réponse de la direction. Si l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto passe à un autre ministère, le secrétariat fédéral s'engage à poursuivre la mise en œuvre de la réponse de la direction et veillera à ce que les représentants de la Direction de l'évaluation d'Environnement Canada aient l'occasion d'assurer la transition des résultats et des responsabilités se rattachant à cette évaluation au nouveau ministère responsable.

### **1. Une fois la phase de mise en œuvre du programme terminée, il faudrait explorer davantage dans quelle mesure la composante fédérale de l'IRSRT a donné les résultats escomptés.**

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT accepte cette recommandation.

Ainsi, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT s'engage à explorer davantage les résultats escomptés du programme. Pour faciliter la mise en œuvre de cette recommandation, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT a mis en réserve des fonds dans son enveloppe de fonctionnement et entretien pour couvrir les coûts liés à l'étude des résultats escomptés.

En mai 2008, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT amorcera des discussions avec les responsables de l'évaluation ministérielle et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Le plan de travail définira l'échéancier et les prochaines étapes du processus, le cas échéant. L'intention du plan de travail est de répondre aux attentes de toutes les parties et d'orienter le processus visant à explorer davantage les résultats attendus du programme.

### **2. Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT devrait continuer à travailler de concert avec la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto afin d'établir des méthodes pour assurer l'utilisation en temps opportun des fonds fédéraux affectés à l'IRSRT.**

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT accepte cette recommandation.

La Politique sur les paiements de transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada stipule que l'aide accordée à des projets d'immobilisations doit toujours être sous la forme d'une contribution. Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT travaillera de pair avec ses homologues et la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto afin de veiller à ce que le financement fédéral soit dépensé d'ici le 31 mars 2011. Il s'agit notamment d'assurer à la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto la souplesse dont elle a besoin en matière de gouvernance pour poursuivre efficacement l'IRSRT, comme le prévoit la *Loi de 2002 sur la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto, L.R.O.* Bien qu'une certaine souplesse en matière de gouvernance ait été accordée jusqu'à maintenant, il est prévu que pendant toute la durée de l'IRSRT, un certain nombre de demandes de gouvernance de la part de la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto seront présentées au Conseil du Trésor.

Par l'intermédiaire du groupe de travail sur les activités présidé par le Secrétariat fédéral de l'IRSRT, le gouvernement fédéral incitera la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto à déployer des efforts plus coordonnés dans l'élaboration d'accords de contribution, en mettant l'accent sur une utilisation des fonds selon les délais impartis. Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT s'engage à soulever cette question auprès de ses homologues lors de la prochaine rencontre du groupe de travail sur les activités. De plus, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT demandera l'appui de la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto et de ses homologues pendant la négociation du prochain plan de financement à long terme des trois ordres de gouvernement afin de garantir l'affectation stratégique du financement du gouvernement fédéral aux projets qui peuvent être menés à terme avant la date limite du programme, soit le 31 mars 2011.

### **3. La pertinence du seuil de 10 millions de dollars pour les accords de contribution du gouvernement fédéral devrait être réexaminée.**

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT accepte cette recommandation.

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT n'a pas réussi de faire abolir le seuil en 2007. Les raisons de maintenir le seuil de 10 millions de dollars étaient que le programme ne disposait pas d'éléments probants en matière d'évaluation et de vérification pour justifier l'abolition du seuil. Présentement, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT regroupe les projets similaires en une seule présentation en cherchant l'approbation de financement.

### **4. Le gouvernement fédéral devrait continuer de collaborer avec la SRSRT, la ville de Toronto et la province de l'Ontario afin d'élaborer des politiques d'indemnisation qui répondent le mieux aux besoins de toutes les parties.**

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT accepte cette recommandation.

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT s'affaire actuellement avec ses homologues par l'entremise du groupe de travail sur les activités et les représentants légaux de chacun afin de faire en sorte que les clauses d'indemnisation supplémentaires soient retirées du modèle d'accord de contribution au plus tard le 15 décembre 2008.

## **1.0 INTRODUCTION**

Ce document a pour objet de présenter les résultats de l'*Évaluation de la participation du gouvernement fédéral à l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto*, qui a été menée par R.A. Malatest & Associates Ltd. au nom de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'Environnement Canada.

Ce document présente les conclusions et les recommandations de l'évaluation. La section 2 explique dans quel contexte s'inscrit la participation fédérale à l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto. La section 3 présente de quelle façon l'évaluation a été conçue. La section 4 présente les résultats de l'évaluation. Les sections 5 et 6 énumèrent les conclusions et les recommandations tirées de l'évaluation. La section 7 présente la réponse de la direction aux recommandations.

## 2.0 CONTEXTE

### 2.1 Profil

#### 2.1.1 Contexte

Pendant de nombreuses années, le secteur riverain de Toronto était un secteur industriel. Parmi les industries présentes, on retrouvait des entreprises de fabrication lourde, de stockage de produits pétroliers et de charbon et d'élimination des déchets. À partir des années 1970, les industries ont été relocalisées, d'où la nécessité, advenant un réaménagement, d'apporter des mesures correctives considérables à plusieurs emplacements. Au fil des ans, plusieurs projets ont été entrepris par la ville de Toronto et les gouvernements provincial et fédéral pour améliorer le secteur, projets qui comprenaient la construction de la Tour CN et du SkyDome (maintenant le Rogers Centre), ainsi que le réaménagement du secteur Harbourfront et de Queen's Quay Terminal.

L'IRSRT est la plus récente initiative liée à l'amélioration du secteur. Le secteur visé par l'Initiative comprend un territoire d'environ 46 kilomètres de biens immobiliers sous-utilisés ou sous-développés à proximité du secteur riverain de Toronto.

#### 2.1.2 Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto

En octobre 2000, à la suite des recommandations du rapport du groupe de travail sur la revitalisation du secteur riverain de Toronto (Toronto Waterfront Revitalization Task Force) intitulé *Our Toronto Waterfront : Gateway to a New Canada*<sup>1</sup>, l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto a été mise sur pied en tant que partenariat entre le gouvernement du Canada, la province de l'Ontario et la ville de Toronto. Chacun des trois ordres de gouvernement a annoncé un engagement en matière de financement de 500 millions de dollars, pour un financement total de 1,5 milliard de dollars. Le groupe de travail et l'annonce du financement visaient à appuyer la candidature de Toronto pour la tenue des Jeux olympiques et paralympiques en 2008. Même si c'est la candidature de de Beijing qui a été retenue plutôt que celle de Toronto, les trois ordres de gouvernement ont maintenu leur engagement.

Les objectifs de l'IRSRT, tels que décrits dans les modalités du programme, consistent à :

- enrichir et améliorer la qualité de vie dans la région de Toronto;
- contribuer au développement urbain durable;
- moderniser et améliorer les infrastructures de transport et de transport en commun;
- rehausser l'image du Canada, de l'Ontario et de Toronto sur le plan international;
- augmenter les possibilités de croissance et de développement économique;
- accroître la capacité de Toronto en ce qui a trait à la formation, l'attrait et le maintien en poste des travailleurs compétents.

---

<sup>1</sup> Toronto Waterfront Revitalization Task Force. *Our Toronto Waterfront*.

Le gouvernement fédéral, de pair avec la ville de Toronto et la province de l'Ontario, agit à titre de partenaire de financement dans l'IRSRT. Le financement est versé par l'entremise d'un programme de contribution. Un modèle d'accord de contribution a été élaboré de concert avec la ville de Toronto et la province de l'Ontario, conformément à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor. Les accords de contribution du gouvernement fédéral sont administrés par le Secrétariat fédéral de l'IRSRT, qui relève actuellement d'Environnement Canada.

### 2.1.3 Ressources du programme

De la contribution fédérale de 500 millions de dollars à l'IRSRT, 410 millions de dollars sont gérés par le Secrétariat fédéral de l'IRSRT et sont affectés au financement sous forme de contribution de projets sélectionnés et aux dépenses de fonctionnement et d'entretien. La plupart de ces fonds circulent par l'intermédiaire de la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto (SRSRT), en tant que principale bénéficiaire désignée, dans les projets qui sont mis en œuvre directement par la Société ou par des bénéficiaires admissibles<sup>2</sup> (selon la définition de l'accord de contribution). Les 90 millions de dollars restants ont été alloués à deux projets au moyen de modalités distinctes entre Transports Canada (25 millions de dollars pour le lien air-rail) et Infrastructure Canada (65 millions de dollars pour l'amélioration du GO Transit).

Au départ, l'investissement fédéral dans l'IRSRT était réparti sur une période de sept ans, soit de 2000-2001 à 2007-2008. Les fonds provenant des ordres provincial et municipal ont été répartis sur une période plus longue, soit de 2000-2001 à 2014-2015. Puisque des délais imprévus ont retardé la dépense des fonds fédéraux, l'engagement du gouvernement fédéral en matière de financement envers l'IRSRT a été prolongé de trois années supplémentaires, soit jusqu'en 2010-2011.

Les projets de revitalisation du secteur riverain sont financés par des accords de contribution latéraux, bilatéraux ou trilatéraux entre un ou plusieurs des trois ordres de gouvernement et la SRSRT. La vision initiale de l'IRSRT reposait sur le principe que les trois ordres de gouvernement s'engageraient tous à verser le même montant de financement à l'égard des priorités et des projets communs. En 2004, avec l'évolution de l'Initiative, les gouvernements ont défini des priorités individuelles et communes. Le gouvernement fédéral a indiqué que les parcs et les espaces publics et récréatifs figuraient parmi ses priorités de financement dans le cadre de l'IRSRT; toutefois, il continue à financer des projets ne faisant pas partie de ces secteurs prioritaires<sup>3</sup>.

Compte tenu que l'IRSRT passe de la phase de planification à celle de la mise en œuvre, œuvre, et que le succès des projets d'infrastructure repose sur des plans pluriannuels complets et des engagements financiers, les trois ordres de gouvernement, de concert avec la SRSRT, ont préparé en 2005 un premier plan de financement pluriannuel et l'ont approuvé en septembre de la même année. L'éventail des projets convenus dans ce plan plan ciblait l'utilisation de la totalité de l'investissement de 500 millions de chacun des gouvernements pour la revitalisation du secteur riverain. Toutefois, reconnaissant que les projets peuvent progresser plus lentement que prévu et que les priorités peuvent

<sup>2</sup> Bénéficiaire admissible : personne, autre que la SRSRT, qui, relativement à tout projet, est identifiée dans l'Annexe A de l'accord de contribution comme étant la personne responsable de l'exécution du projet en question.

<sup>3</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Results-based Management and Accountability Framework*, p. 4.

changer au fil du temps, les trois gouvernements ont également convenu que le plan de financement pluriannuel serait réévalué périodiquement. Par conséquent, les secrétariats des trois gouvernements ont effectué l'examen détaillé du plan de financement pluriannuel en avril 2006 et, plus récemment, à l'automne 2007.

#### 2.1.4 Portrait de la participation fédérale à l'IRSRT

Depuis sa mise sur pied, l'IRSRT a été supervisée, au niveau fédéral, par le ministre responsable de la région du Grand Toronto et de l'Ontario. Puisque ce ministre n'est pas toujours responsable du même portefeuille, par décret, la participation fédérale à l'Initiative a relevé de différents ministères depuis sa mise en œuvre, comme l'indique le tableau 1.

**Tableau 1**  
**Ministères fédéraux responsables de**  
**l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto, de 2000 à 2008**

Date	Ministère	Décret
Octobre 2000 au 7 mars 2004	Transports Canada	2003-1769 2003-1768 2001-0767
8 mars 2004 au 2 février 2005	Ressources humaines et Développement des compétences Canada	2004-0167 2004-0166 2004-0165
3 février 2005 au 5 février 2006	Citoyenneté et Immigration Canada	2005-0136 2005-0135 2005-0134 2005-0133
6 février 2006 au 3 janvier 2007	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	2006-0076 2006-0075 2006-0074 2006-0073
4 janvier 2007, jusqu'à ce jour	Environnement Canada	2007-0015 2007-0014 2007-0013 2007-0012

## 2.2 Rôles et responsabilités

### 2.2.1 Secrétariat fédéral de l'IRSRT

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT gère le volet fédéral de l'IRSRT au nom du gouvernement fédéral. Le directeur ou la directrice de l'IRSRT exerce l'autorité fonctionnelle fédérale pour les accords de contribution et est responsable de la gestion du programme pour les projets financés par le gouvernement fédéral. Les responsabilités du Secrétariat fédéral de l'IRSRT comprennent notamment :

#### L'élaboration des politiques

- Donner une orientation générale à l'élaboration du programme et des politiques
- Conseiller et intervenir en fonction des nouveaux enjeux
- Préparer les présentations au Conseil du Trésor et les mémoires au Cabinet

#### La mise en œuvre et la gestion du programme

- Analyser les propositions de projets et sélectionner les projets
- Négocier les modalités de financement des projets au moyen des accords de contribution
- Faire le suivi et l'examen des projets

#### La coordination

- Améliorer les relations intergouvernementales et interministérielles au niveau fédéral
- Veiller à ce que les projets de l'IRSRT financés avec des fonds fédéraux respectent la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*
- Établir des stratégies en matière de communication

En 2005, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT faisait partie de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), pour être par la suite transféré à Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), puis au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et, finalement, à Environnement Canada.

### 2.2.2 Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto

Dans le but de superviser la planification et la mise en œuvre de l'IRSRT, les trois ordres de gouvernement ont constitué la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto, qui est assujettie à sa propre loi provinciale, la *Loi de 2002 sur la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto*, qui est entrée en vigueur en mai 2003. En 2007, la SRSRT a été renommée Waterfront Toronto afin de faciliter les communications, mais elle demeure la SRSRT en vertu de la *Loi*. Le mandat de la SRSRT consiste à superviser les travaux de revitalisation évalués à 17 milliards de dollars sur une période d'environ 30 ans<sup>4</sup>.

Les objectifs de la SRSRT sont les suivants :

- mettre en œuvre un programme qui accroît la valeur économique, sociale et culturelle des biens-fonds situés dans le secteur riverain désigné et qui crée un secteur riverain accessible et dynamique pour le logement, le travail et les loisirs, et ce, d'une manière responsable à l'égard de l'environnement et sur le plan financier;
- faire en sorte que l'aménagement continu du secteur riverain désigné se poursuive de manière autosuffisante sur le plan financier;
- promouvoir et encourager la participation du secteur privé à l'aménagement du secteur riverain désigné;
- encourager le public à apporter sa contribution à l'aménagement du secteur riverain désigné;
- prendre part aux autres activités prescrites par les règlements, le cas échéant.

<sup>4</sup> Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto. *Our Waterfront*, p. 6.

La *Loi sur la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto* fixe les paramètres d'exploitation de la Société, notamment ses objets, sa structure et ses limites. Par exemple, la Société ne peut emprunter de fonds sans l'approbation des trois ordres de gouvernement ou sans passer par l'intermédiaire des règlements provinciaux. La *Loi* précise que la Société n'est le mandataire d'aucun ordre de gouvernement et qu'elle est régie par un conseil d'administration. Chaque ordre de gouvernement peut nommer jusqu'à quatre membres du conseil et le président du conseil est nommé conjointement.

### **2.2.3 Comité directeur intergouvernemental et groupe de travail sur les activités**

La supervision gouvernementale de l'IRSRT est assurée par le Comité directeur intergouvernemental (CDI), formé en octobre 2000. Le CDI agit comme point central pour la gestion et la coordination intergouvernementales de l'IRSRT. La SRSRT présente son rapport d'étape au CDI. Le CDI est composé des membres suivants :

- le sous-ministre désigné par le ministère fédéral;
- le sous-ministre et le sous-ministre adjoint de Renouvellement de l'infrastructure publique du gouvernement de l'Ontario;
- le directeur et le directeur adjoint de la ville de Toronto.

Les réunions ont lieu au trimestre, ou au besoin. Des groupes de travail relevant du CDI peuvent également être formés en fonction des besoins.

Le CDI a formé un groupe de travail sur les activités afin qu'il soit chargé d'assurer la saine gestion du programme d'accords de contribution de l'IRSRT. Présidé par le Secrétariat fédéral de l'IRSRT et composé de représentants officiels des trois ordres de gouvernement, ce groupe de travail se réunit trimestriellement pour assurer : une approche coordonnée de la gestion des accords de contribution; la conformité des accords de contribution avec les politiques, les procédures et les lois gouvernementales et ministérielles respectives; et la coordination et la communication d'information relatives aux activités de vérification et d'évaluation de l'IRSRT. Il sert également de forum pour échanger des renseignements et faire connaître les meilleures pratiques, ainsi que pour formuler des recommandations et des conseils au CDI.

Tous les mois, les trois ordres de gouvernement et la SRSRT tiennent des conférences téléphoniques afin de faciliter la coordination et la gestion des activités de l'IRSRT.

## **3.0 CONCEPTION DE L'ÉVALUATION**

### **3.1 Objet et portée**

La portée et la conception de l'*Évaluation de la participation du gouvernement fédéral à l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto* sont fondées sur les travaux préliminaires accomplis par le Secrétariat fédéral de l'IRSRT, ce qui comprend le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) d'octobre 2006, déjà en place. L'annexe 1 du présent rapport comprend la grille d'évaluation utilisée dans la conception de l'évaluation.

L'évaluation portait sur la pertinence, la réussite, la conception, la prestation, le rapport coût-efficacité et les autres options du volet fédéral de l'IRSRT depuis ses débuts en 2000-2001. L'évaluation a été conçue en vue de déterminer si l'Initiative :

- cadre avec les priorités du gouvernement fédéral (pertinence);
- est efficacement exécutée (conception et prestation);
- utilise les moyens les plus appropriés et efficaces pour atteindre ses résultats (rapport coût-efficacité et les autres options);
- atteint les résultats prévus tout en mettant l'accent sur les résultats immédiats (réussite);
- est en voie d'atteindre les résultats intermédiaires et finaux (réussite).

L'évaluation a porté sur l'engagement du gouvernement fédéral dans l'IRSRT se chiffrant à environ 410 millions de dollars.

### **3.2 Approche et méthodologie de l'évaluation**

L'*Évaluation de la participation du gouvernement fédéral à l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto* a été réalisée au moyen de plusieurs travaux de recherche, notamment une étude de la documentation, une recherche portant sur des sites comparables, un examen des dossiers, des entrevues avec des répondants clés, un sondage auprès des entreprises et des groupes de discussion avec des intervenants locaux et des résidents. Chacune de ces activités est décrite dans les prochaines sections.

#### **3.2.1 Étude de la documentation**

Les membres de l'équipe du projet ont passé en revue la documentation existante des trois ordres de gouvernement, de la SRSRT et d'autres sources. L'étude des documents visait principalement à répondre aux questions suivantes :

- L'IRSRT cadre-t-elle avec les priorités fédérales?
- La SRSRT est-elle un mécanisme efficace pour la mise en œuvre de l'IRSRT?
- L'IRSRT fait-elle preuve d'une optimisation des ressources? Existe-t-il d'autres structures de prestation qui seraient plus efficaces ou qui offriraient un meilleur rapport coût-efficacité?

- L'IRSRT dédouble-t-elle le travail d'autres organismes ou partage-t-elle des objectifs similaires?

De nombreux documents ont également été utilisés pour évaluer la réussite de l'IRSRT, y compris la mesure dans laquelle les projets ont produit les résultats escomptés.

Les documents examinés comprenaient :

- des documents portant sur le rendement (p. ex. cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats, cadre de vérification axé sur les risques);
- des documents portant sur les politiques (présentations au Conseil du Trésor, mémoires au Cabinet, discours du Trône, documents ministériels);
- des rapports portant sur le rendement (rapports d'étape, rapports annuels);
- des rapports d'évaluation environnementale;
- des documents de planification ministérielle (plans généraux);
- des rapports de vérification et d'autres documents pertinents.

Outre les documents du gouvernement et de la SRSRT, les consultants ont passé en revue des études et des recherches portant sur la revitalisation du secteur riverain de Toronto.

Une documentation exhaustive portant sur l'IRSRT a été fournie par le Secrétariat fédéral de l'IRSRT au début du projet. D'autres documents ont été mentionnés durant les entrevues par des intervenants des trois ordres de gouvernement et de la SRSRT, ainsi que par des experts en développement de secteurs riverains. La liste des documents consultés se trouve à l'annexe 2 du rapport.

### 3.2.2 Recherche portant sur des sites comparables

Le conseiller a entrepris l'examen d'initiatives de revitalisation de secteurs riverains dans d'autres administrations. Ces initiatives ont été examinées pour établir des points de comparaison relativement aux enjeux et aux indicateurs visés par l'évaluation. Cet examen a soulevé des questions importantes en lien avec l'évaluation, dont celles-ci :

- Est-ce que l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto va de pair avec les activités que mène le gouvernement fédéral dans d'autres régions du Canada?
- Quels seraient d'autres modèles de prestation possibles?

Cet examen a porté sur les initiatives de revitalisation de secteurs riverains à Halifax et à Winnipeg (La Fourche), ainsi que sur des initiatives menées à l'extérieur du pays, notamment à Londres (Royaume-Uni) et à Sydney (Australie). Les sites ont été sélectionnés en fonction de l'accessibilité de l'information et de la possibilité de les comparer avec l'IRSRT. L'examen de ces autres initiatives a également été alimenté par le rapport intitulé *Review of Alternative Governance Structures and Delivery Models*, produit pour la SRSRT en 2004 par Mercer Delta Organizational Consulting. Les documents relatifs aux sites de comparaison ont été obtenus par le biais de recherches sur Internet et en communiquant, par téléphone ou par courriel, avec les intervenants des différents sites, selon le cas.

### 3.2.3 Examen des dossiers

En plus de l'examen de la documentation, le conseiller a réalisé l'examen des dossiers des projets de l'IRSRT. Cet examen comprenait l'examen des dossiers du Secrétariat fédéral de l'IRSRT et de la SRSRT portant sur 28 projets financés par le gouvernement fédéral, représentant un total de 32 accords de contribution. L'examen des dossiers comprenait un examen des accords de contribution et des rapports sur les activités de projet, ainsi que du matériel de communication et de la correspondance liés aux activités des projets, telles que définies. L'examen des dossiers a été fait en suivant un guide structuré dressant la liste des données d'évaluation pertinentes à relever. Aux fins de l'évaluation, l'examen des dossiers cherchait principalement à reconnaître dans quelle mesure les projets de l'IRSRT :

- ont été mis en œuvre et terminés avec succès;
- se sont traduits par une augmentation du développement économique ou des possibilités économiques;
- ont utilisé des processus respectueux de l'environnement dans le cadre des approches de revitalisation;
- ont stimulé une sensibilisation et une participation accrues au sein de la collectivité à l'égard de la planification du secteur riverain et de la mise en œuvre des projets;
- se sont traduits par une plus grande accessibilité et utilisation du secteur riverain;
- ont permis la revitalisation des infrastructures urbaines;
- ont amélioré la gestion environnementale du secteur riverain.

### 3.2.4 Entrevues avec des répondants clés

Afin de recueillir de l'information détaillée sur plusieurs des questions principales de l'évaluation et pour étoffer l'information recueillie lors de l'examen des dossiers et de la documentation, l'équipe de recherche a mené des entrevues avec des répondants clés représentant les groupes suivants :

- fonctionnaires fédéraux ayant une expérience de l'IRSRT ( $n^{bre} = 2$ );
- membres du personnel du Secrétariat fédéral de l'IRSRT ( $n^{bre} = 4$ );
- membres du personnel et du conseil d'administration de la SRSRT ( $n^{bre} = 9$ );
- membres du Comité directeur intergouvernemental (CDI) et membres du groupe de travail sur les activités de la ville de Toronto et de la province de l'Ontario ( $n^{bre} = 7$ );
- experts sur les questions liées à la revitalisation du secteur riverain de Toronto (p. ex. des urbanistes et des planificateurs régionaux, des spécialistes de l'environnement et des intervenants de l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région) ( $n^{bre} = 3$ ).

L'échantillon des personnes interrogées a été élaboré en consultation avec Environnement Canada afin d'inclure une variété d'intervenants connaissant à fond le sujet de l'IRSRT et de la revitalisation du secteur riverain de Toronto en général. Bien que des entrevues aient été menées auprès d'intervenants de tous les groupes ciblés,

certaines répondants n'étaient pas disponibles, dont certains membres du Comité directeur directeur intergouvernemental de l'IRSRT. Néanmoins, les entrevues qui ont pu être effectuées ont procuré une panoplie de perspectives variées sur l'IRSRT.

Les entrevues ont été exécutées en suivant des guides d'entrevue partiellement structurés, élaborés à l'intention des répondants clés et personnalisés selon le groupe de répondants (soit trois guides distincts, dont un pour les membres du Secrétariat fédéral de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto, un pour les intervenants de l'Initiative qui ne font pas partie du gouvernement fédéral et un pour les experts universitaires). La personnalisation des guides visait à assurer que les questions posées aux répondants correspondaient à leur domaine de connaissance. Les entrevues ont été menées en personne ou par téléphone, selon la disponibilité et la préférence des répondants.

Un représentant de la Division de la planification de la ville de Toronto a également été contacté pour obtenir des données liées à l'emploi et à l'utilisation des terrains dans le secteur riverain. L'information sur le processus d'évaluation environnementale a été obtenue auprès du conseiller responsable des évaluations environnementales au Secrétariat fédéral de l'IRSRT.

### **3.2.5 Sondage auprès des entreprises**

Un sondage a été mené auprès des entreprises œuvrant dans le secteur riverain de Toronto. Le sondage portait sur des questions liées à l'incidence de l'IRSRT, notamment sur :

- le degré de sensibilisation et de participation à la planification et à la mise en œuvre des projets de l'IRSRT;
- l'augmentation du développement économique ou des possibilités économiques résultant de l'IRSRT.

Le questionnaire du sondage a été mis à l'essai préalablement pour assurer que les questions étaient claires, qu'elles permettaient d'obtenir l'information voulue et que l'ordre et l'enchaînement des questions étaient appropriés.

L'échantillon a été créé au moyen de la base de données des entreprises d'InfoCanada. Bien que l'échantillon ait compris des entreprises issues de tous les types d'industries, il contenait un plus grand nombre d'entreprises pouvant être touchées par les activités de revitalisation du secteur riverain, notamment les commerces de détail et les entreprises de services. Des critères géographiques ont été établis avant l'échantillonnage pour veiller à ce que le sondage cible les entreprises œuvrant dans le secteur riverain. Les régions de tri d'acheminement (RTA) suivantes, constituées à partir des trois premiers caractères des codes postaux, ont été utilisées pour délimiter l'échantillon : M4M, M5A, M5E, M5J, M5V, M6K et M5W. (Une carte montrant l'emplacement de ces RTA est présentée à l'annexe 4.) Le taux de réponse valide pour le sondage s'établit à 25 p. 100, ce qui est comparable aux taux de réponse d'autres sondages menés auprès d'entreprises par le conseiller en recherche.

Les analyses comprenaient l'examen de la signification statistique des réponses au sondage par groupes d'industrie et pour différents endroits du secteur riverain, en utilisant le chi carré.

### 3.2.6 Groupes de discussion

Des groupes de discussion animés ont réuni un échantillon de résidents et de représentants d'organismes communautaires (groupes de citoyens, organismes relatifs au logement, intervenants environnementaux). Trois groupes de discussion ont été tenus; deux avec des résidents du secteur riverain (sept participants dans chaque groupe) et un avec des membres des associations communautaires et de quartier du secteur riverain (13 participants représentant 12 organismes différents). Les groupes de discussion ont eu lieu dans des installations destinées à cet effet et les discussions ont été enregistrées sur bandes audio et vidéo. L'issue des groupes de discussion a été analysée au moyen de résumés des discussions de chacun des groupes, regroupés selon les enjeux visés par l'évaluation.

Ces groupes de discussion avaient principalement pour objet de fournir de l'information qualitative détaillée sur des questions sélectionnées aux fins de l'évaluation, portant sur le degré de participation et l'intérêt de la collectivité à l'égard de l'IRSRT et sur l'incidence de ces derniers, ainsi que sur les répercussions inattendues de l'IRSRT sur les résidents et la collectivité.

### 3.2.7 Défis et limites de la recherche

Voici les défis et les limites qui ont été cernés dans le cadre du projet d'évaluation.

*Différencier et attribuer les résultats et la réussite d'une initiative ou d'un programme financé par trois ordres de gouvernement.* L'IRSRT comprend la participation de trois ordres de gouvernement et de la SRSRT. La présente évaluation, toutefois, se concentrait uniquement sur la participation du gouvernement fédéral à l'IRSRT. Souvent, il s'est avéré difficile de différencier la réussite et l'efficacité du volet fédéral de l'IRSRT par rapport à celles des autres gouvernements participants et de la SRSRT.

De plus, le secteur riverain de Toronto occupe un grand territoire qui touche un grand nombre d'intervenants, d'activités et de types d'aménagement. Par conséquent, il a été difficile de déterminer dans quelle mesure les entreprises, les résidents et les groupes communautaires consultés dans le cadre de cette évaluation étaient aptes à différencier les activités de l'IRSRT financées par le gouvernement fédéral des autres activités de l'IRSRT, ainsi que des autres activités de revitalisation du secteur riverain qui ne sont pas liées à l'Initiative.

*L'incidence directe de la plupart des travaux de l'IRSRT terminés à ce jour est difficile à évaluer.* Une grande part des projets de l'IRSRT terminés ou entrepris touche la planification, la conception ou la préparation du sol en vue d'un aménagement futur. Étant donné la nature de ces activités, le peu de travaux terminés à ce jour n'a pas eu un effet mesurable sur le secteur riverain, y compris sur les entreprises ou les résidents. Par conséquent, on ne peut pas s'attendre à ce que nombre des résultats prévus décrits dans la stratégie de rendement du gouvernement fédéral pour l'IRSRT découlent du peu de travaux effectués jusqu'à maintenant, notamment pour ce qui est de l'augmentation du développement économique et de l'utilisation du secteur riverain. Toutefois, certaines activités de projet, y compris l'achèvement des améliorations à John Quay et York Quay, et l'aménagement d'un cours d'eau à Western Beaches, par exemple, se sont traduites par l'amélioration de l'utilisation et de l'accessibilité du secteur riverain.

## 4.0 RÉSULTATS

Cette section présente les résultats de la recherche en ce qui concerne la pertinence; la conception, la prestation et le rapport coût-efficacité; et la réussite.

### 4.1 Pertinence

Afin d'établir la pertinence de la participation fédérale à l'IRSRT, l'évaluation a été conçue afin de mieux comprendre les deux questions suivantes :

- L'IRSRT cadre-t-elle avec les priorités fédérales?
- Les projets financés par l'IRSRT cadrent-ils avec les priorités établies par le gouvernement fédéral relativement à l'Initiative?

Dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que l'IRSRT et les projets financés cadraient avec les priorités fédérales, et qu'il existait un besoin réel de financement de la part du gouvernement fédéral pour la revitalisation du secteur riverain de Toronto.

#### 4.1.1 Compatibilité de l'IRSRT avec les priorités du gouvernement fédéral

La participation du gouvernement fédéral à l'IRSRT est cohérente avec le rôle antérieurement joué par celui-ci dans des projets d'envergure similaire dans d'autres villes au pays. Le gouvernement du Canada a de nombreux antécédents en matière de financement de projets d'infrastructure. Il suffit de penser entre autres au soutien qu'il a apporté à de récents projets de revitalisation de secteurs riverains dans d'autres villes au pays, notamment :

- à Winnipeg – Le gouvernement fédéral a contribué à part égale avec la ville de Winnipeg et la province du Manitoba au financement de 270 millions de dollars pour le réaménagement de La Fourche;
- à Halifax – Entre 1975 et 1980, la contribution du gouvernement fédéral pour financer une société d'État de la Nouvelle-Écosse responsable de la revitalisation du secteur riverain se chiffrait à 175 millions de dollars.

Le soutien du gouvernement fédéral correspond au soutien d'autres gouvernements fédéraux pour des projets de revitalisation de secteurs riverains ailleurs dans le monde, notamment à Londres, au Royaume-Uni.

La participation du gouvernement fédéral à l'IRSRT cadre avec ses priorités actuelles. Selon le discours du Trône de 2007, le gouvernement du Canada a décrit son engagement à l'égard du financement des infrastructures comme un des moyens de réaliser sa priorité qui consiste à « exercer un leadership économique efficace<sup>5</sup> ». Une autre priorité du gouvernement fédéral mentionnée dans le discours consiste à « améliorer notre environnement », ce qui est compatible avec les objectifs environnementaux de l'IRSRT.

<sup>5</sup> Gouvernement du Canada. *Un leadership fort.*

Les répondants clés de la SRSRT et des trois ordres de gouvernement, rencontrés en entrevue aux fins du présent rapport, croient qu'il existe un besoin réel à l'égard de la participation du gouvernement fédéral à la revitalisation du secteur riverain. Selon eux, sans la participation fédérale, la revitalisation aurait souffert d'un manque de ressources financières, et n'aurait pu bénéficier de la crédibilité et de la visibilité que lui a procurées la participation des trois ordres de gouvernement. De plus, la participation des trois ordres de gouvernement à l'Initiative est perçue comme étant essentiel à l'efficacité en matière de planification et de coordination.

Qui plus est, plusieurs ministères fédéraux ont été responsables de l'une ou l'autre partie des biens-fonds du secteur riverain de Toronto. Les propriétés d'intérêt direct ou indirect du gouvernement fédéral dans le secteur riverain de Toronto comprenaient le port de Toronto et 11 autres propriétés, dont des avoirs du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, du ministère des Pêches et des Océans, de la Défense nationale et de la Société canadienne des postes. On estime que ces biens-fonds représentent environ 6 p. 100 de l'ensemble des biens-fonds du secteur riverain.

Bien que l'IRSRT ait cadré avec les priorités globales du gouvernement du Canada, la participation fédérale à l'IRSRT ne correspondait pas toujours aux responsabilités des cinq ministères desquels elle a relevé depuis 2000. La responsabilité du Secrétariat est assumée à l'heure actuelle par Environnement Canada, dont le mandat consiste à préserver et à améliorer la qualité de l'environnement naturel et de protéger les ressources en eau du Canada, ce qui est conforme aux objectifs de l'IRSRT. Par contre, depuis 2002, Infrastructure Canada est responsable des initiatives de financement des infrastructures à grande échelle. Infrastructure Canada est un ministère au sein du portefeuille des Transports, des Infrastructures et des Collectivités du gouvernement du Canada. Dans le cadre de ce portefeuille, le gouvernement fédéral a récemment lancé son plan d'infrastructure, *Chantiers Canada*, qui a engagé 33 milliards de dollars en dépenses d'infrastructure pour la période de 2007 à 2014. Avant 2002, l'investissement fédéral dans les infrastructures était concentré dans le Programme des travaux d'infrastructure Canada, qui est par la suite devenu Infrastructure Canada.

#### **4.1.2 Compatibilité des projets financés avec les priorités fédérales pour l'IRSRT**

Le but initial de la participation fédérale à l'IRSRT consistait à « positionner le Canada, l'Ontario et Toronto dans la nouvelle économie, ce qui permettra au Canada de continuer à réussir dans l'économie mondiale ». Les objectifs comprenaient également « d'améliorer la qualité de vie à Toronto et de favoriser un développement urbain durable ».

Initialement, le financement du gouvernement fédéral se concentrait généralement sur des projets liés aux infrastructures de transport, tel que le démontrent certains projets financés, dont le prolongement de la rue Front et l'ajout d'une seconde plateforme à la station Union, entre autres.

En janvier 2004, M. Paul Martin, premier ministre à l'époque, a demandé au député de Toronto, M. Dennis Mills, d'examiner les progrès de l'IRSRT et de dresser une liste de réalisations immédiates. Les résultats ont été présentés dans le rapport de M. Dennis Mills intitulé *Building on the Green Footsteps*. Selon la réponse du gouvernement au rapport, « [...] le point principal des diverses recommandations de M. Mills est que le secteur riverain doit être un espace vert accessible à tous les citoyens, et que les

activités sportives, récréatives et culturelles, ainsi que le tourisme, doivent servir d'attractions principales pour attirer à nouveau les gens sur les rives du lac<sup>6</sup> ». [traduction]

En mai 2004, le gouvernement fédéral a indiqué que l'ajout de parcs et d'espaces publics publics et récréatifs était une priorité de financement du volet fédéral de l'IRSRT, quoiqu'il quoiqu'il ait continué de financer des projets ayant trait à d'autres priorités pour la revitalisation du secteur riverain<sup>7</sup>. L'identification de secteurs prioritaires par chaque ordre de gouvernement visait à orienter la planification de la répartition du financement.

Alors que certains des résultats attendus et des indicateurs de rendement décrits dans le CGRR et le modèle logique de l'IRSRT du gouvernement fédéral sont reliés dans une certaine mesure avec ces priorités de financement, aucun des énoncés d'objectifs ne correspond directement avec ces priorités. Ainsi, certains des résultats mentionnés dans les documents d'évaluation du rendement pourraient être révisés à la lumière des priorités changeantes du gouvernement fédéral à l'égard de l'IRSRT.

## 4.2 Conception, prestation et rapport coût-efficacité

La conception, la prestation et le rapport coût-efficacité de l'IRSRT ont été évalués par rapport aux questions suivantes :

- La SRSRT est-elle un mécanisme efficace pour la mise en œuvre de l'IRSRT?
- L'IRSRT fait-elle preuve d'une optimisation des ressources?
- Est-ce que d'autres structures de prestation auraient pu être plus efficaces ou offrir un meilleur rapport coût-efficacité?
- L'IRSRT fait-elle, ou a-t-elle déjà fait, le même travail que d'autres initiatives ou partage-t-elle des objectifs similaires?

L'évaluation a montré que l'utilisation d'une société pour gérer des activités complexes de revitalisation est une méthode courante et appropriée, malgré que des problèmes aient été soulevés en ce qui concerne le respect des échéances des activités de revitalisation et le manque de participation du secteur privé jusqu'à maintenant. L'IRSRT ne semble pas dédoubler le travail d'autres initiatives, bien que le financement des infrastructures par le gouvernement fédéral soit habituellement concentré au sein d'Infrastructure Canada, qui se charge de verser le financement avec des ministères et des organismes partenaires.

Bien que l'utilisation d'un programme de contribution pour verser le financement de l'IRSRT ait résulté en une charge administrative considérable pour la SRSRT, il est difficile de déterminer si un autre mécanisme de prestation aurait pu constituer une solution appropriée. De plus, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT semble faire preuve d'une optimisation des ressources. Des préoccupations quant à la pertinence des exigences en matière d'indemnisation et à la gouvernance de l'IRSRT ont été notées lors de la recherche.

<sup>6</sup> Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Federal Government's Response to the Mills Report*.

<sup>7</sup> *Ibid.* à la note de bas de page n° 3.

#### 4.2.1 Efficacité d'une société comme moyen de mise en œuvre de l'IRSRT

En 2004, d'autres modèles de prestation ont été évalués pour le compte de la SRSRT<sup>8</sup>. Cette évaluation a révélé qu'un modèle de société a été utilisé dans la plupart des 27 administrations à l'étude qui ont entrepris une revitalisation à grande échelle. Dans le cadre de l'évaluation, les activités de revitalisation qui ont eu lieu à La Fourche (Winnipeg, Manitoba), dans le secteur riverain d'Halifax (Nouvelle-Écosse), aux London Docklands (Londres, Royaume-Uni) et à Sydney Harbour (Australie) ont été examinées de plus près. Les sociétés d'aménagement urbain responsables de la coordination et de la mise en œuvre de l'aménagement de ces quatre juridictions sont décrites ci-dessous. De plus amples renseignements portant sur les sites utilisés aux fins de comparaison sont fournis dans l'annexe 5.

- Le *partenariat La Fourche/Portage-Nord* a été fondé par le gouvernement fédéral, la province du Manitoba et la ville de Winnipeg en 1994. Le partenariat consistait en la fusion de deux sociétés existantes, la North Portage Development Corporation (qui appartient à la province du Manitoba, à la ville de Winnipeg et au gouvernement du Canada) et la Forks Renewal Corporation, une filiale de la North Portage Development Corporation.
- *Waterfront Development Corporation Limited* est une société d'État de la Nouvelle-Écosse, établie en 1976 avec le mandat de promouvoir les intérêts provinciaux pour les terrains et les plans d'eau appartenant à la Société dans le secteur du port de Halifax et de Bedford Basin.
- La *London Docklands Development Corporation* était une société d'aménagement urbain, la deuxième à être constituée par le gouvernement britannique en vertu de la loi *Local Government, Planning and Land Act, 1980*.
- La *Sydney Harbour Foreshore Authority* a été constituée en 1999 et relève du ministre responsable de l'infrastructure et de la planification de New South Wales, en Australie.

Tout comme la SRSRT, les sociétés d'aménagement urbain à Halifax et à Winnipeg ont obtenu du financement du gouvernement fédéral lorsqu'elles ont été initialement constituées. Le projet d'aménagement London Docklands a été financé par l'intermédiaire d'un investissement de 1,86 milliard de livres du gouvernement britannique<sup>9</sup>.

De toute évidence, l'utilisation d'une société d'aménagement, assortie d'un financement initial du gouvernement fédéral, est une méthode courante pour gérer les activités complexes en matière de revitalisation. De plus, l'utilisation d'une telle entité a permis de réduire les obstacles de longue date à la revitalisation du secteur riverain qui avaient été identifiés dans le rapport du groupe de travail sur la revitalisation du secteur riverain de Toronto (*Toronto Revitalization Task Force Report*) rédigé en 2000. Ces obstacles comprenaient le manque de vision commune entre les gouvernements et le public sur l'avenir du secteur riverain ainsi que le manque d'instrument pour la gestion de l'ensemble du renouvellement. Les activités de la SRSRT se sont avérées efficaces pour faire participer le public, entamer un dialogue public et définir une vision pour le secteur riverain, et la SRSRT est un véhicule approprié pour aller de l'avant avec cette vision.

<sup>8</sup> Mercer Delta Organizational Consulting. *Review of Alternative Governance Structures*, p. 30.

<sup>9</sup> La somme de 1,86 milliard de livres équivaut à environ 3,78 milliards de dollars canadiens (en 2008).

La SRSRT a fait face à des défis importants liés à la complexité des activités de revitalisation mettant en jeu la participation de plusieurs gouvernements et de plusieurs intervenants externes du secteur riverain. Cet état de choses a occasionné des retards lors de l'élaboration des accords de contribution, ainsi que lors de la mise en œuvre et l'achèvement des projets. Les trois ordres de gouvernement travaillent avec la SRSRT à l'élaboration de pratiques et de processus visant à accélérer le rythme de la revitalisation et à améliorer la gestion de projets et la gestion financière.

La présente évaluation a également relevé certaines préoccupations en ce qui concerne la gouvernance de la SRSRT. Les répondants clés interrogés, ainsi que l'examen des structures de gouvernance de la SRSRT réalisé par Mercer Delta Organizational Consulting en 2004, ont souligné le risque de politisation du conseil d'administration de la SRSRT en raison de la capacité des gouvernements provincial et municipal de nommer des politiciens élus en tant que membres. Le gouvernement fédéral, en vertu de la *Loi de 2002 sur la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto*, ne peut nommer de représentants politiques élus. Cette situation s'est traduite par une certaine asymétrie entre les trois gouvernements et la SRSRT.

#### *Production de recettes et investissement privé*

Le rapport initial du groupe de travail a évalué le coût total du renouvellement du secteur riverain à environ 12 milliards de dollars<sup>10</sup>, et la SRSRT a évalué ultérieurement que le coût du renouvellement s'établirait à 17 milliards de dollars sur une période de 30 ans. Les trois gouvernements ont engagé 1,5 milliard de dollars, laissant ainsi un écart considérable à combler pour la SRSRT au moyen d'activités générant des revenus ou en ayant recours à des investissements du secteur privé.

À ce jour, le financement fédéral accordé à la SRSRT ne lui a pas permis de soutirer du financement privé pour la revitalisation du secteur riverain. Cette situation a été relevée dans le cadre de la vérification relative à l'optimisation des ressources et de l'examen organisationnel de la société exécutés sur demande par Oliver Wyman (Delta Organization and Leadership Ltd.), en collaboration avec Horwath Orenstein LLP, publiés en 2007<sup>11</sup>. En juin 2007, la ville de Toronto a rendu conditionnel le versement de son financement de 2008 pour l'IRSRT à l'élaboration par la SRSRT d'une stratégie relative à la production de recettes et à son approbation par le CDI. La SRSRT s'affaire actuellement à élaborer sa stratégie en matière de revenus.

Les entrevues avec les intervenants ont permis d'apprendre que la SRSRT prévoit générer la plupart de ses revenus par la vente de terrains. Dans le cas des sites urbains contaminés (desquels la contamination complique l'expansion ou le réaménagement), la responsabilité relative à la décontamination engendre des préoccupations qui s'ajoutent à d'autres fardeaux (par exemple, à la vieillesse des infrastructures)<sup>12</sup>. Ces difficultés peuvent faire de l'aménagement du secteur riverain une entreprise comportant des risques élevés aux yeux des investisseurs privés. Il semblerait que l'approche utilisée par la SRSRT pour susciter l'intérêt du secteur privé comprenait l'absorption de certains de ces risques en se chargeant de l'investissement initial dans les infrastructures, la

<sup>10</sup> *Ibid.* à la note de bas de page n° 1, p. 63.

<sup>11</sup> Oliver Wyman. *Value-for-Money Audit*.

<sup>12</sup> Wernstedt. p. 347–369.

protection contre les crues, l'assainissement des sols, les parcs, les espaces verts, la planification et le zonage.

Selon le plan de développement et la stratégie d'affaires (*Development Plan and Business Strategy*) de la SRSRT, on estime que le gouvernement obtiendra un taux de rendement annuel sur son investissement de l'ordre de 14 p. 100. On s'attend à ce que la revitalisation du secteur riverain attire 13 milliards de dollars supplémentaires sous la forme d'investissements provenant du secteur privé sur une période de 30 ans<sup>13</sup>.

Un début d'activité a été noté à cet effet. La SRSRT met au point un plan de conception du nouveau siège social de Corus Entertainment qui comportera des bureaux et des installations de télédiffusion. On s'attend à ce que ce projet stimule davantage l'intérêt du secteur privé et l'aménagement du secteur d'East Bayfront.

Jusqu'à tout récemment, la SRSRT, en vertu de sa *Loi*, était limitée dans sa capacité à générer des revenus. La *Loi* stipulait que la Société ne pouvait emprunter d'argent ni produire de recettes sans le consentement du gouvernement fédéral, du gouvernement provincial et de la ville de Toronto ou sans avoir obtenu l'autorisation de le faire en vertu d'un règlement. Cette restriction relative à la production de recettes a été levée en grande partie en 2007.

D'autres sociétés d'aménagement examinées dans le cadre de cette évaluation ont très bien réussi à produire des recettes et à obtenir des investissements du secteur privé à long terme. Par exemple, à Halifax, la Waterfront Development Corporation Limited a reçu 1,6 million de dollars sous forme d'investissements du secteur privé en 2004, comparativement à un investissement de 2,3 millions de dollars du secteur public. Son objectif est de générer, pour la province, un rendement de 20 \$ pour chaque dollar dépensé par la Société. De plus, selon une étude portant sur l'incidence économique menée pour la Halifax Corporation, en 2001, l'incidence économique nette de la Development Corporation Ltd. a été évaluée à 89,6 millions de dollars en revenu du ménage et à 144 millions de dollars en produit intérieur brut<sup>14</sup>. La majorité des revenus de la Société provient de la location et de la vente de terrains et d'espaces commerciaux. L'aménagement des London Docklands a également généré des investissements considérables du secteur privé. Le prolongement, au coût de 200 millions de livres, de Lewisham a été entièrement financé par le secteur privé. De plus, la London Docklands Development Corporation (par l'entremise d'un investissement de fonds publics de 1,86 milliard de livres) a généré des investissements en création d'emplois dans le secteur privé de l'ordre de 7,2 milliards de livres (hôtels, restaurants, magasins, usines, travaux d'impression, bureaux, activités de loisir) entre 1981 et 2001<sup>15</sup>. La London Docklands Development Corporation a également généré des revenus de plus de 4,7 millions de livres provenant de la vente de terrains au cours de ses 18 années d'existence.

Il est à noter, toutefois, que les sociétés d'aménagement examinées dans le cadre de la présente évaluation n'ont pas attiré dès le départ la participation du secteur privé aux activités de revitalisation. Par exemple, il a fallu à la Waterfront Development Corporation à Halifax environ dix ans pour tirer profit d'importants fonds provenant du secteur privé, et

<sup>13</sup> *Ibid.* à la note de bas de page n° 4.

<sup>14</sup> Canmac Economics. *Waterfront Development Corporation Limited*.

<sup>15</sup> London Docklands Development Corporation. *Regeneration Statement*.

et le même délai a été constaté pour l'aménagement de La Fourche à Winnipeg. Le prolongement, au coût de 200 millions de livres, de Lewisham aux London Docklands (l'un des premiers projets d'infrastructure importants entièrement financé par le secteur privé dans la région) a dû attendre jusqu'en 1996 pour que la construction commence, soit 16 ans après la constitution de la société<sup>16</sup>.

#### 4.2.2 Gouvernance de l'IRSRT

La supervision gouvernementale de l'IRSRT est assurée par l'entremise du Comité directeur intergouvernemental. Le CDI a mis sur pied un groupe de travail sur les activités qui est responsable de la gestion des accords de contribution de l'IRSRT à l'échelle des trois ordres de gouvernement.

L'examen des structures de gouvernance et des modèles de prestation réalisé en 2004 par Mercer Delta Organizational Consulting, a relevé un manque de clarté et de définition relativement au rôle du CDI<sup>17</sup>. Les répondants clés interrogés ont également indiqué que le CDI ne s'était pas avéré un instrument efficace pour la supervision gouvernementale de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto. La situation constatée semble résulter de la rareté des réunions et de la rotation au sein des membres en raison des changements parmi les cadres supérieurs fédéraux. Cependant, les répondants clés étaient positifs en ce qui concerne la mesure dans laquelle le groupe de travail sur les activités a rempli son mandat consistant à superviser la coordination et la gestion des accords de contribution.

#### 4.2.3 Indemnisation

Conformément à la Politique sur les paiements de transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, tous les accords de contribution doivent comporter une clause d'indemnisation<sup>18</sup>. Une clause d'indemnisation est une « disposition selon laquelle une partie au contrat accepte tout risque de pertes ou de dommages que l'autre partie au contrat peut subir ou dont elle peut être responsable. Ce terme désigne habituellement l'obligation de verser une compensation pour les dommages subis par une première ou une tierce partie<sup>19</sup>. » Dans le cas de l'IRSRT, la clause d'indemnisation (la clause 25) veille à ce que l'État (le gouvernement fédéral) soit protégé contre les pertes, les dommages et responsabilités éventuels lorsqu'il participe à un accord de contribution avec la SRSRT. Toutefois, le modèle d'accord de contribution de l'IRSRT comporte deux sous-dispositions (12.3 et 12.4) qui tiennent les bénéficiaires admissibles et les entrepreneurs tiers ayant conclu un accord avec la SRSRT responsables des réclamations, des responsabilités et des demandes résultant de blessures, de dommages, de pertes de biens.

Selon des répondants clés, l'ajout des clauses 12.3 et 12.4 provient du niveau élevé de risques qui était perçu initialement face aux projets de l'IRSRT, étant donné la nouveauté et la petite taille de la SRSRT durant le démarrage de l'IRSRT.

<sup>16</sup> London Docklands Development Corporation. *Employment Monograph*.

<sup>17</sup> *Ibid.* à la note de bas de page n° 8.

<sup>18</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Politique sur les paiements de transferts*.

<sup>19</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Foire aux questions*.

Plusieurs répondants clés ont indiqué que ces exigences supplémentaires en matière d'indemnisation avaient été une source de problèmes. Il semblerait que des tiers concluant un contrat avec la SRSRT en lien avec des projets de l'IRSRT ont parfois exigé des primes pour couvrir les exigences en matière de responsabilités, tandis que d'autres entrepreneurs ont refusé de consentir à de telles exigences.

À la fin de 2006, la SRSRT a demandé un examen et un rapport portant sur les stratégies de gestion des risques d'exploitation de la revitalisation du secteur riverain de Toronto. Le rapport comprenait des recommandations encourageant la modification de la gestion du risque entre les trois ordres de gouvernement et la SRSRT. La SRSRT et ses bailleurs de fonds gouvernementaux s'efforcent de modifier les exigences actuelles en matière d'indemnisation.

#### 4.2.4 Évaluation de l'optimisation des ressources en ce qui a trait à l'IRSRT

Au moment de mener cette évaluation, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT, dirigé par une directrice, comptait 12 postes équivalents temps plein. En 2006-2007, il coûtait au Secrétariat fédéral de l'IRSRT deux cents de dépenses de fonctionnement et d'entretien pour verser un dollar de financement sous forme de contribution. Pour la période couvrant 2004-2005 à 2006-2007, il lui coûtait trois cents pour chaque dollar versé (voir le tableau 2).

**Tableau 2**  
**Dépenses de fonctionnement et d'entretien et dépenses de subventions et contributions du**  
**Secrétariat fédéral de l'IRSRT<sup>a</sup>**

Année	Fonctionnement et entretien	Subventions et contributions
2001-2002	Les dépenses de fonctionnement et d'entretien étaient gérées par leurs ministères respectifs et n'ont pas fait l'objet d'un suivi distinct pour l'IRSRT.	500 000 \$
2002-2003		5 200 000 \$
2003-2004		6 177 365 \$
2004-2005	690 178 \$	15 588 910 \$
2005-2006	764 761 \$	32 274 039 \$
2006-2007	622 793 \$	31 450 174 \$
2007-2008	671 397 \$	32 664 347 \$
<b>Total de 2004-2005 à 2007-2008 :</b>	<b>2 749 129 \$</b>	<b>123 854 835 \$</b>

<sup>a</sup> Source : Secrétariat fédéral de l'IRSRT, Environnement Canada

En comparaison, le ratio des dépenses de fonctionnement et d'entretien par rapport à celles des subventions et de contributions a été calculé pour Infrastructure Canada. Selon ses dépenses pour 2006-2007, chaque dollar de financement d'infrastructure a coûté deux cents au Ministère<sup>20</sup>. Il faut noter que cette comparaison a ses limites. Par exemple, quand Infrastructure Canada verse des subventions et des contributions dans le cadre d'une série de différents programmes de financement, ce financement est mis en

<sup>20</sup> Infrastructure Canada. *Rapport sur le rendement, 2006-2007*.

en œuvre avec l'aide d'autres organismes fédéraux, selon le projet. La responsabilité de la surveillance continue est partagée entre Infrastructure Canada et son partenaire de mise en œuvre, tandis que le Secrétariat fédéral de l'IRSRT est entièrement responsable de la surveillance des accords de contribution avec la SRSRT. Dans ce contexte, le ratio de dépenses de fonctionnement et d'entretien par rapport aux dépenses de subventions et de contributions au sein du Secrétariat fédéral de l'IRSRT semble être rentable.

#### **4.2.5 Structure de prestation**

##### *Structure de prestation actuelle*

L'utilisation d'un programme de contribution pour verser le financement de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto a permis au gouvernement fédéral de surveiller son financement — il peut contrôler la façon dont il est dépensé et suivre la progression des résultats prévus en matière de financement. Au fur et à mesure que les plans de revitalisation et la mise en œuvre des projets ont avancé, l'utilisation des accords de contribution a assuré que le financement des projets se faisait de façon progressive grâce à des accords consécutifs et qu'il se conformait aux modalités de ceux-ci.

Les projets de l'IRSRT sont actuellement financés par le gouvernement fédéral par l'entremise d'accords de contribution avec la SRSRT. Les projets peuvent comporter des accords distincts pour la planification et la conception, les évaluations environnementales et les composantes de la mise en œuvre. Au moment de l'évaluation, le gouvernement fédéral comptait 32 accords de contribution avec la SRSRT, d'une valeur globale d'environ 231 millions de dollars. Tel qu'illustré dans le tableau 3, le montant de financement du gouvernement fédéral dépensé a considérablement augmenté en 2005-2006 et 2006-2007, alors que plusieurs projets sont passés de l'étape de conception et planification à celle de la mise en œuvre.

**Tableau 3**  
**Sommaire financier des accords de contribution de l'IRSRT<sup>a</sup>**

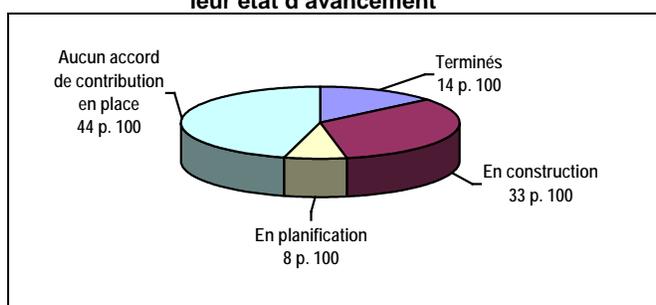
<b>Financement fédéral maximal</b>		<b>410 000 000 \$</b>
Financement fédéral par année	2001-2002	500 000 \$
	2002-2003	5 200 000 \$
	2003-2004	6 177 365 \$
	2004-2005 <sup>b</sup>	16 279 088 \$
	2005-2006 <sup>b</sup>	33 038 800 \$
	2006-2007 <sup>b</sup>	32 072 967 \$
	2007-2008 (fin du T3)	33 335 744 \$
<b>Financement fédéral total versé à ce jour</b>		<b>126 603 964 \$</b>
Total du financement fédéral restant		283 396 036 \$
Montant restant du niveau de référence 2007-2008 (fin du troisième trimestre [T3])		50 392 651 \$
Dépenses prévues en 2008-2009		233 003 385 \$

<sup>a</sup> Source : Secrétariat de l'IRSRT, Environnement Canada

<sup>b</sup> Comprend les dépenses d'exploitation. Les dépenses d'exploitation de 2001 à 2004 étaient gérées par les ministères respectifs.

Au moment de l'évaluation, aucun accord de contribution n'avait été mis en place pour environ 44 p. 100 de l'investissement du gouvernement fédéral dans l'IRSRT. La figure 1 illustre de quelle façon le financement prévu a été attribué.

**Figure 1**  
**Répartition de l'investissement du gouvernement fédéral dans les projets de l'IRSRT, selon leur état d'avancement<sup>a, b, c</sup>**



<sup>a</sup> Source : Secrétariat de l'IRSRT, Environnement Canada

<sup>b</sup> Montant alloué par le gouvernement fédéral selon le plan de financement à long terme des trois gouvernements de 2007-2008 : 410 M \$

<sup>c</sup> Puisqu'ils ont été arrondis, les pourcentages ne totalisent pas 100.

L'élaboration des accords de contribution a pris un temps considérable. Plusieurs répondants clés ont fait remarquer que le processus d'élaboration des propositions

d'accords de contribution de la SRSRT, souvent pour du financement provenant de plus d'un gouvernement, a été lent et a retardé considérablement le début des activités de revitalisation. Les répondants clés ont également fait remarquer que le processus d'obtention de l'approbation ministérielle pour les accords de contribution exigeait, parfois, beaucoup de temps. Tel que noté dans le Rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions du gouvernement fédéral, il s'agit d'une préoccupation courante en ce qui concerne les programmes de contribution<sup>21</sup>.

L'utilisation d'un programme de contribution dans le cadre l'IRSRT a soulevé des défis particuliers, dont plusieurs en raison du nombre relativement important d'accords et de la participation de bailleurs de fonds provenant de plusieurs gouvernements. Cette complexité inhérente semble avoir été amplifiée par le fait que la SRSRT a mis du temps à mettre en place et à développer ses ressources humaines et sa capacité d'exploitation. Le processus d'approbation du gouvernement en ce qui concerne les accords de contribution a été perçu par les répondants clés comme ayant, parfois, rallongé le temps nécessaire pour entreprendre les projets. La SRSRT et ses trois bailleurs de fonds gouvernementaux ont élaboré un plan de travail en vue d'améliorer la rapidité et l'efficacité du processus à l'avenir.

De plus, un plan de financement à long terme des trois gouvernements a été élaboré et approuvé par les trois ordres de gouvernement pour affecter la majeure partie de l'engagement de 500 millions de dollars de chacun des gouvernements. Les trois ordres de gouvernement ont révisé le plan de financement à long terme en 2006 et 2007 pour tenir compte des réalités actuelles. L'élaboration d'un plan de financement à long terme, comportant des étapes et des priorités, a été entreprise dans le but d'établir une feuille de route pour le financement futur de la SRSRT.

À l'heure actuelle, les accords de contribution du gouvernement fédéral ne peuvent pas dépasser 10 millions de dollars sans l'approbation du Conseil du Trésor, malgré les efforts de l'IRSRT de faire abolir le seuil en 2007. Étant donné l'existence d'un plan de financement à long terme, il pourrait être possible à l'avenir d'affecter le financement de l'IRSRT par l'entremise d'accords de contribution de plus grande valeur de manière à réduire le nombre d'accords de contribution distincts, tout en garantissant que le gouvernement fédéral conserve la supervision du financement. À la lumière de ce plan et de la surveillance considérable des accords de contribution exercée par le gouvernement fédéral par l'entremise du groupe de travail sur les activités, la pertinence d'un seuil établi à 10 millions de dollars doit être examinée de nouveau.

#### *Autres mécanismes de prestation*

Tel que décrit dans la Politique sur les paiements de transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, les paiements de transfert peuvent être effectués sous forme de contribution, de subvention et d'autres types de paiements de transfert. Tous les types de programmes de paiements de transfert doivent respecter les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en matière de diligence raisonnable. Les contributions peuvent faire l'objet de vérifications et doivent être justifiées, ce qui n'est pas le cas des subventions, bien qu'elles puissent être vérifiées aux fins de l'admissibilité et du transfert de droit, et que les bénéficiaires de subvention doivent satisfaire à

<sup>21</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Des lourdeurs administratives à des résultats clairs.*

certaines conditions préalables. Les autres paiements de transfert sont des paiements fondés sur un règlement ou sur des dispositions, comme une formule ou un barème, et comprennent les transferts à d'autres ordres de gouvernement comme ceux utilisés pour les paiements de péréquation.

Plusieurs répondants clés à la SRSRT ont suggéré que le financement du gouvernement fédéral pour l'IRSRT soit versé sous forme de subventions. Les subventions ne requièrent pas un degré aussi élevé de responsabilités et d'exigences en matière de déclaration, et permettraient que les fonds soient affectés de différentes manières au fur et à mesure que les projets évoluent. Les subventions pourraient être utilisées dans le cadre d'une approche de financement en « bloc » pour la revitalisation du secteur riverain, plutôt qu'en tant que financement pour un projet particulier, comme c'est actuellement la pratique avec les accords de contribution. Les répondants clés avaient des idées différentes quant à la manière dont l'approche en matière de financement sous forme de subventions pourrait être entreprise. Toutefois, il est à noter que conformément à la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, toute assistance apportée au projet d'investissement d'un bénéficiaire doit se faire sous la forme d'une contribution, et non d'une subvention, à moins que le Conseil du Trésor ne l'ait approuvée autrement<sup>22</sup>. De plus, étant donné que le financement de l'IRSRT est versé depuis longtemps par l'entremise d'un programme de contribution, il est impossible actuellement de savoir dans quelle mesure l'utilisation du financement sous forme de subventions pourrait permettre l'accélération des activités de revitalisation. Il faudrait élaborer de nouveaux processus pour administrer le programme de subventions, et tel que précisé dans le Rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions du gouvernement fédéral, les programmes de subventions peuvent comporter les mêmes exigences sur le plan administratif que les programmes de contribution<sup>23</sup>.

#### 4.2.6 Dédoublement

À l'heure actuelle, l'IRSRT est le principal véhicule pour la revitalisation du secteur riverain de Toronto. Aucun dédoublement n'a été constaté avec d'autres initiatives dans le secteur.

Les programmes d'infrastructure fédéraux et les enjeux s'y rattachant sont la principale responsabilité d'Infrastructure Canada. Le fait de confier le Secrétariat fédéral de l'IRSRT à d'autres ministères a placé le programme à l'écart des autres programmes d'infrastructure fédéraux, et a fait que le Secrétariat s'est retrouvé dans des ministères ayant des objectifs et des mandats dissemblables. Comme l'a fait remarquer l'un des répondants clés : « Environnement Canada convient mieux que d'autres ministères, mais ce n'est pas le meilleur choix. »

Infrastructure Canada dispose d'un éventail de programmes de financement pour les infrastructures, dont bon nombre comprennent du financement pour des parcs et des secteurs riverains. Le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS), qui a financé des projets d'infrastructure similaires à ceux entrepris par l'entremise de l'IRSRT, fait partie de ce nombre. Par exemple, en 2004, le FCIS a fourni 60 millions de dollars pour aider au nettoyage du port de Halifax. La même année, un engagement de

<sup>22</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Politique sur les paiements de transfert*.

<sup>23</sup> *Ibid.* à la note de bas de page n° 21.

47,5 millions de dollars a été annoncé pour l'aménagement d'infrastructures publiques à Mont-Tremblant, soit pour des routes et des systèmes d'aqueduc et d'égout, des trottoirs et des sentiers multifonctionnels (p. ex. de ski de fond, cyclisme, randonnée, etc.). Tout comme pour l'aménagement de la plaine inondable du secteur de Lower Don à Toronto, le FCIS a versé 40 millions de dollars sous forme de financement fédéral pour la restauration de la plaine inondable à l'endroit où la rivière Assiniboine et la rivière Rouge se jettent dans le lac Winnipeg. De plus, en 2004, une part des 65 millions de dollars des fonds destinés à l'IRSRT a été transférée à Infrastructure Canada dans le cadre du FCIS pour l'amélioration du GO Transit à Toronto.

Également, dans le cadre du plan *Chantiers Canada*, Infrastructure Canada versera environ 33 milliards de dollars pour des infrastructures provinciales, territoriales et municipales, entre 2007 et 2014. Il est prévu que le prolongement de la ligne de métro Spadina à Toronto recevra des fonds fédéraux par l'intermédiaire du Fonds Chantiers Canada, un programme d'infrastructure ciblé dans le cadre du plan *Chantiers Canada*. Le financement supplémentaire des activités de base est fourni aux gouvernements provinciaux au moyen du volet provincial et territorial du plan de *Chantiers Canada*. Les modalités du programme ne sont pas encore établies, mais le personnel d'Infrastructure Canada semble dire que le plan pourrait fonctionner comme un programme de contribution, avec un financement maximal de la part du gouvernement fédéral fixé à 20 millions de dollars par projet.

### 4.3 Réussite

La réussite de l'IRSRT a été évaluée en fonction des réponses aux questions d'évaluation suivantes :

- Dans quelle mesure les projets de l'IRSRT ont-ils été mis en œuvre et terminés avec succès?
- Dans quelle mesure l'IRSRT s'est-elle traduite par une augmentation du développement économique ou des possibilités économiques?
- Dans quelle mesure des processus respectueux de l'environnement ont-ils été utilisés dans le cadre de la mise en œuvre de l'IRSRT?
- Dans quelle mesure l'IRSRT a-t-elle favorisé une sensibilisation et une participation accrue au sein de la collectivité à l'égard de la planification du secteur riverain et de la mise en œuvre des projets?
- Dans quelle mesure l'IRSRT s'est-elle traduite par une plus grande accessibilité et utilisation du secteur riverain?
- Dans quelle mesure l'IRSRT s'est-elle traduite par la revitalisation des infrastructures urbaines?
- Dans quelle mesure la gestion environnementale s'est-elle améliorée dans le secteur riverain en raison de l'IRSRT?

L'évaluation a permis de constater que bien que l'IRSRT ait fait des progrès en termes de planification, de conception et de préparation des sols, les principaux travaux de mise en œuvre des activités liées à la construction ne faisaient que commencer à être mis à

exécution par la SRSRT. Certains projets de construction initiaux sont terminés ou en voie de l'être, principalement ceux liés aux priorités de financement du gouvernement fédéral, comme les parcs et les espaces récréatifs. Par conséquent, les résultats examinés ne couvrent pas tous ceux mentionnés dans le modèle logique de l'IRSRT; un examen plus approfondi des résultats attendus devrait être entrepris lorsque la phase de mise en œuvre sera terminée.

L'évaluation a révélé que la revitalisation se faisait au moyen de processus respectueux de l'environnement, et qu'elle avait permis l'amélioration de la gestion environnementale dans le secteur riverain. L'IRSRT a également favorisé une plus grande sensibilisation et participation de la collectivité à l'égard des activités de revitalisation du secteur riverain et les premières améliorations ont été constatées en ce qui concerne l'utilisation, l'accessibilité et l'activité économique dans le secteur riverain.

#### 4.3.1 Évaluation du succès de la mise en œuvre et de l'achèvement des projets de l'IRSRT

À ce jour, les travaux terminés ont permis de démontrer le progrès réalisé dans le cadre des activités de revitalisation. La plupart des progrès se sont faits dans la phase de planification, mais l'IRSRT donne désormais priorité à la mise en œuvre des projets. La description complète des projets individuels de l'IRSRT et du financement fédéral alloué à chacun d'entre eux se trouve à l'annexe 6. Parmi les 28 projets financés, sept sont rendus à l'étape du processus final, dont cinq sont terminés. Voici quelques-uns de ces projets :

- Le projet d'aménagement d'un cours d'eau à Western Beaches comprenait la construction, en 2006, d'installations sur un cours d'eau où se sont tenus les championnats du monde des équipages de l'International Dragon Boat Federation la même année. Les installations constituent un site permanent d'entraînement et de compétition pour les pagayeurs et les rameurs de Toronto.
- L'amélioration de l'aménagement de la rive du Harbourfront à York Quay et John Quay comprenait la construction de promenades de bois et d'appontements sur le lac, l'élargissement de la promenade au bord de l'eau et des travaux d'aménagement paysager. Ces améliorations ont été citées par plusieurs répondants clés à titre de réussite et de projet exemplaire en vue d'aménagements futurs dans le secteur riverain de Toronto. Les résidents participant aux groupes de discussion ont également fréquemment mentionné ces améliorations lorsqu'on leur a demandé s'ils étaient au courant des activités de l'IRSRT.
- Le projet du parc Ireland comporte la transformation d'une partie du Bathurst St. Quay en petit parc public aménagé à la mémoire des victimes de la famine en Irlande. Le gouvernement fédéral a apporté une contribution de 500 000 \$ à ce projet. Une somme supplémentaire de 1,7 million de dollars a été amassée par l'entremise de dons effectués par des particuliers et de contributions remises par la société culturelle irlandaise. La ville de Toronto a fait don du terrain. Le parc a été inauguré en juin 2007.
- Les projets ShakespeareWorks 1 et 2 nécessitaient le financement d'un organisme sans but lucratif dans le but de construire un théâtre d'été extérieur dans le secteur riverain de Toronto. En raison de difficultés financières, le théâtre a dû fermer ses portes.

- Le projet Marine Terminal 27 comprenait l'acquisition de terrains dans le but éventuel d'y établir un parc public ou un autre espace public à la base de la rue Yonge.
- Le projet Université de la paix des Nations Unies devait offrir des programmes universitaires de second cycle sur l'éducation pour la paix et la sécurité humaine. Une décision du gouvernement fédéral en août 2006 a mis un terme au projet.

De plus, une étude de faisabilité portant sur la construction possible d'un centre des découvertes a été menée. Une fois l'étude terminée, le gouvernement fédéral a décidé de ne pas aller de l'avant avec la construction du centre. Le centre faisait l'objet d'opposition de la part de certains membres de la collectivité, notamment du groupe communautaire *Friends of the Spit*, principalement en raison de la taille prévue du centre qui était considérée comme exagérée par rapport à l'emplacement proposé.

Outre les projets terminés, de nombreux grands espaces publics et parcs sont actuellement en construction et devraient être terminés en 2008, notamment :

- Spadina Head of Slip, dans le secteur riverain central, consiste en une passerelle en bois à fibres ondulées de 700 mètres carrés destinée aux piétons.
- Le parc riverain Mimico (phase 1) comprend le prolongement du sentier riverain, la création d'une échancrure protégée, l'installation d'une dune de sable et de plages de galets, et l'amélioration des habitats terrestres et aquatiques.
- Le projet de terrains sportifs provisoires de Port Lands comprend la construction de deux terrains de sport réglementaires du côté sud de l'avenue Unwin. D'une durée de vie prévue d'environ dix ans, ces terrains de sport sont considérés comme provisoires; des installations permanentes seront construites dans le même secteur et aux limites du futur parc du lac Ontario.
- Le projet d'amélioration du secteur riverain de Port Union. La première phase a été terminée en 2006 : des améliorations ont été apportées aux habitats du littoral, de même qu'aux habitats terrestres et aquatiques; cinq plages de galets ont été créées; un pont sur l'embouchure de Highland Creek, un tunnel pour piétons à Port Union Village Common et un sentier de 1,4 km ont été construits. La deuxième phase prolongera le parc à l'est de Rouge Hill GO Station jusqu'à l'embouchure de la rivière Rouge.

Les échéanciers pour les résultats attendus des projets sont décrits dans les accords de contribution avec la SRSRT, et les échéanciers des projets sont également décrits dans les documents de planification de la SRSRT. Les projets de la SRSRT ont souvent outrepassé les échéances initialement prévues. Par exemple, la construction d'une seconde plateforme de métro à la station Union pour diminuer la congestion attribuable à l'affluence de passagers a été initialement proposée en 2002 et devait être terminée en 2008. L'achèvement des travaux est maintenant prévu pour 2011<sup>24</sup>.

Le dépassement des échéances de projet a été causé par de nombreux facteurs. Principalement, il semble que la période de temps requise pour mener les projets à terme a été constamment sous-estimée, un point soulevé par plusieurs répondants clés durant les entrevues. De plus, la nature complexe des accords de financement avec

<sup>24</sup> Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto et Toronto Transit Commission. *Toronto Transit Commission Union Subway Station Second Platform*.

plusieurs gouvernements demande beaucoup de temps. Un des défis pour la SRSRT a été de répondre aux demandes des trois bailleurs de fonds gouvernementaux, chacun ayant ses propres exigences en matière de gestion des fonds. Les projets ont également comporté des consultations exhaustives auprès des intervenants et du public. En outre, les évaluations environnementales tri-gouvernementales pour des projets très complexes peuvent exiger beaucoup plus de temps. En plus du temps nécessaire pour se conformer aux différentes exigences liées à ces projets, les répondants clés ont également noté plusieurs retards liés au piétinement des négociations portant sur l'acquisition des terrains et les exigences liées à l'indemnisation. Les exigences supplémentaires relatives à l'indemnisation imposées aux entrepreneurs travaillant sur les projets de l'IRSRT semblent avoir compliqué le processus d'appels d'offres et ont été perçues comme ayant causé du retard pour certains travaux.

En 2007, les recommandations formulées dans le rapport *Value-for-Money Audit and Organizational Review*, demandé par le conseil d'administration de la SRSRT, visaient à améliorer la rapidité de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la gestion des projets. Ces recommandations comprenaient l'embauche de personnel supplémentaire à la SRSRT pour traiter la charge de travail actuelle et future<sup>25</sup>. Compte tenu de ces recommandations, un plan de travail intergouvernemental a été élaboré pour déterminer les responsabilités et les prochaines étapes afin que la Société et les trois gouvernements puissent améliorer les activités de revitalisation. Parmi les étapes comprises dans le plan de travail, on retrouve :

- le développement de systèmes intégrés généraux pour favoriser une meilleure évaluation des coûts et des échéances à la SRSRT;
- des rencontres entre la SRSRT et la ville de Toronto pour assurer une meilleure coordination des activités;
- l'embauche d'analystes financiers supplémentaires à la SRSRT.

En 2005, RHDCC a entrepris une vérification dans le but de déterminer si la SRSRT avait respecté les modalités des accords de contribution avec le gouvernement fédéral pour quatre projets prioritaires (notamment la deuxième plateforme de la station Union, la préparation des Portlands, le prolongement de la rue Front, et les évaluations environnementales de Lower Don River, ainsi que le *Development Plan and Business Strategy* de Waterfront Toronto) au cours de la période de novembre 2001 au 31 mars 2004<sup>26</sup>. La vérification a permis de constater que la SRSRT n'avait pas satisfait à toutes les modalités de l'accord de contribution. Par exemple, deux millions de dollars ont été attribués aux coûts de la Société (p. ex. en frais généraux, salaires) alors qu'ils n'étaient pas couverts par l'accord de contribution. La vérification a également permis de relever que l'accord de contribution ne mentionnait pas les étapes prévues, ni les dates prévues pour l'achèvement, et que l'information du cadre de contrôle interne de la SRSRT était incomplète ou en retard, et qu'il comprenait des incohérences au niveau de la divulgation des données financières. La vérification a également révélé que des projets avaient été octroyés à des entrepreneurs externes par la SRSRT sans qu'ils soient passés par le processus concurrentiel, malgré les dispositions des accords de contribution stipulant cette exigence pour des contrats de plus de 75 000 \$. Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT a élaboré un plan d'action pour répondre à ces

<sup>25</sup> *Ibid.* à la note de bas de page n° 11.

<sup>26</sup> Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Vérification de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto.*

observations, mais a constaté que plusieurs des problèmes relevés lors de la vérification étaient en voie d'être réglés par la SRSRT grâce à sa surveillance continue des accords de contribution.

#### 4.3.2 Évaluation de l'augmentation du développement économique et des possibilités économiques à la suite de l'IRSRT

Comme la plupart des travaux terminés à ce jour dans le cadre de l'IRSRT portaient sur la planification, la conception et les évaluations environnementales, il est trop tôt pour évaluer la pleine incidence de l'IRSRT fédérale sur le développement économique et les possibilités économiques. Bien qu'une certaine incidence positive ait résulté de l'achèvement de l'aménagement du cours d'eau à Western Beaches et d'autres projets, il faudrait effectuer d'autres recherches lorsque l'étape de mise en œuvre des projets sera terminée afin d'évaluer les réalisations et les réussites qui pourraient être attribuées au financement total du fédéral.

Un sondage mené auprès des entreprises dans le cadre de l'évaluation, l'étude de l'incidence économique de l'aménagement du cours d'eau à Western Beaches et l'examen des données relatives à l'emploi dans le secteur riverain de la ville de Toronto ont permis d'examiner si certains effets préliminaires s'étaient fait sentir sur le plan économique grâce à la participation fédérale à l'IRSRT. Dans l'ensemble, les résultats de ces évaluations démontrent que l'IRSRT n'a pas encore eu une incidence considérable sur le développement économique dans le secteur.

Les répondants clés étaient généralement positifs quant aux effets éventuels de l'IRSRT sur le plan économique, mais ils avaient l'impression que ces effets seraient visibles seulement après l'achèvement de projets de construction de plus grande envergure. Les experts du domaine universitaire en aménagement urbain croient que l'IRSRT augmentera éventuellement le niveau d'activité économique dans le secteur riverain de Toronto, mais deux experts ont exprimé leur inquiétude quant à l'absence d'une stratégie concrète en matière d'emploi pour l'ensemble du secteur riverain. L'impression est que le développement commercial à lui seul ne sera pas suffisant pour attirer les employeurs vers le secteur riverain.

##### *Réaménagement des sites urbains contaminés et développement commercial*

Un site urbain contaminé est défini comme étant « une propriété industrielle ou un terrain à usage commercial abandonné, inoccupé ou sous-utilisé, où les activités qui y étaient exercées ont laissé une contamination réelle ou probable de l'environnement<sup>27</sup>. » Le gouvernement fédéral a reconnu les avantages économiques liés au réaménagement des sites urbains contaminés : il a ciblé les avantages économiques possibles liés à l'aménagement des sites urbains contaminés dans le Budget 2001, et en 2003, il a chargé la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie d'élaborer une stratégie nationale traitant des sites urbains contaminés réhabilitables<sup>28</sup>. Dans une étude distincte menée par Christopher DeSousa, les bienfaits potentiels d'intérêt public découlant annuellement de l'aménagement des sites urbains contaminés dans la région

<sup>27</sup> Hara Associates. *Market Failures*.

<sup>28</sup> Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie. *Réhabiliter le passé*.

du Grand Toronto ont été estimés entre 15,6 millions de dollars et 31,7 millions de dollars en 2002<sup>29</sup>.

La plupart des sites urbains contaminés du secteur riverain sont situés dans le secteur des Port Lands (environ 285 ha [700 acres]) et à l'endroit prévu pour le parc du lac Ontario (environ 325 ha [800 acres]). Selon les dossiers de projets de l'IRSRT, 3,67 ha (9,08 acres) de sites urbains contaminés ont été restaurés pour les terrains de sport provisoires de Port Lands. Le tableau 4 indique la superficie totale des sites urbains contaminés du secteur riverain qui devrait faire l'objet de restauration.

**Tableau 4**  
**Sites urbains contaminés dont la restauration est prévue dans le cadre de l'IRSRT<sup>a</sup>**

	Superficie totale en acres
West Don Lands	35 ha (90 acres)
East Bayfront	30 ha (80 acres)
Port Lands	285 ha (700 acres)
Parc du lac Ontario	325 ha (800 acres)
<b>Total</b>	<b>675 ha (1 670 acres)</b>

<sup>a</sup> Source : Dossiers de projets de l'IRSRT et de la SRSRT

En ce moment, il n'est pas encore clair dans quelle mesure la participation du gouvernement fédéral à l'IRSRT comprendra des activités de restauration des sites urbains contaminés. Plusieurs projets planifiés faisant l'objet de financement du fédéral, notamment la construction du parc du lac Ontario et le domaine public du secteur riverain central, seront réalisés sur des terrains contenant des sites urbains contaminés.

De plus, le gouvernement fédéral a participé au financement d'un plan général pour le secteur d'East Bayfront. Selon ce plan, ce secteur devrait contenir éventuellement un espace commercial de près de 185 000 m<sup>2</sup> (2 000 000 pi<sup>2</sup>) (équivalant à l'espace requis pour 8 000 employés). La planification générale a permis d'examiner des secteurs précis pour déterminer le lieu et la vocation des parcs, des espaces verts et des promenades, des rues et des pâtés de maison, la forme et le lieu des bâtiments, le réseau de transport et l'équipement collectif. Il s'agit de l'étape de planification finale avant les étapes de conception et de construction.

#### *Aménagement d'un cours d'eau à Western Beaches*

L'aménagement du cours d'eau à Western Beaches a été terminé en 2006 et le championnat du monde de canots dragons y a eu lieu la même année. Selon une étude portant sur l'incidence économique effectuée par l'Alliance canadienne du tourisme sportif, l'événement a eu des retombées économiques significatives<sup>30</sup>. Des sondages ont été menés auprès des visiteurs, des participants et des employés pour calculer les dépenses et le montant moyen dépensé.

<sup>29</sup> DeSousa. *Measuring the Public Costs and Benefits*.

<sup>30</sup> Alliance canadienne du tourisme sportif. *2006 International Dragon Boat Federation Club Crew World Championships*.

Au total, 9,4 millions de dollars ont été versés sous forme de rémunération et de salaires dans la région de Toronto grâce à la création d'environ 177 emplois, et 5,1 millions de dollars supplémentaires ont été payés au reste de la province. Globalement, on estime que l'événement a généré plus de 24,2 millions de dollars de PIB (nouvelle activité économique), dont près de 15,5 millions ont été générés à Toronto. Ce championnat a également généré des revenus fiscaux considérables, de l'ordre de 8,7 millions de dollars, dont 4,2 millions de dollars ont été constatés par le gouvernement fédéral.

#### Données portant sur l'emploi à la ville de Toronto

Les données portant sur l'emploi ont été fournies par la ville de Toronto (voir le tableau 5). Elles ont été extraites en utilisant les mêmes paramètres géographiques (par RTA) que ceux utilisés lors du sondage effectué auprès des entreprises pour les fins de cette évaluation. Les données ont également été fournies pour l'ensemble de la ville de Toronto aux fins de comparaison.

Selon ces données, le nombre d'emplois dans le secteur riverain est demeuré relativement inchangé entre 2000 et 2006, avec une légère diminution du nombre d'emplois et d'établissements commerciaux. Ces chiffres correspondent à la tendance constatée durant la même période pour l'ensemble de Toronto. Il est raisonnable de croire que l'IRSRT n'a pas encore eu une grande incidence sur l'emploi dans le secteur riverain.

**Tableau 5**  
**Emplois par année – Secteur riverain et ville de Toronto<sup>a</sup>**

Année	Secteur riverain		Ville de Toronto	
	Total des emplois	Nombre d'établissements	Total des emplois	Nombre d'établissement
2000	180 170	7 542	1 288 386	73 217
2001	179 914	7 266	1 286 343	72 477
2002	179 503	6 722	1 261 910	72 250
2003	173 440	6 894	1 251 342	71 813
2004	173 249	6 842	1 255 598	71 617
2005	176 023	6 648	1 262 653	71 509
2006	179 503	6 722	1 276 726	72 935
<b>Différence entre 2000 et 2006</b>	- 667	- 820	- 11 660	- 282
<b>Pourcentage de changement de 2000 à 2006</b>	- 0,4 p. 100	- 10,9 p. 100	- 0,9 p. 100	- 0,4 p. 100

<sup>a</sup> Source : Sondage sur l'emploi à la ville de Toronto, 1997-2006

*Incidence économique selon le sondage auprès des entreprises*

Un sondage a été mené auprès des entreprises du secteur riverain pour recueillir leurs perspectives sur l'incidence qu'aurait eu l'IRSRT, jusqu'à présent. Cohérentes avec les conclusions des données de la ville de Toronto, la plupart des entreprises ont l'impression que les initiatives actuelles de revitalisation du secteur riverain de Toronto n'ont pas eu d'effets sur leurs activités commerciales. Étant donné que peu de projets de construction sont terminés à ce jour, il n'est pas surprenant que les entreprises considèrent l'incidence positive comme étant faible.

En ce qui concerne les autres entreprises d'autres secteurs riverains, les répondants exploitant des entreprises dans le secteur de York Quay et John Quay (qui disent connaître les activités de l'IRSRT) étaient plus enclins à affirmer qu'ils avaient constaté une amélioration de leurs affaires en raison de la revitalisation du secteur riverain. Toutefois, la différence entre les propriétaires d'entreprises situées à York Quay et John Quay et ceux du reste du secteur riverain était moins marquée lorsque l'on demandait aux répondants d'anticiper les avantages futurs liés à la revitalisation du secteur riverain. Les conclusions du sondage auprès des entreprises, telles que présentées dans le tableau 6, comprennent :

- La plupart des propriétaires d'entreprises de York Quay et John Quay croient que la revitalisation est avantageuse pour leur entreprise, puisque 56 p. 100 des répondants étaient d'accord ou entièrement d'accord avec la question à ce sujet. En comparaison, 47 p. 100 des répondants du reste du secteur riverain étaient d'accord ou entièrement d'accord avec la question, ce qui est légèrement inférieur au groupe mentionné précédemment.
- Une plus grande proportion de répondants au sondage auprès des entreprises dans le secteur de York Quay et John Quay anticipait une future croissance de leurs activités en raison de la revitalisation du secteur riverain (41 p. 100 étaient d'accord ou entièrement d'accord), par rapport à 36 p. 100 des répondants pour le reste du secteur riverain.
- Plus d'un tiers (36 p. 100) des répondants du secteur York Quay et John Quay sont d'accord ou entièrement d'accord que la revitalisation du secteur riverain a eu une incidence positive sur leurs activités, par rapport à 17 p. 100 des répondants pour le reste du secteur riverain.
- Plus d'un tiers (35 p. 100) des répondants du secteur York Quay et John Quay et 32 p. 100 des répondants pour le reste du secteur riverain ont affirmé que les améliorations proposées au secteur riverain permettraient l'augmentation du nombre de clients qui visiteraient leur commerce.
- Pour terminer, le pourcentage de répondants du secteur York Quay et John Quay (24 p. 100) prévoyant une augmentation du nombre de clients en raison des nouveaux parcs, promenades et espaces verts, est le double par rapport au pourcentage de répondants pour le reste du secteur riverain (12 p. 100).

**Tableau 6**  
**Perspectives des répondants au sondage auprès des entreprises quant à l'incidence de la revitalisation du secteur riverain**<sup>a, b, c</sup>

	Secteur York Quay et John Quay			Reste du secteur riverain		
	Entièrement en désaccord/ En désaccord	Neutre	D'accord/ Entièrement d'accord	Entièrement en désaccord/ En désaccord	Neutre	D'accord/ Entièrement d'accord
La revitalisation du secteur riverain de Toronto est bonne pour mes affaires.	16 p. 100	29 p. 100	56 p. 100 <sup>a</sup>	18 p. 100	35 p. 100	47 p. 100
Je prévois une croissance future de mes affaires grâce à la revitalisation du secteur riverain.	36 p. 100	23 p. 100	41 p. 100	40 p. 100	24 p. 100	36 p. 100
La revitalisation du secteur riverain a eu une incidence positive sur mes affaires.	30 p. 100	34 p. 100	36 p. 100	29 p. 100	54 p. 100	17 p. 100
Les améliorations proposées dans le secteur riverain de Toronto feront augmenter le nombre de clients qui visitent mon établissement.	44 p. 100	22 p. 100	35 p. 100	48 p. 100	20 p. 100	32 p. 100
Les nouveaux parcs, promenades et espaces publics dans le secteur riverain ont fait augmenter le nombre de clients qui visitent mon établissement.	52 p. 100	24 p. 100	24 p. 100	62 p. 100	26 p. 100	12 p. 100

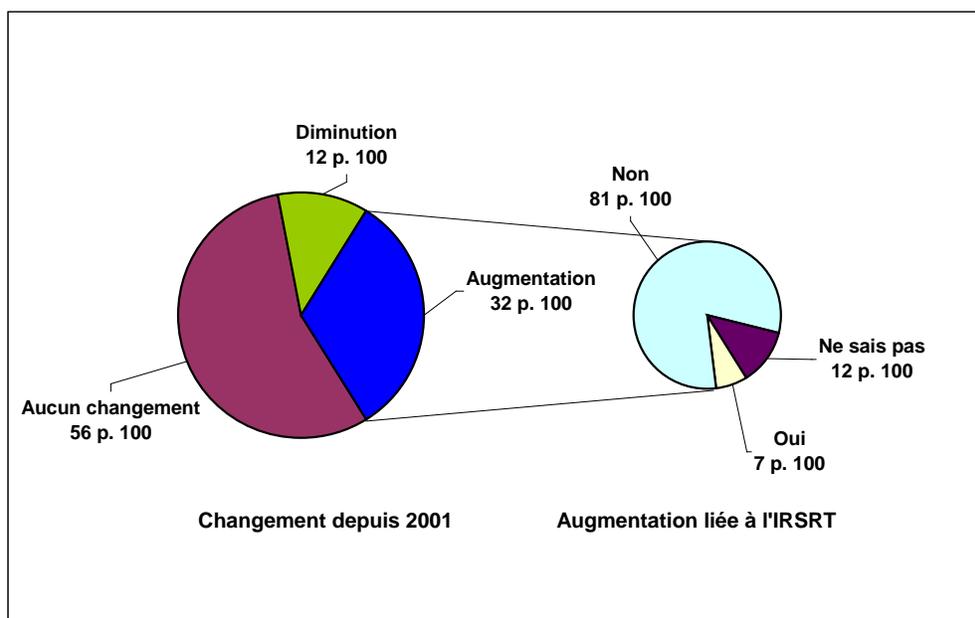
<sup>a</sup> Source : R.A. Malatest & Associates Ltd. Sondage auprès des entreprises, Toronto, 2007.

<sup>b</sup> Questions posées uniquement aux répondants qui étaient au courant de l'IRSRT.  $n^{bre} = 166-175$

<sup>c</sup> Puisqu'ils ont été arrondis, les pourcentages pourraient ne pas totaliser 100.

On a également demandé aux répondants du sondage auprès des entreprises s'ils avaient constaté un changement dans leurs activités commerciales depuis 2001, et s'ils avaient l'impression que ce changement était lié aux activités de l'IRSRT. Tel qu'illustré à la figure 2, 56 p. 100 des répondants (qui connaissent l'IRSRT) n'ont pas constaté de changement du nombre d'employés dans leur entreprise depuis 2001. Environ un tiers (32 p. 100) des répondants affirment qu'il y a eu une augmentation du nombre d'employés à leur service, mais seulement 7 p. 100 ont l'impression que ce changement est lié aux efforts de revitalisation du secteur riverain.

**Figure 2**  
**Changements relatifs aux emplois dans les entreprises depuis 2001 et mesure dans laquelle ces changements sont perçus comme étant liés aux activités de l'IRSRT<sup>a, b</sup>**



<sup>a</sup> R.A. Malatest & Associates Ltd. Sondage auprès des entreprises, Toronto, 2007.

<sup>b</sup>  $n^{bre} = 57-177$

#### 4.3.3 Évaluation de l'utilisation de processus respectueux de l'environnement dans le cadre des approches de revitalisation de l'IRSRT et de l'amélioration de la gestion environnementale des secteurs riverains à la suite de celle-ci

L'IRSRT fait preuve d'une approche respectueuse de l'environnement en ce qui a trait à la revitalisation. Cet état de fait est démontré par le recours continu au processus d'évaluation environnementale, par la mise en application des principes de durabilité à la SRSRT, et a été confirmé lors de la tenue des groupes de discussion et des entrevues dans le cadre de cette évaluation. La planification visant l'amélioration de la gestion environnementale par l'entremise de l'IRSRT se manifeste par ses projets appuyant des terrains destinés à la protection contre les crues, la planification de construction d'unités détenant la certification qui satisfait aux exigences du système de pointage pour les bâtiments écologiques LEED<sup>MD</sup> (Leadership in Energy and Environmental Design), l'aménagement de parcs et d'espaces verts et d'autres éléments démontrant la mise en application des principes de durabilité.

##### Évaluations environnementales

Les évaluations environnementales entreprises par des spécialistes à ce sujet (soit l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région et des consultants du secteur secteur privé) sont un élément systématiquement inclus dans les projets de l'IRSRT

financés par le gouvernement fédéral. Les évaluations environnementales sont effectuées pour déterminer l'incidence environnementale des projets avant leur réalisation et pour proposer des moyens d'atténuer les effets négatifs sur l'environnement. La *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE) exige que le processus d'évaluation environnementale fédéral soit mis en application lorsque le gouvernement du Canada a un pouvoir de décision, soit à titre de promoteur, de gestionnaire du territoire, de source de financement ou d'organisme de réglementation. Lorsqu'un projet requiert l'approbation réglementaire d'autres ministères (p. ex. Pêches et Océans si l'enjeu concerne la *Loi sur les pêches* ou Transports Canada si il concerne la *Loi sur la protection des eaux navigables*), le processus d'évaluation environnementale est alors pris en charge à l'extérieur du Secrétariat fédéral de l'IRSRT.

Dix-sept évaluations environnementales ont été effectuées pour des projets de l'IRSRT financés par des fonds fédéraux<sup>31</sup>. Parmi celles-ci, on retrouve les évaluations environnementales pour le Harbourfront Centre – la revitalisation de la rive de John Quay, le projet ShakespeareWorks Theatre et l'aménagement du cours d'eau à Western Beaches. Il est à noter qu'une évaluation environnementale n'est pas exigée pour tous les projets financés par des fonds fédéraux. Plusieurs projets de l'IRSRT en ont été exemptés en raison de leur incidence limitée sur l'environnement ou en vertu du *Règlement de 2007 sur la liste d'exclusion* de la LCEE. De plus, les projets qui sont explicitement liés à des travaux d'amélioration de l'environnement (par exemple, protection du rivage, dragage) en sont aussi exemptés<sup>32</sup>.

Le processus d'évaluation environnementale pour les projets de l'IRSRT dure environ un mois, de la date de début à la date de résolution. En règle générale, le processus d'évaluation environnementale a exigé plus de temps pour les projets financés par le provincial et le fédéral, puisqu'ils étaient assujettis aux évaluations des deux ordres de gouvernement. Par rapport à la LCEE, la *Loi sur les évaluations environnementales de l'Ontario* est un processus davantage axé sur la planification. En vertu de la LCEE, il doit s'agir d'un projet pour qu'une évaluation soit exigée, mais en Ontario, une évaluation environnementale est exigée pour toutes les activités, toutes les propositions, tous les plans et tous les programmes entrepris par un organisme public<sup>33</sup>. Ainsi, la loi ontarienne couvre un plus vaste éventail d'initiatives que la LCEE<sup>34</sup>. En raison de sa structure et de son objet, le processus d'évaluation environnementale de l'Ontario peut exiger plus de temps que celui de la LCEE.

Les projets plus complexes (d'un point de vue technique) comme celui du parc Tommy Thompson ont fait l'objet d'un processus d'évaluation environnementale plus long et plus complet. Certaines préoccupations ont été exprimées quant à la longueur du processus d'évaluation environnementale : deux répondants clés participant à l'IRSRT ont fait remarquer que le processus avait rallongé le délai avant de pouvoir commencer le travail lié au projet. Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT, avec les autres bailleurs de fonds gouvernementaux, a remédié à la situation en planifiant stratégiquement le financement

<sup>31</sup> En date de juin 2007.

<sup>32</sup> Assujettis à un processus d'évaluation environnementale fédéral différent avant les changements à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* en 2003.

<sup>33</sup> En Ontario, la *Loi sur les évaluations environnementales* s'applique principalement aux promoteurs du secteur public, y compris les ministères et les organismes du gouvernement de l'Ontario, les municipalités, les offices de protection et le secteur des services publics.

<sup>34</sup> L.M. Bruce Planning Solutions. *Environmental Assessment Requirements*.

des projets de manière à éliminer, dans la mesure du possible, le doublement des évaluations environnementales fédérales et provinciales.

Aucune ordonnance exécutoire n'a été émise à l'égard d'infractions liées aux stratégies de gestion des risques ou de mesures d'atténuation des effets environnementaux, ou aux plans de restauration des sites.

#### *Développement durable à la SRSRT*

La SRSRT a mis un accent considérable sur les approches visant le développement durable et le respect de l'environnement. Les démarches entreprises par la SRSRT sont orientées par son cadre en matière de durabilité (*Sustainability Framework*)<sup>35</sup>. Axé sur cinq objectifs généraux, ce cadre précise les mesures requises à court, moyen et long terme, pour restaurer les sites urbains contaminés, réduire la consommation d'énergie, construire des bâtiments écologiques, améliorer la qualité de l'air et de l'eau, développer le transport en commun et créer des collectivités diversifiées et vivantes dans le centre-ville. Le cadre en matière de durabilité fait la promotion de nombreuses politiques énoncées dans les stratégies de développement durable de 2004 à 2009 du gouvernement fédéral.

De plus, un examen de la durabilité a été effectué pour la SRSRT par des experts suédois, en 2004. L'examen a permis d'évaluer les possibilités en matière de développement durable pour le secteur riverain de Toronto, et a permis d'examiner l'aspect du développement durable dans les plans généraux des secteurs West Don Lands et East Don Lands. En se basant sur cet examen, le groupe d'experts a déterminé que les travaux de revitalisation de la SRSRT étaient viables et, dans la plupart des cas, qu'ils correspondaient aux normes les plus élevées en matière de développement durable<sup>36</sup>. Les plans généraux ont également été jugés conformes aux principes de développement durable.

La SRSRT a aussi élaboré des directives relatives aux bâtiments écologiques à l'intention l'intention des promoteurs de projet participant aux appels d'offres pour les projets du secteur riverain. Ces normes environnementales<sup>37</sup>, aussi appelées devis respectueux de l'environnement, comprennent les exigences suivantes :

- tous les bâtiments doivent être conçus pour permettre l'utilisation du système énergétique de district de la SRSRT<sup>38</sup>;
- tous les bâtiments admissibles doivent atteindre au moins le niveau « or » de la certification LEED<sup>MD</sup> (Leadership in Energy and Environmental Design)<sup>39</sup>;
- tous les bâtiments de plus de trois étages doivent avoir un toit vert<sup>40</sup> d'une superficie minimale correspondant à 50 p. 100 de la superficie brute du

<sup>35</sup> Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto. *Sustainability Framework*.

<sup>36</sup> Swedish Trade Council. *Sustainability Review*.

<sup>37</sup> Waterfront Toronto. *Green Specification*.

<sup>38</sup> Système hautement efficace pour produire des systèmes de chauffage/climatisation dans une centrale unique pour la distribution à d'autres bâtiments par un réseau de canalisations. Les utilisateurs s'approvisionnent en énergie à partir du système de distribution pour répondre à leurs besoins personnels en chauffage et climatisation.

<sup>39</sup> Le niveau Or de la certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) indique que le Conseil du bâtiment durable du Canada doit attester que tous les bâtiments répondent aux normes obligatoires en matière de développement durable.

rez-de-chaussée. La moitié de la superficie de tous les toits de garages à étages qui ne servent pas d'espace de stationnement ou de routes, doit être végétalisée.

La SRSRT appuie officiellement la stratégie de restauration de l'habitat aquatique du secteur riverain de Toronto, une initiative visant à favoriser l'amélioration de l'habitat aquatique le long du secteur riverain. De plus, des membres du personnel des services de la planification et de la conception, de la construction et de l'aménagement de la SRSRT ont entrepris la formation pour devenir des professionnels accrédités LEED<sup>MD</sup>.

Les spécialistes en aménagement urbain interrogés dans le cadre de cette évaluation avaient également l'impression que les projets de l'IRSRT utilisaient des approches respectueuses en matière d'environnement. Selon un des experts dans le domaine de l'aménagement paysager, l'approche de l'IRSRT en matière de revitalisation suit fondamentalement les principes de développement durable. De plus, tous les répondants clés croient que l'initiative du secteur riverain utilise des processus respectueux de l'environnement dans le cadre des travaux de revitalisation. Selon une des personnes interviewées, le développement durable est un élément clé et la SRSRT a établi des normes de développement durable supérieures.

Les membres des organismes communautaires et de quartier qui ont participé aux groupes de discussion pour la présente évaluation ont également l'impression, dans l'ensemble, que les activités de l'IRSRT ont été menées et planifiées de manière à respecter l'environnement et à promouvoir le développement durable. Bien que certains participants aient exprimé leurs préoccupations à savoir si la vision globale du secteur riverain atteignait un équilibre approprié entre les espaces aménagés et les espaces verts, la plupart d'entre eux ont l'impression que les travaux effectués sont exemplaires pour ce qui est de l'utilisation d'approches respectueuses de l'environnement.

#### *Amélioration de la gestion environnementale du secteur riverain*

Les éléments prouvant l'amélioration de la gestion environnementale pour les travaux terminés dans le cadre des projets financés par le gouvernement fédéral sont indiqués dans le tableau 7 ci-dessous. Tel qu'illustré, ils tiennent compte d'importantes restaurations et améliorations du rivage.

---

<sup>40</sup> Les « toits végétaux » ou les « toits verts » comportent de minces couches de végétaux vivants plantés sur les toits conventionnels plats ou en pente. Les toits verts protègent le système d'imperméabilisation des toits conventionnels tout en ajoutant un éventail d'avantages écologiques et esthétiques.

**Tableau 7**  
**Éléments prouvant l'amélioration de la gestion environnementale<sup>a</sup>**

Nom du projet	Description des activités terminées
Amélioration du secteur riverain de Port Union	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauration du rivage et amélioration de l'habitat aquatique et terrestre</li> <li>• Rivage central composé d'une nouvelle série de plages et de caps, également appelé « étape piétonnière »</li> </ul>
Aménagement d'un cours d'eau à Western Beaches	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitat aquatique du parc Marilyn Bell</li> </ul>
Embellissement de Port Lands :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajout d'arbres, d'arbustes et de couvre-sols pour créer un corridor aménagé, sûr et agréable pour les piétons, les cyclistes et les patineurs à roues alignées</li> </ul>
1. Rues Leslie/Unwin/Cherry	
2. Plage Cherry	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvel aménagement paysager et construction d'un sentier vers Cherry Point, nettoyage général du secteur, installation de toilettes adéquates et rénovation des vestiaires</li> <li>• La plage est désormais accessible par transport en commun</li> </ul>
Parc riverain Mimico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement d'un nouveau territoire par le remblayage du lac</li> <li>• Les travaux de protection du rivage ont commencé durant l'hiver 2006 et se poursuivent</li> </ul>
Parc Tommy Thompson	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La construction du principal sentier pédestre de la péninsule D est presque terminée</li> <li>• La restauration des bords du sentier est commencée (ajout de terre et ensemencement hydraulique)</li> </ul>
Rive du Harbourfront Centre (John Quay et York Quay)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promenade en bois continue d'une largeur de 5 mètres (16 pi) sur le lac, adjacente au sentier de promenade et à une promenade continue de 12 mètres (39 pi) de largeur sur le bord de l'eau qui, combinée à la promenade de bois, crée une allée de 17 mètres (55 pi) de largeur</li> <li>• Habitat sous-marin pour les poissons de 37 m<sup>2</sup> (400 pi<sup>2</sup>) construit avec environ 2 300 tonnes de roches et 24 arbres morts</li> <li>• Double rangée d'arbres au centre de la promenade du côté est qui crée un corridor reliant la rue au lac Ontario</li> <li>• Trous de plantation permanents pour assurer la viabilité à long terme</li> <li>• Deux appontements qui s'avancent à l'intérieur du lac perpendiculairement à la promenade de bois</li> </ul>

<sup>a</sup> Source : SRSRT

Le gouvernement fédéral s'est engagé à financer deux évaluations environnementales pour le secteur du cours inférieur de la rivière Don : le Projet correctif de protection contre les crues du cours inférieur de la rivière Don Ouest et la restauration de l'embouchure de la rivière Don. Le Projet correctif de protection contre les crues du cours inférieur de la rivière Don Ouest projette de construire un ouvrage de protection contre les crues qui éliminera le risque couru par les biens et les personnes sur quelque 210 ha (520 acres) de terrain situés à l'ouest et au nord de l'embouchure de la rivière Don, dans la plaine inondable réglementaire. Le projet de restauration de l'embouchure de la rivière Don et de protection des Port Lands contre la crue des eaux comprend la planification détaillée de l'utilisation du territoire et des études environnementales qui permettraient de

trouver la meilleure solution pour rétablir une zone humide naturelle et active à l'embouchure de la rivière Don, tout en offrant une protection contre la crue des eaux sur environ 230 ha (570 acres) de terrain situés au sud et à l'est du canal Keating.

Tous les bâtiments publics ou privés construits dans le cadre de l'IRSRT sont assujettis à la certification LEED<sup>MD</sup>. LEED<sup>MD</sup> est un système international d'évaluation des bâtiments et de certification par des tiers qui est administré au Canada par le Conseil du bâtiment durable du Canada. Les préalables et les crédits sont répartis dans cinq catégories principales : aménagement écologique des sites, gestion efficace de l'eau, énergie et atmosphère, matériaux et ressources et qualité de l'environnement intérieur<sup>41</sup>. Les bâtiments publics doivent obtenir le niveau de certification « or » et les bâtiments du secteur privé, le niveau de certification « argent ».

De plus, le cadre en matière de durabilité de la SRSRT définit des objectifs précis visant la réduction de l'utilisation de l'automobile et l'augmentation de la marche, du cyclisme et du recours au transport en commun. Plusieurs projets planifiés dans le cadre de l'IRSRT sont des aménagements polyvalents, c'est-à-dire que plutôt de destiner un secteur à un seul usage (p. ex. résidentiel, commercial, industriel), une combinaison de ceux-ci est préférable<sup>42</sup>. L'aménagement polyvalent est souvent utilisé en tant qu'élément clé des stratégies de croissance intelligente ou dans le cadre d'un aménagement axé sur le transport. Les avantages de l'aménagement polyvalent comprennent notamment la réduction de la dépendance à l'automobile, la création d'un espace axé sur la collectivité et la revitalisation urbaine. Les plans généraux pour West Don Lands et East Bayfront ont permis d'établir une vision globale pour l'aménagement polyvalent de ces secteurs.

#### **4.3.4 Évaluation de l'accroissement de la sensibilisation et de la participation au sein de la collectivité à l'égard de la planification du secteur riverain et de la mise en œuvre des projets de l'IRSRT**

L'IRSRT a stimulé une sensibilisation et participation accrues au sein de la collectivité à l'égard de la planification du secteur riverain et de la mise en œuvre de ses projets. Ces manifestations se sont fait sentir lors des importantes consultations organisées par la SRSRT auprès du public et des intervenants et par l'intérêt considérable des médias relativement aux activités de revitalisation du secteur riverain. Les participants aux groupes de discussion qui provenaient d'organismes communautaires et les répondants clés étaient également positifs quant à la mesure dans laquelle l'IRSRT avait favorisé une plus grande sensibilisation et participation dans la collectivité. Cependant, en comparaison, le niveau de sensibilisation et de participation parmi les résidents et les entreprises étaient plus bas.

##### *Consultations auprès du public et des intervenants*

Les consultations de la SRSRT comprenaient des consultations auprès du public et des intervenants, ainsi que l'assemblée générale annuelle du conseil d'administration qui est ouverte au public. Des consultations publiques sont également tenues relativement aux plans généraux et aux évaluations environnementales. Le site Web de la SRSRT est également une source d'information sur la revitalisation du secteur riverain facilement accessible. La SRSRT diffuse des communiqués de presse et des bulletins et a une liste

<sup>41</sup> Site Web du Conseil du bâtiment durable du Canada.

<sup>42</sup> Grant. *Mixed-Use in Theory and Practice*.

d'envoi par courriel pour les personnes qui assistent aux assemblées publiques et visitent son site Web. De plus, son comité d'examen du concept est ouvert au public.

Des personnes membres des types de groupes suivants ont participé aux consultations portant sur les projets de l'IRSRT :

- associations récréatives (p. ex. Toronto Sea Kayak Club, clubs de hockey);
- associations universitaires ou étudiantes;
- groupes environnementaux (p. ex. Sierra Club, Friends of the Spit);
- groupes de santé publique;
- associations de tourisme;
- associations de quartier;
- organismes communautaires ou de services sociaux.

La base de données de la SRSRT pour les invitations aux consultations publiques contient les coordonnées de 6 000 personnes. Bien que la Société ne fasse pas le suivi du nombre de personnes présentes à chacune des réunions, tous les projets sont assujettis à la stratégie de la Société en matière de consultation publique et de participation. La stratégie stipule que tous les projets demandent l'identification et la notification des parties intéressées par l'émission d'avis publics ainsi que la mise à disposition d'un moyen pour ces parties de fournir leur opinion dans le cadre du processus de projet. Les répondants clés ont indiqué que certaines consultations avaient attiré des centaines de participants.

En outre des consultations publiques régulières, la SRSRT tient des réunions avec les groupes d'intervenants qui ont exprimé un intérêt continu envers la revitalisation du secteur riverain. Plusieurs de ces groupes prônent la protection et la gestion améliorée du secteur riverain de Toronto depuis des années, souvent avant même la mise en place de l'IRSRT. Ces groupes ou organismes d'intervenants comprennent notamment :

- Port Lands Action Committee;
- Task Force to Bring Back the Don;
- West Don Lands Committee;
- Central Waterfront Neighbourhood Association;
- Citizens for a Safe Environment;
- Waterfront Regeneration Trust;
- Friends of the Spit;
- Bathurst Quay Residents Association;
- Gooderham & Worts Neighbourhood Association;
- St. Lawrence Neighbourhood Association.

En août 2006, la SRSRT a organisé *Quay to the City*, un événement d'une durée de 10 jours financé en partie par le gouvernement fédéral. L'événement visait à présenter la vision de la firme West 8 + DTAH pour l'aménagement du secteur riverain central de Toronto. L'objectif de l'événement consistait à permettre aux citoyens de Toronto de faire immédiatement l'expérience de certains des avantages du nouvel aménagement du secteur riverain. Essentiellement un rassemblement public de grande envergure et une installation artistique, *Quay to the City* comprenait le remplacement des rues par des pistes cyclables, un passage d'un kilomètre de long bordé de géraniums

rouges et une aire à pique-nique gazonnée. Une sculpture d'une hauteur de quatre étages a été construite avec des bicyclettes pour souligner la nouvelle section provisoire du sentier Martin Goodman.

La SRSRT organise également des charrettes qui sont des ateliers intensifs dans le cadre desquels différents intervenants et experts sont réunis dans le but de trouver une solution à un problème de conception particulier<sup>43</sup>. En 2007, la SRSRT a organisé une charrette sur l'aménagement de la rue Cherry (Cherry Street Design Charrette). Cinq groupes de participants ont mis sur papier leurs idées pour la rue Cherry et ont soumis leurs propositions à l'évaluation du comité responsable de la conception. Chaque groupe comprenait des membres issus de plusieurs groupes communautaires (d'organismes environnementaux et d'associations de quartier), du personnel technique de la Toronto Transit Commission et de la ville de Toronto, et de conseillers de l'équipe chargée de l'évaluation environnementale de West Don Lands.

Les répondants clés interrogés ont souligné en particulier comme réussite la mesure dans laquelle l'IRSRT a fait participer le public et les intervenants intéressés. Par exemple, la collectivité a participé activement avec les architectes à la planification du parc Don River. De nombreux changements ont été apportés au plan après les consultations auprès des résidents et des groupes communautaires.

Dans les groupes de discussion avec les membres des organismes communautaires et les associations de quartier, tous étaient d'accord pour dire que les consultations auprès de la collectivité et le niveau d'engagement des intervenants et de la collectivité ont été excellents. Bien qu'il y ait eu des visions divergentes quant au futur du secteur riverain, la plupart des membres du groupe de discussion ont eu l'impression que le processus de planification était ouvert, inclusif et itératif. Un des participants a trouvé les consultations sur les plans généraux pour West Don Lands et East Bayfront très stimulantes et inclusives. Voici son commentaire :

*« C'est l'un des processus de consultation les plus positifs et constructifs auxquels j'ai eu la chance de participer. Nous pouvions voir que nos idées étaient acceptées ou du moins prises en compte. »*

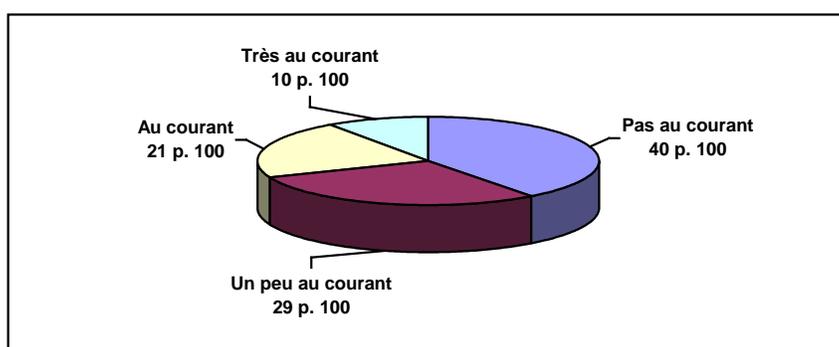
D'autres participants du groupe de discussion ont dit que le processus de consultation avait aidé à rassembler les membres de la collectivité et à amorcer un nouveau dialogue public au sujet du secteur riverain. Un des participants a fait remarquer que le processus a été un important « bâtisseur » pour la collectivité. De plus, le processus semble avoir aidé à générer un nouveau dialogue à Toronto portant sur ce qui constitue un aménagement et une architecture appropriés, et les avantages qu'ils apporteraient à la ville.

Les groupes de discussion ont fait ressortir que les résidents du secteur riverain étaient souvent au courant des projets de l'IRSRT qui étaient terminés, en particulier le parc Ireland et les améliorations apportées à John Quay et York Quay. Un participant d'un groupe de discussion avait déjà assisté à une consultation publique de la SRSRT, tandis que les autres n'étaient pas au courant de l'existence de telles consultations, ou pas intéressés ou, encore, avaient l'impression que le résultat était « déterminé à l'avance » et que leur participation n'aurait guère d'incidence dans le cadre de la revitalisation.

<sup>43</sup> Zimmerman, Alex. *Integrated Design Process Guide*.

Parmi les entreprises du secteur riverain qui ont répondu au sondage, 60 p. 100 des répondants se disaient informés dans une certaine mesure des activités de l'IRSRT (voir la figure 3). Lorsqu'on leur demandait quels projets ils connaissaient, l'amélioration de la rive du Harbourfront a été le projet le plus souvent mentionné. Quarante-et-un pour cent (41 p. 100) des répondants ont mentionné qu'ils n'étaient pas intéressés à participer à des assemblées ou à des consultations publiques pour de futurs projets dans le secteur riverain.

**Figure 3**  
**Évaluation de la connaissance de l'IRSRT**  
**par les entreprises œuvrant dans le secteur riverain<sup>a, b</sup>**

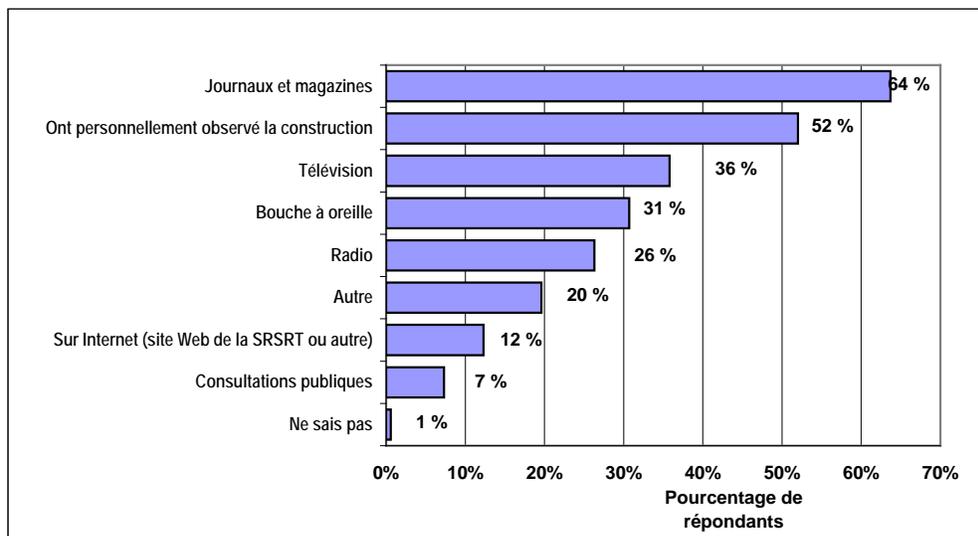


<sup>a</sup> Source : R.A. Malatest & Associated Ltd. Sondage auprès des entreprises, Toronto, 2007.

<sup>b</sup>  $n^{bre} = 297$

Parmi les propriétaires d'entreprises ayant participé au sondage et qui connaissaient l'IRSRT, 64 p. 100 ont sélectionné les journaux et les magazines comme outils de communication par lesquels les répondants avaient été informés au sujet des projets de revitalisation (figure 4). Environ la moitié des répondants (soit 52 p. 100) avaient pu observer personnellement certains des projets de construction.

**Figure 4**  
**Proportion des différents outils de communications**  
**par lesquels les répondants ont entendu parler de l'IRSRT<sup>a</sup>**



<sup>a</sup> Source : R.A. Malatest & Associates Ltd. Sondage auprès des entreprises, Toronto, 2007.

<sup>b</sup>  $n^{bre} = 179$ , questions posées uniquement aux répondants connaissant l'IRSRT

En comparaison avec leur connaissance de l'IRSRT, les répondants du sondage auprès des entreprises étaient un peu moins au courant des plans généraux de l'IRSRT. Parmi les répondants ayant affirmé qu'ils étaient au courant de l'IRSRT, 45 p. 100 ont affirmé être particulièrement au courant des plans généraux.

Il est à noter que l'engagement de la SRSRT à l'égard de la participation du public et que l'attention considérable de la part des médias à l'égard de la revitalisation n'ont peut-être pas augmenté de manière significative la visibilité du rôle du gouvernement fédéral dans la revitalisation du secteur riverain. Bien que les résidents participant aux groupes de discussion aient une connaissance générale des activités de revitalisation du secteur riverain (et étaient en mesure de nommer des projets propres à l'IRSRT), ils étaient moins au courant du fait que le gouvernement fédéral participait à ces activités.

#### Couverture des médias

La revitalisation du secteur riverain de Toronto a reçu une attention considérable de la part des médias. Les médias ont principalement couvert des projets spécifiques, et peu d'attention a été accordée à l'ensemble de l'IRSRT ou au rôle du gouvernement fédéral envers l'initiative. Notamment, *The Toronto Star* a régulièrement commenté les projets en cours en formulant des critiques quant à la lenteur perçue de la progression des projets. Les journaux communautaires de Toronto ont également couvert les activités de revitalisation du secteur.

#### 4.3.5 Évaluation de l'augmentation de l'utilisation et de l'accessibilité du secteur riverain à la suite de l'IRSRT

L'augmentation de l'utilisation et de l'accessibilité du secteur riverain résultant de l'IRSRT peut être évaluée au moyen de nombreux indicateurs : l'augmentation du nombre de parcs et d'espaces récréatifs et commerciaux; la capacité accrue en termes de transport en commun; la hausse du nombre d'unités d'habitation; et en fonction des perspectives des entreprises et autres.

##### *Parcs et espaces verts et récréatifs*

Selon le cadre directeur portant sur les espaces publics du secteur riverain central (*Central Waterfront Public Space Framework*), plus de 400 ha (1 000 acres) de parcs doivent être aménagés dans le secteur riverain de Toronto par l'entremise de l'IRSRT. La SRSRT a une stratégie officielle mettant la priorité sur les parcs, dans le but d'élaborer d'élaborer des projets de parcs ayant une très grande visibilité dès le départ pour gagner la confiance du public à l'égard de la progression de l'aménagement du secteur riverain et favoriser de plus amples aménagements<sup>44</sup>. Le tableau 8 indique les parcs prévus dans le cadre de l'IRSRT, en construction ou terminés, dont le financement comportait des fonds fédéraux, ainsi que leur superficie.

**Tableau 8**  
**Parcs faisant l'objet de financement du gouvernement fédéral dans le cadre de l'IRSRT<sup>a</sup>**

Nom du projet	Superficie
<i>Prévu/en construction</i>	
Parc Don River	8 ha (19,6 acres)
Parc Sherbourne	1,5 ha (3,7 acres)
Parc riverain Port Union	3,5 km (2,2 milles)
Parc du lac Ontario (comprend le parc Tommy Thompson)	375 ha (925 acres)
Parc Commissioners	17 ha (41 acres)
Parc riverain Mimico	1,1 km (0,7 milles)
<i>Terminé</i>	
Parc Ireland	213 m x 91,5 m (700 pi par

<sup>a</sup> Source : SRSRT

Diverses possibilités pour des espaces récréatifs sont prévues dans le cadre de l'IRSRT, et certaines sont maintenant concrétisées. Deux terrains réglementaires dans le cadre du projet de terrains de sport provisoires sont terminés, ainsi que l'aménagement d'un cours d'eau à Western Beaches. Des ajouts au sentier Martin Goodman, l'aménagement de sentiers dans le parc Tommy Thompson (ajout de 4,7 km) et le sentier riverain de Port Union (1,4 km) sont également terminés.

Les résidents du secteur riverain ont mentionné qu'ils appréciaient certains des projets terminés de l'IRSRT. De nombreux résidents ont affirmé marcher, faire du patin à roues

<sup>44</sup> Vogel. Greening Waterfront Development.

alignées ou jogger régulièrement au bord de l'eau et avoir emprunté certains des nouveaux sentiers riverains.

Le gouvernement fédéral, misant prioritairement sur le financement des parcs et des espaces publics et récréatifs, semble répondre aux préoccupations des résidents, qui soulignent le manque actuel de ce genre d'aménagement dans le secteur riverain. Par exemple, un des participants au groupe de discussion a mentionné que les espaces verts et récréatifs étaient rares dans le centre-ville. Un autre participant a mentionné que de jeunes familles commençaient à s'établir dans le secteur riverain, mais qu'il y avait peu d'endroits où elles pouvaient profiter du plein air.

#### *Ensemble résidentiel*

D'importants ensembles résidentiels sont prévus par l'intermédiaire de l'IRSRT pour les secteurs d'East Bayfront et de West Don Lands. Bien que les plans généraux des deux secteurs, soit West Don Lands et East Bayfront, aient été financés par le gouvernement fédéral, les fonds de ce dernier ne servent pas à financer la réalisation de l'ensemble résidentiel prévu. Selon les plans généraux, environ 6 000 unités résidentielles sont planifiées dans le secteur West Don Lands, et 6 300 dans celui d'East Bayfront (voir le tableau 9).

**Tableau 9**  
**Ensemble résidentiel prévu<sup>a</sup>**

	<b>West Don Lands</b>	<b>East Bayfront</b>
Nombre minimal d'unités de logement abordable	1 200	1 260
Nombre minimal d'unités du marché bas de gamme	300	315
Unités de logement du marché	4 500	4 725
<b>Total des unités</b>	<b>6 000</b>	<b>6 300</b>

<sup>a</sup> Sources : Urban Design Associates. *Plan général pour West Don Lands*.  
Koetter Kim and Associates. *Plan général pour East Bayfront*.

Selon les données de la ville de Toronto, la construction de plus de 30 000 unités résidentielles et polyvalentes est prévue dans le secteur riverain entre 2002 et 2007. Encore une fois, cependant, la mesure dans laquelle l'IRSRT a eu une incidence sur cet aménagement n'est pas connue. Le tableau 10 présente de l'information portant sur les plans d'aménagement résidentiel et polyvalent pour le secteur riverain de Toronto.

**Tableau 10**  
**Aménagement résidentiel et polyvalent du secteur riverain de Toronto<sup>a</sup>**

Année	Projets résidentiels et polyvalents		
	N <sup>bre</sup> de projets	SPB <sup>b</sup> totale proposée (m <sup>2</sup> )	Unités totales proposées
du 1 <sup>er</sup> juillet 2002 au 31 décembre 2002	15	2 499,18	2 057
2003	30	150 735,67	5 667
2004	20	65 087,27	2 727
2005	29	135 557,61	12 357 <sup>c</sup>
2006	22	28 816,84	4 601
1 <sup>er</sup> janvier au 30 juin 2007	8	37 482,19	3 252
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>420 178,76</b>	<b>30 661</b>

<sup>a</sup> Source : Ville de Toronto, système de renseignements sur l'utilisation du sol, du 1<sup>er</sup> juillet 2002 au 30 juin 2007

<sup>b</sup> SPB = superficie de plancher brute

<sup>c</sup> Ce nombre comprend la proposition pour le 185, avenue Eastern de West Don Lands, qui inclut 5 720 unités résidentielles proposées.

#### Capacité en matière de transport en commun

Le plan secondaire du secteur riverain central décrit une stratégie mettant la priorité sur le transport en commun pour le secteur riverain de Toronto. Les services de train léger sur rail doivent être construits durant les premières étapes du processus de revitalisation, notamment dans le secteur d'East Bayfront, pour que les services de transport en commun soient offerts dès que les occupants des premiers ensembles commenceront à aménager. À prime abord, l'intention de ce service est de décourager l'utilisation de l'automobile. Les rues doivent être le plus étroites possibles et les besoins des transports en commun, des piétons et des cyclistes doivent avoir priorité sur la circulation automobile. Compatibles avec la stratégie de la SRSRT en matière de transport, les plans généraux pour les secteurs de West Don Lands et d'East Bayfront tiennent compte de l'engagement de rendre le transport en commun accessible à une distance de marche de cinq minutes pour tous les résidents du secteur. La voie de tramway exclusive proposée pour la rue Cherry permet l'accès par transport en commun au secteur central de West Don Lands.

En 2002, près de 80 000 personnes par jour sont entrées ou sorties du métro par la station Union, faisant de celle-ci la station de métro la plus utilisée à Toronto<sup>45</sup>. Des problèmes liés aux flots de passagers aux heures de pointe et à la circulation difficile des piétons pour se rendre au métro et en sortir ont incité l'aménagement d'une seconde plateforme à la station Union pour réduire la congestion. La conception et la construction de cette seconde plateforme, qui bénéficient de fonds du fédéral, sont en cours.

#### L'événement Quay to the City et autres éléments prouvant l'accessibilité accrue

Les données recueillies lors d'une récente évaluation de l'événement *Quay to the City* montrent que cet événement d'une durée de dix jours a attiré des gens au secteur riverain. Par exemple, durant les périodes les plus occupées, la circulation à bicyclettes

<sup>45</sup> *Ibid.* à la note de bas de page n° 24.

est passée à 159 bicyclettes à l'heure sur Queens Quay en direction est, et à 189 dans la direction ouest, par rapport à 45 et à 14, respectivement, à la même période le jour précédant l'événement<sup>46</sup>.

Les répondants clés interrogés ont également précisé d'autres indicateurs de l'augmentation de l'utilisation et de l'accessibilité. Ces derniers comprennent l'augmentation de la circulation des piétons dans le secteur de John Quay et York Quay (sentier Martin Goodman), l'utilisation des installations du cours d'eau à Western Beaches, et le développement du transport en commun dans le secteur de Cherry Beach.

---

<sup>46</sup> Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto. *Quay to the City*.

## 5.0 CONCLUSIONS

Tel que noté dans les résultats de l'évaluation, la participation fédérale à l'IRSRT semble cadrer avec les priorités fédérales et l'utilisation d'une société constitue une bonne pratique pour gérer des activités de revitalisation complexes. Des problèmes relatifs au respect des échéances pour la dépense du financement et la mise en œuvre et l'achèvement des projets ont été constatés; ceux-ci nuisent à la capacité de l'IRSRT de réaliser plusieurs résultats attendus. L'IRSRT a tout de même accompli beaucoup de travail en ce qui concerne la planification, la conception et les consultations publiques, et l'achèvement de certains espaces publics a permis de revitaliser une certaine portion du secteur riverain. La dernière section présente les conclusions de l'évaluation.

### 5.1 Pertinence

#### ***La revitalisation du secteur riverain de Toronto cadre avec les priorités fédérales.***

La participation fédérale à l'IRSRT s'inscrit dans la lignée d'une longue histoire de participation fédérale à des initiatives semblables de réaménagement urbain et de renouvellement des infrastructures, il suffit de penser notamment au réaménagement du secteur riverain à Halifax et à celui de La Fourche à Winnipeg. Le soutien du gouvernement fédéral cadre également avec celui offert par d'autres gouvernements fédéraux à l'étranger à l'égard d'initiatives de grande envergure touchant le secteur riverain de villes comme Londres, par exemple.

De plus, la participation fédérale à l'IRSRT correspond aux priorités actuelles du gouvernement du Canada en matière de leadership économique et d'amélioration de l'environnement.

#### ***Le besoin à l'égard de la participation fédérale à l'IRSRT est justifié.***

Un obstacle de longue date à la revitalisation du secteur riverain de Toronto fut le manque d'une vision et d'efforts concertés de la part de tous les intervenants, y compris des trois ordres de gouvernement. Grâce à la participation fédérale à l'IRSRT conjuguée à celle de la ville de Toronto et de la province de l'Ontario, les travaux de revitalisation ont bénéficié d'une meilleure coordination en termes de planification et de développement. De plus, l'évaluation démontre que sans la participation du gouvernement fédéral, ce projet d'envergure de revitalisation du secteur riverain aurait été aux prises avec des contraintes ou des défis considérables.

#### ***Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT a souffert du fait de ne pas relever d'un ministère stable et approprié.***

La participation fédérale à l'IRSRT est actuellement gérée par l'entremise du Secrétariat de l'IRSRT, qui relève d'Environnement Canada. Les efforts du gouvernement fédéral reliés à l'IRSRT relèvent du ministre fédéral responsable de Toronto et de l'Ontario. Par conséquent, la responsabilité pour le volet fédéral de l'IRSRT s'est retrouvée dans cinq ministères différents depuis 2000 : Transports Canada, RHDC, CIC, SCT, et actuellement, Environnement Canada. Cette situation a souvent causé une incompatibilité entre les objectifs du Secrétariat et ceux du ministère responsable.

Bien que le ministère actuellement responsable du Secrétariat, soit Environnement Canada, convienne mieux que les précédents ministères en raison des objectifs environnementaux de l'IRSRT, les projets d'infrastructures fédéraux sont concentrés depuis 2002 au sein d'Infrastructure Canada. Cependant, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT gère les accords de contribution directement avec les bénéficiaires, plutôt qu'en partenariat avec d'autres ministères, ce qui rend les travaux d'exécution différents par rapport à ceux de plusieurs des programmes d'infrastructure à Infrastructure Canada.

## **5.2 Conception, prestation et rapport coût-efficacité**

### ***L'affectation des fonds du gouvernement fédéral à l'IRSRT s'est faite plus lentement que prévu.***

L'investissement fédéral dans l'IRSRT a été réparti initialement sur une période de sept ans, soit de 2000-2001 à 2007-2008. En raison de retards dans les dépenses, l'engagement du gouvernement fédéral en matière de financement à l'égard de l'IRSRT a été prolongé pour une période de trois années, soit jusqu'en 2010-2011.

Jusqu'à maintenant, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT a dépensé environ 124 millions de dollars de l'investissement prévu de 410 millions de dollars. Bien que des travaux aient été entrepris relativement à divers projets de l'IRSRT, les activités de revitalisation n'ont pas progressé au rythme prévu, ce qui a eu pour effet de ralentir la dépense des fonds fédéraux affectés à l'IRSRT. La SRSRT et les trois ordres de gouvernement se sont penchés sur la question pour déterminer comment accélérer la revitalisation, notamment en améliorant les processus de gestion de projets, en haussant à un niveau supérieur la dotation en personnel à la SRSRT, en affectant de façon stratégique le financement public, ainsi qu'en adoptant d'autres mesures.

Les trois ordres de gouvernement ont également approuvé un plan de financement pluriannuel qui prévoit l'affectation de la totalité de l'investissement de chaque gouvernement à la revitalisation du secteur riverain d'ici leur date limite respective. Cependant, étant donné que moins du tiers des 410 millions de dollars de financement alloués au Secrétariat fédéral de l'IRSRT ont été dépensés à ce jour, le gouvernement fédéral pourrait ne pas réussir à dépenser tous les fonds destinés aux projets d'ici la fin de 2010-2011.

### ***La mise sur pied d'une société afin de mettre en œuvre les activités de revitalisation est un instrument efficace pour réaliser les objectifs de l'IRSRT, mais les activités de la SRSRT n'ont pas satisfait aux attentes relatives aux échéanciers.***

La SRSRT a été mise sur pied pour superviser et diriger la revitalisation du secteur riverain. L'utilisation d'une société indépendante pour orienter les activités de revitalisation est une méthode utilisée dans de nombreuses administrations, entre autres à Halifax et à Winnipeg, ainsi qu'à Londres (au Royaume-Uni) et à Sydney (en Australie), pour ne nommer que celles-ci.

Toutefois, les conclusions de la recherche suggèrent que la SRSRT a éprouvé des difficultés à réaliser les activités de revitalisation à un rythme assez rapide pour respecter les échéances du fédéral relativement au financement de l'IRSRT. Cette situation a causé le report des dates limites du volet fédéral de l'IRSRT ainsi que le retard de la

dépense du financement sous forme de contribution du gouvernement fédéral par la SRSRT.

***Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT semble faire preuve d'une optimisation des ressources.***

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT assume une tâche particulière puisqu'il gère directement un programme de contribution servant au financement d'infrastructures par le gouvernement fédéral au sein d'Environnement Canada. Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT semble faire preuve d'une optimisation des ressources lorsque l'on compare son ratio de dépenses de fonctionnement et d'entretien par rapport aux paiements de contribution à celui d'Infrastructure Canada.

***Le CDI n'est généralement pas considéré comme un instrument de gouvernance efficace, mais la coordination des activités de l'IRSRT semble avoir bien été assurée par le groupe de travail sur les activités.***

La supervision gouvernementale de l'IRSRT est assurée par le Comité directeur intergouvernemental (CDI). Les constatations qui se dégagent de l'évaluation suggèrent qu'il n'a pas été un instrument efficace en raison de la rareté des réunions et de la rotation parmi les membres du gouvernement fédéral découlant des changements au sein de la haute direction lorsque le Secrétariat changeait de ministère. Un groupe de travail sur les activités a également été mis en place pour gérer les accords de contribution de l'IRSRT à l'échelle des gouvernements; il semble avoir été un instrument efficace en matière de communication et de coordination.

***Bien que le recours à un programme de contribution pour verser le financement de l'IRSRT ait permis au gouvernement fédéral de superviser son financement, cette méthode a été perçue comme étant exigeante sur le plan administratif.***

Le recours à un programme de contribution a permis de garantir que le financement fédéral était dépensé conformément aux modalités prévues. Comme plusieurs accords de contribution avec la SRSRT mettent en jeu plus d'un ordre de gouvernement, le processus s'est avéré complexe. Par conséquent, plusieurs intervenants à la SRSRT ont trouvé que le recours à un programme de contribution pour verser le financement de l'IRSRT exigeait beaucoup de temps et comportait des exigences excessives sur le plan administratif et en matière de rapports.

***Les exigences supplémentaires en matière d'indemnisation des trois ordres de gouvernement pour les projets de l'IRSRT ont été perçues comme ayant eu un effet négatif sur le respect des échéances des activités de revitalisation.***

Les clauses d'indemnisation des accords de contribution de l'IRSRT avec la SRSRT exigent des entrepreneurs indépendants et de tout autre bénéficiaire admissible (par exemple, les fournisseurs qui exécutent les activités d'un projet sous la direction de la SRSRT) qu'ils assument la responsabilité illimitée de leurs services. Cette exigence a été perçue, à l'occasion, comme ayant ralenti la négociation des contrats entre la SRSRT et ses fournisseurs, et avoir limité l'éventail de fournisseurs souhaitant offrir leurs services à la SRSRT. La SRSRT et les trois gouvernements bailleurs de fonds ont entamé un dialogue dans le but de trouver des solutions satisfaisantes pour tous afin de faire évoluer les choses en termes de gestion du risque.

### **5.3 Réussite**

***Les accords de contribution ont principalement financé la planification, la conception, les évaluations environnementales et la restauration des sites.***

Le gouvernement fédéral a signé 32 accords de contribution avec la SRSRT. Ces accords avaient pour objet le financement d'un vaste éventail de projets, notamment la planification, la conception, les évaluations environnementales et la restauration des sites. Un petit nombre d'accords ont également permis la réalisation de projets de construction, notamment la construction des installations d'un cours d'eau le long du secteur riverain, l'amélioration des secteurs riverains de John Quay et York Quay, l'achèvement du parc Ireland et le financement d'un organisme sans but lucratif permettant l'établissement d'un théâtre d'été dans le secteur riverain de Toronto.

***Les projets ont connu divers problèmes qui ont occasionné des retards.***

Les projets n'ont pas été entrepris ou terminés dans les délais prévus. La nature des accords de financement avec plusieurs gouvernements est complexe et demande beaucoup de temps. Un des défis pour la SRSRT a été de satisfaire aux exigences des trois bailleurs de fonds gouvernementaux, chacun ayant ses propres exigences en matière de gestion de fonds. Les projets ont également comporté des consultations exhaustives auprès des intervenants et du public. En outre, pour les projets plus complexes, les évaluations environnementales mettant en jeu trois ordres de gouvernement peuvent prendre beaucoup plus de temps. Les répondants clés ont également indiqué d'autres raisons pour le retard des projets, notamment l'arrêt des négociations visant l'acquisition de terrains. Dans certains cas, il semblerait que les exigences en matière d'indemnisation pour les entrepreneurs travaillant sur les projets de l'IRSRT aient également compliqué le processus d'appel d'offres.

***Il est trop tôt pour évaluer si l'IRSRT s'est traduite par des avantages sur le plan économique.***

Les résultats attendus de l'IRSRT comprennent l'augmentation du développement économique et des possibilités économiques. Puisque la plupart des travaux de l'IRSRT terminés à ce jour portaient sur la planification, la conception et la préparation en vue de la construction, il est trop tôt pour évaluer l'incidence économique globale de l'IRSRT. Les entreprises du secteur riverain qui ont participé au sondage pour ce projet n'ont généralement pas l'impression que la revitalisation du secteur riverain a eu une incidence positive (ou négative) sur leurs affaires.

***L'IRSRT fait preuve d'une approche respectueuse de l'environnement pour ce qui est de la revitalisation.***

L'IRSRT fait preuve d'une approche respectueuse de l'environnement, tel que le démontre le recours constant à des évaluations environnementales, ainsi que la mise en application des principes de développement durable à la SRSRT. Les résidents et les membres d'organismes communautaires ont tous une opinion très positive par rapport à la mesure dans laquelle la revitalisation du secteur riverain a été entreprise à l'aide d'approches respectueuses de l'environnement.

***L'IRSRT a favorisé une sensibilisation et participation accrues au sein de la collectivité à l'égard de la planification du secteur riverain et de la mise en œuvre des projets.***

Les activités de l'IRSRT ont favorisé une sensibilisation et participation accrues au sein de la collectivité à l'égard de la planification du secteur riverain et de la mise en œuvre des projets. Cet état de fait s'est manifesté par des consultations organisées par la SRSRT qui ont été nombreuses et très populaires auprès du public et des intervenants et par la couverture exhaustive des médias. De plus, l'événement *Quay to the City*, qui a ouvert le secteur riverain central aux piétons pour la tenue d'un événement en plein air, a été perçu positivement et a attiré un grand nombre de participants.

***Une certaine augmentation de l'accessibilité au secteur riverain à la suite de la participation fédérale à l'IRSRT a été constatée, et davantage de travaux sont prévus ou en cours.***

L'accessibilité a été améliorée par l'achèvement du parc Ireland, ainsi que par l'amélioration de l'aménagement paysager et des promenades le long de John Quay et York Quay. De plus, les parcs aménagés grâce au financement du gouvernement fédéral comprennent, entre autres, le parc du lac Ontario et le parc riverain Mimico. Divers espaces de loisirs et parcs devraient être terminés en 2008, ce qui inclut le parc riverain Port Union, le parc riverain Mimico (phase 1), la passerelle Spadina Head of Slip et les terrains de sport provisoires.

Selon les plans généraux, plus de 12 000 unités de logement sont prévues dans le secteur riverain de West Don Lands et d'East Bayfront. Ces deux secteurs relieront le centre-ville à la rive du lac et au corridor de la rivière Don.

## 6.0 RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes sont fondées sur les résultats et les conclusions de l'évaluation. Étant donné que les conclusions démontrent que certains aspects de la conception et de la prestation semblent limiter l'atteinte d'objectifs, les recommandations portent principalement sur la conception et la prestation du programme.

### Recommandation n° 1 :

**Une fois la phase de mise en œuvre du programme terminée, il faudrait explorer davantage dans quelle mesure la composante fédérale de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto (IRSRT) a donné les résultats escomptés.**

Jusqu'à maintenant, peu de projets ont été terminés, et nombre des projets entrepris à ce jour comportaient de la planification ou de la préparation en vue de la construction. Plusieurs des résultats attendus pour le volet fédéral de l'IRSRT, y compris notamment l'augmentation de l'activité économique, ne peuvent être pleinement évalués à l'heure actuelle. Des recherches supplémentaires devraient être menées pour déterminer dans quelle mesure l'IRSRT a été pleinement capable d'atteindre les résultats attendus lorsque la phase de mise en œuvre du programme sera terminée.

### Recommandation n° 2 :

**Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT devrait continuer à travailler de concert avec la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto afin d'établir des méthodes pour assurer l'utilisation en temps opportun des fonds fédéraux affectés à l'IRSRT.**

Étant donné la lenteur avec laquelle le financement du gouvernement fédéral accordé à l'IRSRT est dépensé, et le fait qu'il ne reste environ que trois ans avant la date limite fixée par le gouvernement fédéral, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT devrait continuer de collaborer avec la SRSRT afin d'accélérer la mise en œuvre et l'achèvement des projets de l'IRSRT. L'évaluation a permis de constater que le gouvernement fédéral, avec la ville de Toronto, la province de l'Ontario et la SRSRT, avaient élaboré un plan de travail et d'autres processus visant à accélérer les activités de revitalisation.

### Recommandation n° 3 :

**La pertinence du seuil de 10 millions de dollars pour les accords de contribution du gouvernement fédéral devrait être réexaminée.**

Actuellement, un seuil de 10 millions de dollars est imposé aux projets, au-delà duquel l'accord de contribution doit être approuvé par le Conseil du Trésor. Puisqu'un plan de financement à long terme est déjà en place pour orienter l'affectation des fonds restant de la contribution de 500 millions de dollars du gouvernement fédéral à l'IRSRT, une hausse de ce seuil semble appropriée. Compte tenu que les activités de l'IRSRT approchent de plus en plus de l'étape de la mise en œuvre des projets de construction prévus, l'augmentation de ce seuil pourrait permettre d'affecter, à l'avenir, le financement du gouvernement fédéral à des projets de l'IRSRT de plus grande envergure (c.-à-d. pour des projets de plus de 10 millions de dollars), ce qui faciliterait le respect des échéances.

**Recommandation n° 4 :**

**Le gouvernement fédéral devrait continuer de collaborer avec la SRSRT, la ville de Toronto et la province de l'Ontario afin d'élaborer des politiques d'indemnisation qui répondent le mieux aux besoins de toutes les parties.**

Le gouvernement fédéral devrait continuer de collaborer avec ses partenaires bailleurs de fonds et la SRSRT afin de revoir les exigences en matière d'indemnisation pour l'IRSRT. Une solution à ce problème permettrait l'exécution en temps opportun des projets de l'IRSRT.

## 7.0 RÉPONSE DE LA DIRECTION

Cette section présente la réponse de la direction quant aux recommandations de l'évaluation. Le secrétariat fédéral de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto assume la responsabilité de la mise en œuvre de la réponse de la direction. Si l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto passe à un autre ministère, le secrétariat fédéral s'engage à poursuivre la mise en œuvre de la réponse de la direction et veillera à ce que les représentants de la Direction de l'évaluation d'Environnement Canada aient l'occasion d'assurer la transition des résultats et des responsabilités se rattachant à cette évaluation au nouveau ministère responsable.

### 1. Une fois la phase de mise en œuvre du programme terminée, il faudrait explorer davantage dans quelle mesure la composante fédérale de l'IRSRT a donné les résultats escomptés.

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT accepte cette recommandation.

Ainsi, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT s'engage à explorer davantage les résultats escomptés du programme. Pour faciliter la mise en œuvre de cette recommandation, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT a mis en réserve des fonds dans son enveloppe de fonctionnement et entretien pour couvrir les coûts liés à l'étude des résultats escomptés.

En mai 2008, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT amorcera des discussions avec les responsables de l'évaluation ministérielle et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Le plan de travail définira l'échéancier et les prochaines étapes du processus, le cas échéant. L'intention du plan de travail est de répondre aux attentes de toutes les parties et d'orienter le processus visant à explorer davantage les résultats attendus du programme.

Date d'échéance prévue : 15 décembre 2008

Personne responsable : Directeur ou directrice du Secrétariat fédéral de l'IRSRT

### 2. Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT devrait continuer à travailler de concert avec la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto afin d'établir des méthodes pour assurer l'utilisation en temps opportun des fonds fédéraux affectés à l'IRSRT.

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT accepte cette recommandation.

La Politique sur les paiements de transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada stipule que l'aide accordée à des projets d'immobilisations doit toujours être sous la forme d'une contribution. Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT travaillera de pair avec ses homologues et la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto afin de veiller à ce que le financement fédéral soit dépensé d'ici le 31 mars 2011. Il s'agit notamment d'assurer à la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto la souplesse dont elle a besoin en matière de gouvernance pour poursuivre efficacement l'IRSRT, comme le prévoit la *Loi de 2002 sur la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto, L.R.O.* Bien qu'une certaine souplesse en matière de gouvernance ait été accordée jusqu'à maintenant, il est prévu que pendant toute la durée de l'IRSRT,

un certain nombre de demandes de gouvernance de la part de la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto seront présentées au Conseil du Trésor.

Par l'intermédiaire du groupe de travail sur les activités présidé par le Secrétariat fédéral de l'IRSRT, le gouvernement fédéral incitera la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto à déployer des efforts plus coordonnés dans l'élaboration d'accords de contribution, en mettant l'accent sur une utilisation des fonds selon les délais impartis. Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT s'engage à soulever cette question auprès de ses homologues lors de la prochaine rencontre du groupe de travail sur les activités. De plus, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT demandera l'appui de la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto et de ses homologues pendant la négociation du prochain plan de financement à long terme des trois ordres de gouvernement afin de garantir l'affectation stratégique du financement du gouvernement fédéral aux projets qui peuvent être menés à terme avant la date limite du programme, soit le 31 mars 2011.

Date d'échéance prévue :

- Flexibilité de la gouvernance déjà en cours.
- Prochaine réunion du groupe de travail sur les activités prévue le 13 mai 2008.
- Les négociations du plan de financement à long terme des trois ordres de gouvernement seront terminées au plus tard le 15 décembre 2008.

Personne responsable : Directeur ou directrice du Secrétariat fédéral de l'IRSRT

### **3. La pertinence du seuil de 10 millions de dollars pour les accords de contribution du gouvernement fédéral devrait être réexaminée.**

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT accepte cette recommandation.

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT n'a pas réussi de faire abolir le seuil en 2007. Les raisons de maintenir le seuil de 10 millions de dollars étaient que le programme ne disposait pas d'éléments probants en matière d'évaluation et de vérification pour justifier l'abolition du seuil. Présentement, le Secrétariat fédéral de l'IRSRT regroupe les projets similaires en une seule présentation en cherchant l'approbation de financement.

Date d'échéance prévue : Déjà réglée et en cours.

Personne responsable : Directeur ou directrice du Secrétariat fédéral de l'IRSRT

### **4. Le gouvernement fédéral devrait continuer de collaborer avec la SRSRT, la ville de Toronto et la province de l'Ontario afin d'élaborer des politiques d'indemnisation qui répondent le mieux aux besoins de toutes les parties.**

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT accepte cette recommandation.

Le Secrétariat fédéral de l'IRSRT s'affaire actuellement avec ses homologues par l'entremise du groupe de travail sur les activités et les représentants légaux de chacun

afin de faire en sorte que les clauses d'indemnisation supplémentaires soient retirées du modèle d'accord de contribution au plus tard le 15 décembre 2008.

Date d'échéance prévue : 15 décembre 2008

Personne responsable : Directeur ou directrice du Secrétariat fédéral de l'IRSRT

## Annexe 1 : Éléments évalués et questions aux fins de l'évaluation

Question aux fins de l'évaluation	Indicateurs	Sources de données
<b>Élément évalué : PERTINENCE</b>		
1. L'IRSRT cadre-t-elle avec les priorités fédérales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éléments prouvant que la revitalisation du secteur riverain cadre avec les priorités et les responsabilités du gouvernement fédéral</li> <li>▪ Éléments prouvant que la revitalisation du secteur riverain requiert l'engagement financier du gouvernement fédéral en outre de celui des gouvernements provincial et municipal</li> <li>▪ Éléments prouvant l'engagement et la participation continus des gouvernements provincial et municipal face à l'IRSRT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Énoncés de politique, modalités, présentations au Conseil du Trésor et mémoires au Cabinet, discours du Trône, documents ministériels, documentation sur les programmes de l'IRSRT</li> <li>▪ Preuve de l'engagement du gouvernement fédéral dans des projets de revitalisation comparables dans d'autres régions du Canada (sites comparables)</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés avec les intervenants du CDI du gouvernement fédéral</li> <li>▪ Dossiers de projets (comparaison du niveau d'engagement financier entre les trois ordres de gouvernement)</li> <li>▪ Entrevues avec les membres des secrétariats de l'IRSRT, du conseil de la SRSRT et des intervenants du CDI</li> <li>▪ Examen des contributions de dépenses</li> </ul>
2. Les projets individuellement financés cadrent-ils avec les priorités établies pour l'IRSRT par le gouvernement fédéral?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éléments prouvant l'approbation et la réalisation des accords de contribution pour des projets contribuant aux priorités fédérales en matière de parcs et d'espaces publics et récréatifs</li> <li>▪ Éléments prouvant que les plans d'aménagement et les plans généraux cadrent avec les priorités fédérales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT – accords de contribution</li> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> <li>▪ Plans généraux</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés</li> <li>▪ Rapports de décisions/procès-verbaux concernant les décisions de financement prises par la SRSRT</li> </ul>

Élément évalué : RÉUSSITE		
3. À quelle mesure les projets de l'IRSRT ont-ils été mis en œuvre et terminés avec succès? (objectif immédiat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opinions portant sur la mesure selon laquelle les projets de l'IRSRT ont été mis en œuvre et terminés avec succès tel que prévu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevues avec des répondants clés</li> <li>Groupes de discussion</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre et valeur des accords relatifs à l'aménagement du territoire qui ont été approuvés</li> <li><i>Comparaison du nombre par rapport à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT – accords de contribution</li> <li>Données de la Ville de Toronto</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de projets définitifs qui sont passés à l'étape de l'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'accords de contribution approuvés pour des projets de construction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT – accords de contribution</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de projets, d'accords de contribution qui ont été fermés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT – accords de contribution, rapports annuels</li> </ul>
	4. À quelle mesure l'IRSRT s'est-elle traduite par une augmentation du développement économique/des possibilités économiques? (objectif immédiat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie en hectares des sites urbains contaminés réaménagés</li> <li>Comparaison de la superficie par rapport à d'autres secteurs de la ville et à avant la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie des terrains qui font l'objet de nouvelles études de caractérisation de site</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre et valeur des engagements financiers des accords de partenariat établis entre l'IRSRT et le secteur privé</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT, rapports annuels de la SRSRT</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation en mètres carrés de l'espace commercial – planifié, en construction, terminé</li> <li>▪ Comparaison de la superficie par rapport à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT, rapports d'étapes</li> <li>▪ Rapports annuels</li> <li>▪ Plans généraux et autres</li> <li>▪ Données de la Ville de Toronto</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changement de valeur des terrains résidentiels/commerciaux parmi les secteurs adjacents au secteur riverain comparativement à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de la Ville de Toronto (à déterminer), de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (à déterminer), sondage auprès des entreprises/employeurs</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation de l'emploi (augmentation du nombre d'entreprises et d'employés) parmi les entreprises des secteurs adjacents au secteur riverain</li> <li>▪ Augmentation de l'attractivité des secteurs adjacents au secteur riverain (p. ex. des entreprises choisissent de s'y établir, d'y rester, d'y prendre de l'expansion)</li> <li>▪ Augmentation des revenus et des activités des entreprises situées près du secteur riverain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sondage auprès des employeurs/entreprises</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés</li> <li>▪ Groupe de discussion avec des organismes communautaires</li> </ul>
5. À quelle mesure la mise en œuvre de l'IRSRT a-t-elle utilisé de bons processus environnementaux dans le cadre des approches de revitalisation? (objectif immédiat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des répondants clés (y compris des organismes communautaires) portant sur la mesure selon laquelle l'IRSRT a démontré de bonnes pratiques sur le plan environnemental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés</li> <li>▪ Groupes de discussion</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps requis à l'approbation des évaluations environnementales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape des évaluations environnementales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre et nature des rapports de conformité émis pour des infractions liées aux stratégies environnementales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> </ul>

<p>6. À quelle mesure l'IRSRT a-t-elle favorisé une plus grande sensibilisation et participation au sein de la collectivité à l'égard de la planification du secteur riverain et de sa mise en œuvre? (objectif immédiat)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre et types d'organismes communautaires qui donnent leur opinion concernant les activités de planification de l'IRSRT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste de distribution de la SRSRT</li> <li>Rapport portant sur les tribunes publiques de la SRSRT parmi les dossiers de projets de la SRSRT</li> <li>Site Web de la SRSRT, rapports trimestriels et annuels</li> <li>Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre et types d'organismes communautaires qui participent aux projets de l'IRSRT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste de distribution ministérielle de la SRSRT</li> <li>Rapport portant sur les tribunes publiques de la SRSRT parmi les dossiers de projets</li> <li>Site Web de la SRSRT, rapports trimestriels et annuels</li> <li>Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éléments prouvant l'intérêt <u>continu</u> des groupes communautaires, des entreprises et des résidents envers la planification de la revitalisation et sa mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des documents et de la documentation (rapports annuels, rapports sur les tribunes publiques)</li> <li>Liste des groupes d'intervenants de la SRSRT</li> <li>Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> <li>Sondage auprès des employeurs/entreprises</li> <li>Entrevues avec des répondants clés</li> <li>Groupes de discussion avec les organismes communautaires, les résidents</li> <li>Couverture des médias documentée parmi les dossiers de projets</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éléments prouvant l'appui de la collectivité à l'égard des plans généraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et de la documentation (rapports annuels, rapports portant sur les tribunes publiques, dossiers de communication de la SRSRT)</li> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> <li>▪ Sondage auprès des employeurs/entreprises</li> <li>▪ Groupes de discussion avec les organismes communautaires, les résidents</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Représentation aux réunions du conseil municipal dont l'ordre du jour contient des points concernant l'IRSRT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ville de Toronto – Procès verbaux des réunions du conseil de la Ville de Toronto</li> </ul>
<p>7. À quelle mesure l'IRSRT s'est-elle traduite par une plus grande accessibilité et utilisation du secteur riverain? (objectif intermédiaire)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éléments prouvant la nouvelle capacité de transport en commun, la capacité prévue en termes du nombre de nouveaux passagers (c.-à-d. plateforme Union Station)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> <li>▪ Documents de planification (Plan d'aménagement et stratégie d'affaires 2002 et 2003)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'unités de logement abordable et autres – prévu, en construction, terminé, occupé</li> <li>▪ <i>Comparaison du nombre par rapport à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT; examen de la documentation (rapports trimestriels et annuels, plans généraux et annuels)</li> <li>▪ Données de la Ville de Toronto</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation de la superficie de terrains (en mètres carrés) destinée aux espaces récréatifs – prévue, en construction, terminée (peut tenir compte du nombre de kilomètres de sentiers, le cas échéant)</li> <li>▪ <i>Comparaison de l'augmentation de la superficie par rapport à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT, rapports d'étapes</li> <li>▪ Rapports annuels</li> <li>▪ Plans généraux et autres</li> <li>▪ Données de la Ville de Toronto aux fins de comparaison</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation en mètres carrés d'espace commercial – planifié, en construction, terminé</li> <li>▪ <i>Comparaison de la superficie par rapport à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT, rapports d'étapes</li> <li>▪ Rapports annuels</li> <li>▪ Plans généraux et autres</li> <li>▪ Données de la Ville de Toronto aux fins de comparaison</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des entreprises/employeurs en termes de changements actuels ou éventuels en ce qui concerne leurs affaires (p. ex. nombre de clients) situé au secteur riverain</li> <li>▪ Opinions des résidents et des organismes communautaires portant sur l'incidence de l'IRSRT sur l'utilisation et l'accessibilité du secteur riverain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sondage auprès des employeurs/entreprises</li> <li>▪ Groupes de discussion avec des résidents et des organismes communautaires</li> </ul>
<p>8. À quelle mesure l'IRSRT s'est-elle traduite par la revitalisation des infrastructures urbaines? (objectif intermédiaire)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éléments prouvant la nouvelle capacité pour du transport en commun, la capacité prévue en termes du nombre de nouveaux passagers (c.-à-d. plateforme Union Station)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> <li>▪ Documents de planification (Plan d'aménagement et stratégie d'affaires 2002 et 2003)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation de la superficie de terrain (en mètres carrés) destinée aux espaces récréatifs – prévue, en construction, terminée (peut comprendre le nombre de kilomètre de sentiers, le cas échéant)</li> <li>▪ <i>Comparaison de la superficie par rapport à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT, rapports d'étapes</li> <li>▪ Rapports annuels</li> <li>▪ Plans généraux et autres</li> <li>▪ Données de la Ville de Toronto aux fins de comparaison</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation de la superficie en mètres carrés et de la valeur de l'espace résidentiel et commercial – prévue, en construction, terminé</li> <li>▪ <i>Comparaison de la superficie par rapport à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT, rapports d'étapes</li> <li>▪ Rapports annuels</li> <li>▪ Plans généraux et autres</li> <li>▪ Données de la Ville de Toronto aux fins de comparaison</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre de projets planifiés et terminés visant la restauration de l'habitat et la protection de la rive</li> <li>▪ <i>Comparaison de la superficie par rapport à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT, rapports d'étapes</li> <li>▪ Rapports annuels</li> <li>▪ Rapports d'évaluation environnementale</li> <li>▪ <i>Données de la Ville de Toronto aux fins de comparaison, si elles sont accessibles</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superficie en hectares des prairies-parcs, des espaces verts (utilisés ou non, terrestres) prévus, construits et garantis pour être la propriété de l'État</li> <li>▪ <i>Comparaison de la superficie par rapport à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT, rapports d'étapes</li> <li>▪ Rapports annuels</li> <li>▪ Plans généraux</li> <li>▪ <i>Données de la Ville de Toronto aux fins de comparaison, si elles sont accessibles</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opinions des entreprises, des résidents et des organismes communautaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sondage auprès des employeurs/entreprises</li> <li>▪ Groupes de discussion avec des résidents et des organismes communautaires</li> </ul>

<p>9. À quelle mesure la gestion environnementale s'est-elle améliorée dans le secteur riverain en raison de l'IRSRT? (résultat intermédiaire)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superficie en hectares de territoire sujet à la crue des eaux (plan de protection contre les crues)</li> <li>▪ <i>Comparaison de la superficie par rapport à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT, rapports d'étapes et annuels</li> <li>▪ Documents de planification et évaluations environnementales</li> <li>▪ <i>Données de la Ville de Toronto aux fins de comparaison, si elles sont accessibles</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superficie en hectares du territoire retiré du plan contre la crue des eaux (car déjà protégé)</li> <li>▪ <i>Comparaison de la superficie par rapport à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT, rapports d'étapes et annuels</li> <li>▪ <i>Données de la Ville de Toronto aux fins de comparaison, si elles sont accessibles</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre d'unités de bâtiment certifiées LEED</li> <li>▪ Intégration d'une planification respectueuse de l'environnement pour les ensembles résidentiels et commerciaux</li> <li>▪ <i>Comparaison de la superficie par rapport à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> <li>▪ Rapports d'étape et annuels</li> <li>▪ <i>Données de la Ville de Toronto aux fins de comparaison, s'il est possible de les consulter</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superficie en hectares des prairies-parcs, des espaces verts (utilisés ou non, terrestres) prévus, construits et garantis pour être la propriété de l'État</li> <li>▪ Autres éléments prouvant le réaménagement des secteurs riverains pour promouvoir le développement environnemental durable (p. ex. dépendance réduite à l'égard des automobiles, planification polyvalente)</li> <li>▪ Opinions des intervenants portant sur la mesure selon laquelle les projets de l'IRSRT tiennent compte d'un aménagement respectueux de l'environnement</li> <li>▪ <i>Comparaison de la superficie par rapport à d'autres secteurs de la ville et préalable à la mise en place de l'IRSRT, le cas échéant</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> <li>▪ Rapports d'étape</li> <li>▪ Rapports annuels</li> <li>▪ Plans généraux</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés</li> <li>▪ <i>Données de la Ville de Toronto aux fins de comparaison, si elles sont accessibles</i></li> </ul>

<p>10. Quels résultats imprévus ont découlé de l'IRSRT, le cas échéant, et comment ont-ils été gérés?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Résultats imprévus découlant de l'IRSRT et la manière dont ils ont été gérés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et de la documentation (tous les documents)</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés</li> <li>▪ Groupes de discussion avec les organismes communautaires et les résidents</li> </ul>
<p><b>Élément évalué : CONCEPTION, PRESTATION ET RAPPORT COÛTS-EFFICACITÉ</b></p>		
<p>11. La SRSRT a-t-elle été un mécanisme efficace pour la mise en œuvre de l'IRSRT?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engagement financier de l'IRSRT, objectifs et projets terminés tel que prévu et en temps opportun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> <li>▪ Rapports annuels</li> <li>▪ Présentations au Conseil du Trésor, mémoires au Cabinet</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés, y compris des membres du groupe de travail du CDI</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonds de la SRSRT dépensés, tel que prévu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dossiers de projets du Secrétariat fédéral de l'IRSRT/de la SRSRT</li> <li>▪ Rapports annuels</li> <li>▪ Présentations au Conseil du Trésor, mémoires au Cabinet</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éléments prouvant la supervision coordonnée des partenaires gouvernementaux</li> <li>▪ Éléments prouvant la gouvernance efficace au sein de la SRSRT, clarté des rôles des parties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fréquence et nature des réunions intergouvernementales (CDI), du groupe de travail du CDI, interministérielles et de l'autorité fédérale responsable de l'évaluation environnementale</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus décisionnels en place permettant de tenir compte des priorités dans l'affectation des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et de la documentation</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation efficace et constante des critères permettant l'évaluation des propositions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des documents et de la documentation</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés</li> </ul>
12. L'IRSRT fait-elle preuve d'une optimisation des ressources?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilité de la prestation de programmes comparativement à des initiatives similaires (et/ou autres modèles de prestation)</li> <li>▪ Opinions des répondants clés portant sur le rapport coût-efficacité de l'IRSRT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ratio des coûts administratifs (F&amp;E) par rapport au financement sous forme de contribution</li> <li>▪ Éléments de preuve provenant de la comparaison d'initiatives parmi d'autres administrations ou ministères fédéraux (p. ex. Infrastructure Canada, DEO, APECA) à celle de l'IRSRT, autant que possible, le cas échéant</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés</li> <li>▪ Vérifications</li> </ul>
13. Existe-t-il d'autres structures de prestation plus efficaces ou offrant un meilleur rapport coût-efficacité?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éléments prouvant que d'autres structures de prestation efficaces et rentables sont/ont été utilisées par d'autres initiatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen des autres mécanismes et dispositions de financement du gouvernement fédéral</li> <li>▪ Éléments tirés des initiatives comparables pour d'autres administrations</li> <li>▪ Examen des documents et de la documentation</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés</li> </ul>

<p>14. L'IRSRT fait-elle, ou a-t-elle fait, le même travail que d'autres organismes et/ou partage-t-elle des objectifs similaires?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence/présence d'activités faites en double</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éléments tirés des initiatives comparables pour d'autres administrations</li> <li>▪ Examen des documents et de la documentation</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés</li> <li>▪ Groupe de discussion avec des organismes communautaires</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence/présence de similitudes/différences dans les résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Éléments tirés des initiatives comparables pour d'autres administrations</li> <li>▪ Examen des documents et de la documentation</li> <li>▪ Entrevues avec des répondants clés</li> <li>▪ Groupe de discussion avec des organismes communautaires</li> </ul>

**Annexe 2 : Liste des documents consultés****Toronto Waterfront**

- Aecon Utility Engineering à la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto. 29 novembre 2007. [Contrat de services n° 411 pour le Broadband Access Study Project n° 5301].
- Baird and Associates Coastal Engineers Ltd. à la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto. 15 décembre 2007. [appel d'offres n° 2007-07 – Coastal and Marine Civil Engineering Services.]
- Bennet, Jones. *Effective Risk Management Strategies for the Revitalization of Toronto's Waterfront*, Toronto, Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto, 2007.
- DeSousa, Christopher A. Measuring the Public Costs and Benefits of Brownfield Versus Greenfield Development in the Greater Toronto Area. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 2002, vol. 29, 251–280.
- Grant, Jill. Mixed-Use in Theory and Practice, *American Planning Association Journal*, 2002, vol. 68, n° 1, 71–84.
- Groupe de travail sur les activités de revitalisation du secteur riverain. *Our Toronto Waterfront: Gateway to the New Canada*, 2000. Consulté le 23 janvier 2008, au : <http://www.toronto.ca/waterfront/torontow.pdf>.
- Hume, Christopher. New Designs Must Impress: Group Pulls Funding, Says Best Parts of Building Plans Gone, 8 décembre 2007, *The Toronto Star*, p. A6.
- Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto. *Draft Program Schedule*, Ottawa, 2007.
- Knelman, Martin. Shakespeare on the Block, *The Toronto Star*, 25 avril 2007. Consulté le 8 décembre 2007, au : <http://www.thestar.com/entertainment/article/206782>.
- Koetter, Kim and Associates. *Plan général pour East Bayfront*, Toronto, Société de revitalisation secteur riverain de Toronto, 2005. Consulté sur Internet le 12 novembre 2007, au : <http://waterfronttoronto.ca/dbdocs//4491aa5f1099e.pdf>.
- L.M. Bruce Planning Solutions. *Environmental Assessment Requirements for Toronto Waterfront Revitalization Initiative Projects: A Guidance Document*, préparé pour le Secrétariat de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto, Ottawa, 2007.
- Mercer Delta Organizational Consulting. *Review of Alternative Governance Structures and Models*, Toronto, Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto. Consulté le 3 novembre 2007, au : <http://www.aucklandnz.org/content/images/misc/TWRC%20Governance%20Review.pdf>.
- Oliver Wyman et Horwath Orenstein LLP. *Value-for-Money Audit/Organizational Review, Final Report – Toronto Waterfront Revitalization Corporation*.
- Port Lands Action Committee. Notes de la réunion du 20 juillet 2006.
- Port Lands Action Committee. Procès-verbal de la réunion du 24 janvier 2006.

Formatted: French (France)

Field Code Changed

Formatted: French (France)

Formatted: French (France)

PriceWaterhouseCoopers. *Assessment of the Funding Process*, Toronto, Waterfront Toronto, 2007.

R.A. Malatest and Associates Ltd. *Sondage auprès des entreprises*, Toronto, 2007.

Secrétariat de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto. *Intergovernmental Work Plan – Value-for-Money Audit and Organizational Review*, Ottawa, 2007.

<http://wdcl.ca/uploads/FinalBusPlan0307.pdf>

Secrétariat de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto. *TWRI Contribution Agreement Financial Summary as of 2007-08*, Ottawa, 2007.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Results-based Management and Accountability Framework (RMAF) for the Toronto Waterfront Revitalization Initiative (TWRI)*, Ottawa, 2006.

Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto. *Development Plan and Business Strategy*, Toronto, 2002.

Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto. *Making Waves: Principles for Building Toronto's Waterfront. Central Waterfront Part II Plan*, 2003. Consulté le  
au : <http://www.toronto.ca/waterfront/pdf/waterfrontplansec1.pdf>.

Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto. *Our Waterfront – Guide to a New Canada: Development Plan and Business Strategy for the Revitalization of the Toronto Waterfront*, 2002. Consulté le 23 novembre 2007, au :  
<http://www.waterfronttoronto.ca/dbdocs//447cf943af4a4.pdf>.

Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto. *Quay to the City Summary Report*, 2006. Consulté le 17 janvier 2008, au :  
<http://tewaterfront.ca/dbdocs//45b7c5615c493.pdf>.

Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto. *Rapport annuel 2005–2006*, Toronto, 2006. Consulté le 3 novembre 2007, au :  
<http://www.waterfronttoronto.ca/dbdocs//477e804c500bd.pdf>.

Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto. *Sustainability Framework*, 2005. Consulté le 5 novembre 2007, au : <http://waterfronttoronto.ca/dbdocs//455e1eae28fd.pdf>.

Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto. *Waterfront Revitalization Corporation Public Consultation and Participation Strategy*. Consulté le 4 novembre 2007, au :  
<http://waterfronttoronto.ca/dbdocs//447e4b1977237.pdf>.

Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto et Toronto Transit Commission. *Toronto Transit Commission Union Subway Station Second Platform and Concourse Project: Request for Declaration Order Background Report*, 2003. Consulté le 8 novembre 2007, au :  
[http://www.toronto.ca/ttc/pdf/declaration\\_order\\_request\\_background\\_report.pdf](http://www.toronto.ca/ttc/pdf/declaration_order_request_background_report.pdf).

Swedish Trade Council. *Sustainability Review for the Toronto Waterfront Revitalization Corporation*, 2004. Consulté le 22 janvier 2008, au :  
<http://twrctest.webhandcentral.com/dynamic.php?first=43fa75f30bb72>.

Toronto Economic Development Corporation. *Project Symphony Recommendations and*

Formatted: English (U.S.)

*Financial Assessment of the Proposed Development on the East Bayfront*, préparé pour le comité exécutif de la ville de Toronto, le 20 avril 2007. Consulté le 13 novembre 2007 au : <http://www.toronto.ca/legdocs/mmis/2007/ex/bgrd/backgroundfile-3253.pdf>

Urban Design Associates. *Plan général pour West Don Lands*, Toronto, Société de revitalisation secteur riverain de Toronto, 2005. Consulté le 7 novembre 2007, au : <http://waterfrontoronto.ca/dbdocs//447b63fa687d3.pdf>.

Ville de Toronto. *Système de renseignements sur l'utilisation du sol*, du 1<sup>er</sup> juillet 2002 au 30 juin 2007.

Vogel, Mary. Greening Waterfront Development, *Urban Land*, août 2007, 76–81.

Waterfront Toronto. Assemblée générale annuelle, réunion du 2 octobre 2007.

Waterfront Toronto. *Green Specification- Mandatory Performance Requirements, July 2007*, 2007. Consulté le 12 novembre 2007, au : <http://www.waterfrontoronto.ca/dbdocs//471515fcec53d.pdf>.

Waterfront Toronto. *Waterfront Toronto, Rapport annuel 2006-2007*, Toronto, 2006. Consulté le 3 novembre 2007, au : <http://www.waterfrontoronto.ca/dbdocs//477e7fdca311e.pdf>.

Wernstedt, Kris et al. Attracting Private Investment to Contaminated Properties: The Value of Public Interventions, *Journal of Policy Analysis and Management*, 2006, vol. 25, n° 2, p. 347–369.

Zimmerman, Alex. *Guide sur le processus de conception intégré*, Ottawa, Société canadienne d'hypothèques et de logement. Consulté le 13 novembre 2007, au : [http://www.cmhc.ca/fr/prin/coco/toenha/peinar/upload/Integrated\\_Design\\_GuideFRE.pdf](http://www.cmhc.ca/fr/prin/coco/toenha/peinar/upload/Integrated_Design_GuideFRE.pdf).

#### Autre documentation

Accord de Vancouver. *Les cinq premières années : 2000-2005, Évolution et faits saillants*, 2005. Consulté sur Internet le 5 décembre 2007, au : <http://www.vancouveragreement.ca/Pdfs/061220FirstFiveYearsFrench.pdf>

Accord de Vancouver. *Répartition des crédits*, 2007. Consulté le 12 novembre 2007, au : <http://www.vancouveragreement.ca/Pdfs/070423FundingAllocationBreakdownFRENCH.pdf>

Alliance canadienne du tourisme sportif. *2006 IDBF Club Crew World Championships*, 2006. Consulté le 13 novembre 2007, au : [http://www.toronto.ca/toronto\\_international/pdf/dragon\\_boat\\_economic\\_impact.pdf](http://www.toronto.ca/toronto_international/pdf/dragon_boat_economic_impact.pdf)

ATI Consulting Corporation. *Evaluation on the Canada-Nova Scotia Cooperation Agreement on Economic Diversification*, 2001.

Audit Office of New South Wales. *Auditor-General's Report to Parliament 2007, Volume Five. Sydney Harbour Foreshore Authority*. Consulté le 2 novembre 2007, au : [http://www.audit.nsw.gov.au/publications/reports/financial/2007/vol5/pdf/083\\_1114\\_sydney\\_harbour\\_foreshore\\_authority.pdf](http://www.audit.nsw.gov.au/publications/reports/financial/2007/vol5/pdf/083_1114_sydney_harbour_foreshore_authority.pdf).

Canmac Economics Ltd. *Waterfront Development Corporation Limited: Economic Impact*

- Assessment, 2002. Consulté le 9 janvier 2008 au :  
[www.halifax.ca/regionalplanning/publications/documents/EconomicPotentialStudy.pdf](http://www.halifax.ca/regionalplanning/publications/documents/EconomicPotentialStudy.pdf).
- Conseil du bâtiment durable du Canada. Site Web consulté en décembre 2007 au  
<http://www.cagbc.org/leed/systems/index.htm>.
- Davies and Co. *Results-based Management and Accountability Framework for the Western Economic Partnership Agreement Program*, 2005. Consulté le 22 novembre 2007, au :  
<http://www.blackwellsynergy.com/doi/abs/10.1111/j.15406210.2005.00486.x?cookieSet=1&journalCode=puar>.
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. *Rapport final : Vérification portant sur les subventions, les contributions et les paiements de transfert*, 2006. Consulté le 10 décembre 2007, au : [http://www.wd.gc.ca/images/content/DOCUMENT-Audit\\_of\\_Transfer\\_Payments\\_Report\\_Appendices\\_french.pdf](http://www.wd.gc.ca/images/content/DOCUMENT-Audit_of_Transfer_Payments_Report_Appendices_french.pdf).
- Environnement Canada. *Rapports sur les plans et les priorités : 2007-2008*, 2007. Consulté le 6 novembre 2007, au : [http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0708/ec-ec/ec-ec\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/0708/ec-ec/ec-ec_f.asp).
- Ernst and Young. *Consolidated Financial Statements: North Portage Development Corporation*, 2006.
- Friel, Meaghan et al. *Stelco Lands Development: Implications For Public Consultation and Site Remediation*. (Workshop in Planning Practice, University of Toronto), 2001. Consulté le 21 novembre 2007, au :  
<http://www.geoq.utoronto.ca/programs/planning/planning%20new/recentwork.htm>.
- Gardner Pinfold Consulting Economists Ltd., Cantwell and Company Consulting Ltd., MariNova Consulting Ltd. *Economic Potential of HRM and Halifax Harbour*, 2004. Consulté le 12 novembre 2007 au :  
[www.halifax.ca/regionalplanning/publications/documents/EconomicPotentialStudy.pdf](http://www.halifax.ca/regionalplanning/publications/documents/EconomicPotentialStudy.pdf).
- Garven and Associates Management Consultants. *Ententes de partenariats pour le développement économique de l'Ouest : Évaluation finale du programme*, 2002. Consulté le 23 décembre 2007, au : [www.agr.gc.ca/info/audit-exam/pdf/prairies\\_f.pdf](http://www.agr.gc.ca/info/audit-exam/pdf/prairies_f.pdf).
- Gouvernement du Canada. *Un leadership fort. Un Canada meilleur*, discours du Trône, 16 octobre 2007.
- Gouvernement du Canada, province du Manitoba et ville de Winnipeg. *Entente de partenariat de Winnipeg : Rapport annuel 2005-2006*, 2005. Consulté le 5 novembre 2007, au :  
[www.winnipegpartnership.mb.ca/pdf/annual\\_rpt\\_2006.pdf](http://www.winnipegpartnership.mb.ca/pdf/annual_rpt_2006.pdf).
- Hara Associates. *Market Failures and the Optimal Use of Redevelopment Policy Instruments*, stratégie nationale de réaménagement des sites urbains contaminés réhabilitables, préparée pour la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie lors de la 37<sup>e</sup> assemblée annuelle de l'Association canadienne d'économie, Ottawa.
- How To Turn a Waterfront Around. *Project for Public Spaces*. Consulté le 7 novembre 2007, au :  
[http://www.pps.org/info/newsletter/february2007/turn\\_waterfront\\_around](http://www.pps.org/info/newsletter/february2007/turn_waterfront_around).
- Infrastructure Canada. *Rapport sur le rendement, 2006-2007*, 2007. Consulté en décembre 2007, au : <http://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2006-2007/inst/inf/infpr-fra.asp>.

Formatted: French (France)

Formatted: French (France)

Formatted: French (France)

Field Code Changed

Formatted: French (France)

Field Code Changed

Formatted: French (France)

Formatted: French (France)

- InterVISTAS Consulting and Colledge Transportation Consulting Inc. *Pacific Gateway Strategy Action Plan 2006–2020*, 2006. Consulté le 15 décembre 2007, au : [www.th.gov.bc.ca/PacificGateway/documents/PGS\\_Action\\_Plan\\_043006.pdf](http://www.th.gov.bc.ca/PacificGateway/documents/PGS_Action_Plan_043006.pdf).
- Jones, Andrew. Issues in Waterfront Regeneration: More Sobering Thoughts: A UK Perspective, *Planning Practice and Research*, 1998, vol. 13, n° 4, p. 433–422.
- Krause, Gerald, H. Tourism and Waterfront Renewal: Assessing Residential Perception in Newport, Rhode Island, USA, *Ocean and Coastal Management*, 1995, vol. 26, n° 3, p. 179-203.
- London Docklands Development Corporation. *Annual Reports and Accounts*, 1981-1998. Consulté le 14 novembre 2007 au : <http://www.lddc-history.org.uk/reports/index.html>
- London Docklands Development Corporation. *Dockland Facts: July 1981 to March 1984*, Londres, Royaume-Uni, 1983.
- London Docklands Development Corporation. *Docklands Major Developments*, Londres, Royaume-Uni, 1983.
- London Docklands Development Corporation. *Employment Monograph*, 1998. Consulté le 6 novembre 2007, au : <http://www.lddc-history.org.uk/employment/index.html>
- London Docklands Development Corporation. *Regeneration Statement*. Consulté le 4 novembre 2007, au : <http://www.addington3.freeservice.co.uk/lddcregen.html>
- Martel, Guylaine. *Bilan et analyse du programme Revi-Sols*, 2006. (Thèse de maîtrise, Centre universitaire de formation en environnement, Université de Sherbrooke). Consulté le 3 janvier 2008, au : [http://www.usherbrooke.ca/environnement/publications/ouvrages/essais\\_memoires/GMartel.pdf](http://www.usherbrooke.ca/environnement/publications/ouvrages/essais_memoires/GMartel.pdf).
- Mason, Michael. *Collaborative Partnerships for Urban Development: A Study of the Vancouver Agreement*. Consulté le 22 novembre 2007, au : <http://eprints.lse.ac.uk/archive/00000692>.
- Oliva, Simeon. *The Effects of Waterfront Development on Housing Prices: The Case of Eastern Baltimore*, (Masters Thesis, Department of Urban Studies and Planning, University of Maryland), 2006. Consulté le 21 novembre 2007, au : <https://drum.umd.edu/dspace/bitstream/1903/4205/1/umi-umd-4016.pdf>.
- Organisation de coopération et de développement économiques. *Régions et gouvernement central : des contrats pour le développement régional*, 2007. Consulté le 9 janvier 2008, au : [http://www.oecd.org/document/44/0,3343,en\\_2649\\_37429\\_38424748\\_1\\_1\\_1\\_37429,00.html](http://www.oecd.org/document/44/0,3343,en_2649_37429_38424748_1_1_1_37429,00.html).
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Federal Government's Response to the Mills Report*. (Examen de la documentation au Secrétariat de l'IRSRT), Ottawa, 2004.
- Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Vérification de l'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto*, Ottawa, 2005. Consulté en novembre 2007, au : <http://www.cic.gc.ca/francais/ressources/verification/irsrt.asp>.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Des lourdeurs administratives à des résultats clairs : Rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de*

Formatted: French (France)

Field Code Changed

Formatted: French (France)

Formatted: French (France)

- contributions du gouvernement fédéral*, 2006. Consulté le 5 novembre 2007, au : [http://www.brp-gde.ca/pdf/Report\\_on\\_Grant\\_and\\_Contribution\\_Programs\\_fr.pdf](http://www.brp-gde.ca/pdf/Report_on_Grant_and_Contribution_Programs_fr.pdf).
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Foire aux questions*. Consulté le 13 novembre 2007, au : [http://www.tbs-sct.gc.ca/cmp/faq/faq\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/cmp/faq/faq_f.asp).
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Politique sur les paiements de transfert*, 2000. Consultée le 13 novembre 2007, au : [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/TBM\\_142/ptp1\\_f.asp#\\_Toc482688645](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_142/ptp1_f.asp#_Toc482688645).
- Société canadienne d'hypothèques et de logement. *La densification résidentielle : Études de cas (Bishop's Landing)*. Consulté le 11 décembre 2007, au : <http://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/prin/dedu/amcodu/upload/Bishop-s-Landing-Halifax-N-E.pdf>.
- Société canadienne d'hypothèques et de logement. *La densification résidentielle : Études de cas : Initiatives municipales (Waterfront Development Corporation)*. Consulté le 12 novembre 2007, au : <http://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/prin/dedu/amcodu/upload/Waterfront-Development-Corporation-Halifax-N-À.pdf>.
- Société canadienne d'hypothèques et de logement. *Réaménagement de terrains contaminés à des fins d'habitation : Études de cas*, 2006. Consulté le 4 décembre 2007, au : [http://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/prin/celoab/reou/idloab/rere/rete/rete\\_004.cfm](http://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/prin/celoab/reou/idloab/rere/rete/rete_004.cfm).
- Sydney Harbour Foreshore Authority. *Annual Report 2006-2007*. Consulté le 17 décembre 2007, au : [www.shfa.nsw.gov.au/uploads/documents/AnnualReport2006\\_07.pdf](http://www.shfa.nsw.gov.au/uploads/documents/AnnualReport2006_07.pdf).
- Sydney Harbour Foreshore Authority. *Frequently Asked Questions*. Consulté le 21 novembre 2007, au : <http://www.shfa.nsw.gov.au/dyncontent.cfm?MenuID=264&ID=1&Module=Fags#FaqQuestion16>.
- Sydney Harbour Foreshore Authority. *Statement of Affairs*, 2007. Consulté le 10 novembre 2007, au : [www.shfa.nsw.gov.au/uploads/documents/StatementofAffairsDecember2020071.pdf](http://www.shfa.nsw.gov.au/uploads/documents/StatementofAffairsDecember2020071.pdf).
- Sydney Harbour Foreshore Authority. *Sydney Harbour Foreshore Authority: Annual Report 2003-2004*, 2003. Consulté le 21 novembre 2007, au : [www.shfa.nsw.gov.au/sydney/Resource\\_Centre-Publications-Annual\\_Reports.htm](http://www.shfa.nsw.gov.au/sydney/Resource_Centre-Publications-Annual_Reports.htm).
- Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie. *Réhabiliter le passé, construire l'avenir – une stratégie nationale des sites urbains contaminés réhabilitables pour le Canada*, 2003. Consulté le 4 décembre 2007, au : <http://www.nrtee-trnee.ca/fra/publications/strategie-nationale-sites-contamines/strategie-nationale-sites-contamines-fra.pdf>.
- The Exchange. *North Portage Development Corporation: Consolidated Financial Statements*, 2007.
- The Forks North Portage Partnership Corporation. *Annual Report*, 2006. Consulté le 23 décembre 2007, au : <http://www.theforks.com/files/File/2006%20Annual%20Report.pdf>.
- The Forks North Portage Partnership Corporation. *Focus on the Future: Concept and Financial Plan 2001-2010*, 2001.
- VicUrban. *Melbourne Docklands: 2006 Annual Report*, 2006. Consulté le 4 décembre 2007, au : <http://www.vicurban.com/cs/Satellite?pagename=VicUrban>.

Ville de Winnipeg et Forks Renewal Corporation. *Pioneer and Waterfront Development Principles and Guidelines*, 2004. Consulté le 11 novembre 2007, au :  
[http://winnipeg.ca/ppd/planning/pdf\\_folder/Pioneer-Waterfront.pdf](http://winnipeg.ca/ppd/planning/pdf_folder/Pioneer-Waterfront.pdf).

Waterfront Development Corporation Limited. *Annual Report 2005-2006*, 2006. Consulté le 3 janvier 2008, au : [www.wdcl.ca/uploads/2006WDCLAnnualReport.pdf](http://www.wdcl.ca/uploads/2006WDCLAnnualReport.pdf).

Waterfront Development Corporation Limited. *Annual Report 2006-2007*, 2006. Consulté le 3 janvier 2008, au : [www.wdcl.ca/uploads/WDCL\\_Annual\\_Report\\_2007.pdf](http://www.wdcl.ca/uploads/WDCL_Annual_Report_2007.pdf).

Waterfront Development Corporation Limited. *Business Plan 2007-2008*, 2008. Consulté le 3 janvier 2008, au : <http://wdcl.ca/uploads/FinalBusPlan0307.pdf>.

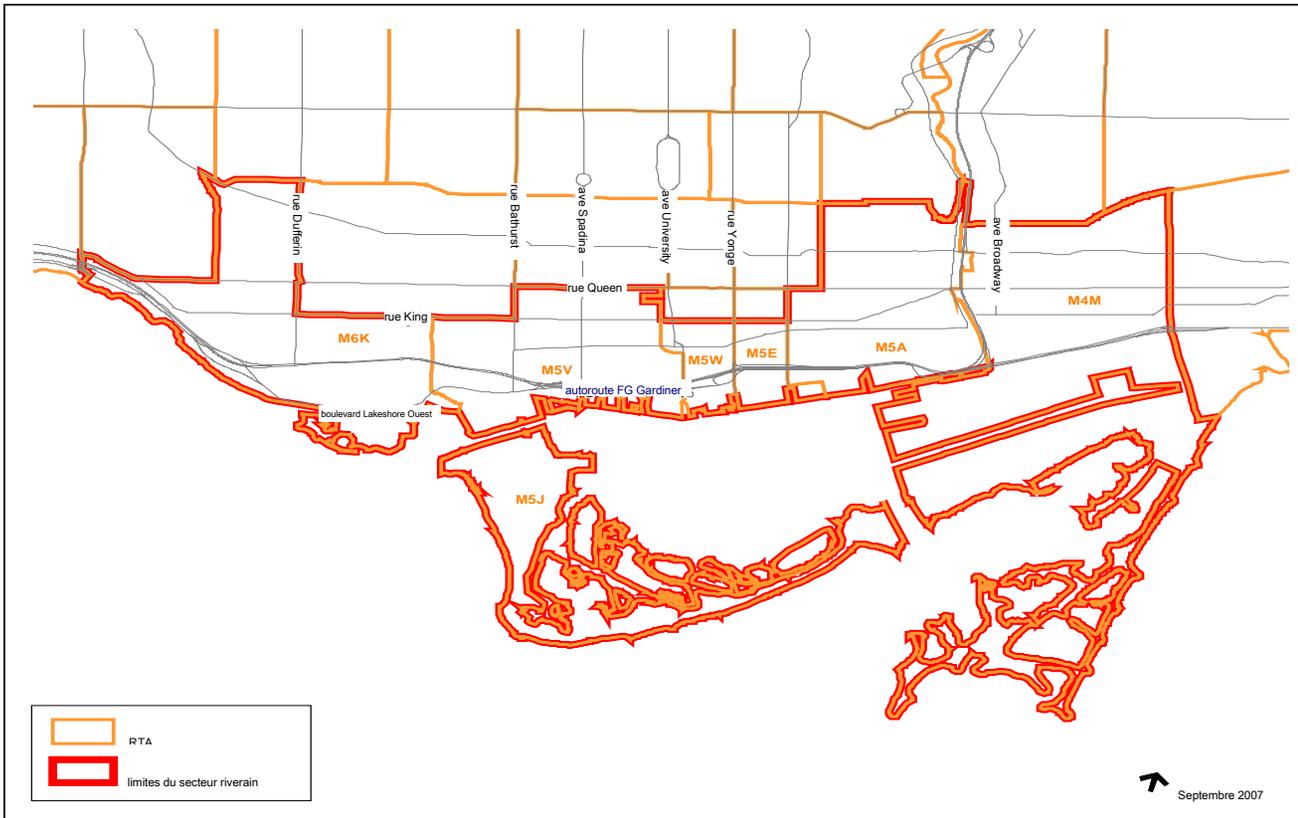
Western Transportation Advisory Council. *Post "Rolling Retreat" Report on the Pacific Gateway*, 2006. Consulté le 7 novembre 2007, au :  
[www.westac.com/pdfs/2006Rolling%20RetreatReport.pdf](http://www.westac.com/pdfs/2006Rolling%20RetreatReport.pdf).

**Annexe 3 : Liste des personnes interrogées**

Nom/groupe du répondant	Titre	Organisation/Affiliation
<b>Membres du conseil d'administration de la SRSRT</b>		
Mark Wilson	Président	SRSRT – Membre du conseil d'administration
Kevin Garland	Directeur	SRSRT – Membre du conseil d'administration
Janet Graham	Directrice	SRSRT – Membre du conseil d'administration
John Ronson	Directrice	SRSRT – Membre du conseil d'administration
<b>Employés de la SRSRT</b>		
John Campbell	Président-directeur général	SRSRT
Marisa Piatelli	VP, Relations avec les gouvernements	SRSRT
Lisa Prime	Directrice, Développement durable	SRSRT
Robert Siddall	Chef des services financiers	SRSRT
Meg Davis	VP, Aménagement (East Bayfront)	SRSRT
<b>Membres du CDI</b>		
Shirley Hoy	Directrice	Ville de Toronto – Bureau des services municipaux
<b>Fonctionnaires ayant déjà travaillé à l'IRSRT</b>		
Peter MacDougall	Directrice	Citoyenneté et Immigration Canada – Politique des visas
Catrina L. Tapley	Directrice exécutive, Relations extérieures	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Conseils fédéraux et Relations extérieures
<b>Employés du Secrétariat de l'IRSRT</b>		
Francine Bélanger	Directrice int.	Environnement Canada – Secrétariat fédéral de l'IRSRT
Tom Golem	Analyste principal des politiques	Environnement Canada – Secrétariat fédéral de l'IRSRT
Sophia Hua	Analyste financière	Environnement Canada – Secrétariat fédéral de l'IRSRT
Kyle Cyr	Gestionnaire de programme int	Environnement Canada – Secrétariat fédéral de l'IRSRT
<b>Secrétariat de la zone riveraine de la Ville de Toronto</b>		
Elaine C. Baxter-Trahair	Directrice en chef du projet de la zone riveraine	Secrétariat de la zone riveraine municipale
<b>Groupe de travail sur les activités</b>		
Nancy Alcock	Chef d'équipe	Province de l'Ontario – Renouvellement urbain et des infrastructures
Joanne Lorenzi	Conseillère principale en politiques	Province de l'Ontario – Renouvellement urbain et des infrastructures
Lydia Danylcw	Directrice du projet de la zone riveraine	Secrétariat de la zone riveraine municipale
Lisa Taylor	Contrôleuse	SRSRT
Sandra Tran	Directrice, Finances	SRSRT
<b>Experts du domaine</b>		
Christopher DeSousa	Professeur	University of Milwaukee – Département d'urbanisme
Peter North	Professeur adjoint	Université de Toronto – Architecture du paysage
Adele Freeman	Directrice int, Aménagement des bassins versants	Office de protection de la nature de Toronto et de la région

Outre les personnes figurant sur le présent tableau, d'autres intervenants ont été contactés pour obtenir de l'information portant sur différentes questions relatives à la revitalisation du secteur riverain. Ces discussions informelles ont eu lieu avec Laurie Bruce (conseillère en évaluation environnementale pour le Secrétariat fédéral de l'IRSRT), Kevin Newson (directeur du service des approvisionnements à la SRSRT), et Michael Wright (gestionnaire de projet à la division de l'urbanisme, Ville de Toronto).

**Annexe 4 : Carte des régions de tri d'acheminement du secteur riverain de Toronto**



## Annexe 5 : Description des sites utilisés aux fins de comparaison

### Halifax, Nouvelle-Écosse

La Waterfront Development Corporation Limited (WDCL) est une société d'État provinciale propriétaire d'un important territoire du secteur riverain au port de Halifax. Elle supervise la planification et l'aménagement du secteur. Le seul actionnaire de la WDCL est la Province de la Nouvelle-Écosse, et elle relève du ministre du Développement économique Nouvelle-Écosse. Elle est régie par un conseil d'administration formé de neuf membres bénévoles nommés par le ministre.

La Société est propriétaire de presque tous les terrains à bâtir adjacents au secteur riverain du centre-ville de Halifax, et de plusieurs parcelles à Dartmouth et à Bedford (qui font maintenant partie de la municipalité régionale fusionnée de Halifax), qui représentent une superficie totale d'environ 13 acres (5,25 hectares). L'aménagement des terrains appartenant à la Société est habituellement exécuté par des promoteurs du secteur privé, à qui la Société vend ou loue les terrains.

La WDCL compte cinq professionnels en gestion, en planification et en communication et deux employés de soutien à son service. Des conseillers en conception de projet et en évaluation environnementale, entre autres, sont embauchés en fonction des projets. La WDCL se fie largement à ses propres sources de revenus, mais elle reçoit un certain soutien du gouvernement de la Nouvelle-Écosse pour les frais d'élaboration de projet. En 2004, l'investissement public pour l'élaboration des projets se chiffrait à 1,3 million de dollars et l'investissement privé à 1,6 million de dollars. À Bishop's Landing (une propriété au bord de l'eau), les coûts de l'État pour le réaménagement se sont chiffrés à environ 3 millions de dollars, tandis que l'investissement privé a été de plus de 30 millions de dollars.

La WDCL génère la majorité de ses revenus par la location de terrains, l'exploitation de stationnements et de l'accostage. La Société génère également des revenus d'événements comme le Halifax Harbour Festival, et des projets immobiliers et ensembles résidentiels, tels que les Tall Ships et Lunenburg. De plus, plusieurs projets concernant le secteur riverain de la municipalité régionale de Halifax sont à diverses étapes de développement, y compris ceux à Bedford, Dartmouth et Halifax.<sup>47</sup> On évalue que ces projets généreront plus de 200 millions de dollars en investissement privé.

Suite à l'Entente *COOPÉRATION* Canada – Nouvelle-Écosse portant sur la diversification économique la Société a reçu près de 1,5 million de dollars pour terminer la promenade, aménager le Tall Ships Quay et revitaliser le secteur riverain. L'entente a été gérée par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et Développement économique Nouvelle-Écosse.

### Winnipeg, Manitoba (La Fourche)

La revitalisation du secteur de La Fourche à Winnipeg, Manitoba, a été partiellement financée par l'Entente de partenariat de Winnipeg – Diversification économique de l'Ouest Canada. Quatre ententes de cinq ans ont été mises en œuvre depuis 1981 :

<sup>47</sup> Business Plan: 2007-2008, *Waterfront Development Corporation Limited*. Halifax, avril 2007.

- Opération centre-ville de Winnipeg I (96 M \$) – 1981 à 1986
- Opération centre-ville de Winnipeg II (100 M \$) – 1986 à 1991
- Entente portant sur le développement de Winnipeg (75 M \$) – 1995 à 2001
- Entente de partenariat de Winnipeg (75 M \$) – 2004 à 2009

Un total de 196 millions de dollars versé dans le cadre de l'Opération centre-ville de Winnipeg (phase I et II) a incité un investissement supplémentaire de 600 millions de dollars des secteurs public et privé (40 p. 100).

Le financement de 75 millions de dollars provenant des trois ordres de gouvernement dans le cadre de l'Entente portant sur le développement de Winnipeg 2004 à 2009 a suscité, jusqu'à maintenant, un investissement supplémentaire de 77 millions de dollars du secteur privé et de 49 millions de dollars provenant d'autres sources gouvernementales.

Au cours d'une période de 20 ans, les trois premières ententes tripartites ont contribué 271 millions de dollars pour remédier aux difficultés de Winnipeg, ce qui s'est traduit par une importante revitalisation du centre-ville, y compris le réaménagement de deux secteurs clés (La Fourche et Portage Nord), des améliorations aux quartiers du centre-ville et des rues commerciales, des installations communautaires, la rénovation et la construction de nouvelles habitations au centre-ville, et des initiatives novatrices en matière d'éducation et de formation pour les immigrants, les autochtones, les jeunes et les femmes.

La Forks Renewal Corporation a été constituée en société en 1987 dans le but de fournir un mécanisme pour la mise en œuvre du réaménagement du secteur East Yards, appartenant anciennement au CN. Les investissements de la Société, du secteur privé, des institutions et des gouvernements constituaient la base de ses revenus. La Forks Renewal Corporation (FRC) est une filiale en société exclusive de la Société de développement du Nord Portage. Les activités des deux sociétés ont été fusionnées en 1994 pour constituer le Partenariat La Fourche/Portage-Nord. Le Partenariat est régi par un conseil d'administration formé de dix membres nommés par le gouvernement fédéral, la Province du Manitoba et la Ville de Winnipeg. La majorité du financement fédéral décrit précédemment a été administré par le Partenariat La Fourche/ Portage-Nord.

### **Londres, Royaume-Uni**

La revitalisation du quartier des docks de Londres a été supervisée par la London Docklands Development Corporation (LDDC), constituée en 1981 par le gouvernement britannique. Son objectif consistait à garantir la régénération du secteur nommé London Docklands Urban Development Area (UDA), d'une superficie de 8,5 milles carrés (22 km<sup>2</sup>), du secteur d'East London jusqu'aux bourgs de Tower Hamlets, Newham et Southwark.

Le réaménagement du secteur a été financé par l'investissement de 1,86 milliard de livres livres en fonds publics ainsi qu'au moyen de revenus provenant de la vente de terrains (soit 1 066 acres). Selon un rapport du *Department of the Environment, Transport and the Regions*, chaque part de 1 million de livres de frais du secteur public a produit des

bénéfices nets pour le secteur équivalant à 23 emplois, 8 500 mètres carrés de surface à bureaux et 7,8 unités d'habitation.

Les principales réussites de la LDDC comprennent la création d'une « zone entreprise »; les avantages fiscaux ont été utilisés pour attirer principalement de nouvelles entreprises au secteur des docks, soit dans les sites d'aménagement viabilisés préparés par la Société ou des installations modernes construites par le secteur privé destinés à l'achat ou à la location par de nouvelles entreprises. La Société a également fait des gains en créant un secteur riverain plus accessible au public. En 1981, seulement 3,7 milles (6 km) du secteur riverain étaient accessibles comparativement à 31 milles (50 km) en 1998. Le transport en commun était également une priorité, ce qui est démontré par l'affectation de plus de 50 p. 100 des fonds publics totaux à des projets d'infrastructure de transport en commun.

### **Sydney, Australie**

La Sydney Harbour Foreshore Authority (SHFA) est l'une des plus importantes détentrices de parcelles à Sydney, avec un peu plus de 400 hectares de terrains. Elle administre également plusieurs autres propriétés au nom d'autres organismes du gouvernement de New South Wales (NSW). La SHFA a été constituée en 1999, en vertu de la *Sydney Harbour Foreshore Authority Act 1998*, dans le but de regrouper les travaux et les fonctions de la City West Development Corporation, la Darling Harbour Authority et de la Sydney Cove Authority.

Les activités de la SHFA sont concentrées sur la gestion et l'aménagement des propriétés, la conservation du patrimoine, le renouvellement urbain et le tourisme. La SHFA ne reçoit pas de financement du NSW Treasury, elle finance plutôt ses activités par la location et d'autres revenus tirés des propriétés.

L'autorité de la SHFA est assujettie au contrôle et à la direction du ministre responsable de l'infrastructure et de la planification et est administrée par un conseil d'administration.

## Annexe 6 : Description des projets de l'IRSRT

Accords de contribution	Description	Financement fédéral maximal (en \$)	Financement fédéral total versé à ce jour (en \$)
<b>Terminé</b>			
Plan d'aménagement et stratégie globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cible la conception, le financement et la mise en œuvre de l'ensemble du renouvellement du secteur riverain</li> </ul>	1 000 000 \$	1 000 000 \$
Amélioration de la rive du Harbourfront (Phase 1 – York Quay)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la rive pour l'ensemble de John Quay</li> </ul>	4 166 667 \$	4 166 666 \$
Amélioration de la rive du Harbourfront (Phase II – John Quay)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vise à augmenter la superficie de la promenade au bord de l'eau, à donner un meilleur accès public au lac par la construction de promenades en bois et d'appontements, et l'installation de nouveaux systèmes d'éclairage, de mobilier et d'aménagement paysager.</li> <li>Création d'une promenade en bois fixe de 170 mètres de longueur</li> </ul>	1 740 333 \$	1 740 334 \$
Complexe sportif régional (étude de faisabilité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>On évalue que 12 acres sont nécessaires pour construire les installations dans le parc Commissioner.</li> </ul>	200 000 \$	186 703 \$
Aménagement d'un cours d'eau à Western Beaches	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construction d'un bassin d'eau calme de 600 m par 135 m pour la tenue des championnats internationaux de canots dragons</li> <li>Remplacement de la digue existante</li> </ul>		
Phase 1 (planification)		200 000 \$	188 226 \$
Phase 2 (construction)		14 300 000 \$	14 258 905 \$
Parc Ireland	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformation d'une portion de Bathurst Street Quay en parc public à la mémoire des victimes de la famine en Irlande.</li> </ul>	500 000 \$	500 000 \$
Acquisition d'un terrain stratégique – Marine Terminal 27 (TORSTAR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquérir et apporter des mesures correctives au terrain</li> </ul>	12 806 000 \$	12 805 823 \$

Frais d'exploitation du Harbourfront	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le but de mener des activités relatives à la gestion de site, aux immobilisations, au marketing et à la levée de fonds</li> </ul>	1 400 000 \$	1 400 000 \$
ShakespeareWorks	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financement d'un organisme sans but lucratif pour l'établissement d'un théâtre d'été dans le secteur riverain de Toronto</li> </ul>	350 176 \$	347 132 \$
planification		1 125 400 \$	889 408 \$
construction			
Frais de la Société	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprend les salaires et les avantages sociaux, le loyer, les technologies de l'information, les honoraires professionnels et juridiques, et autres.</li> </ul>	4 657 777 \$	4 657 108 \$
Avant 2006-2007		8 938 000 \$	8 938 000 \$
2006-2007			
Centre de découvertes (étude de faisabilité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étude pour évaluer la faisabilité de construire un « centre documentaire d'interprétation » dans le secteur Portlands</li> </ul>	1 000 000 \$	1 000 000 \$
<b>En planification</b>			
Conception du parc de la rivière Don	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation du terrain, stratégie de traitement/gestion du sol et installations d'un parc de 18 acres sur la fondation de terrains destinés à la protection contre les crues (210 hectares)</li> </ul>	2 204 809 \$	2 200 735 \$
Domaine public du secteur riverain central – conception	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconstruction d'un secteur de 4 km de Queens Quay Boulevard allant de Bathurst à Parliament</li> <li>Aménagement de la rive de Portland Slip à Parliament Slip</li> <li>Promenade riveraine continue, corridor piéstre/cycliste amélioré, plantation d'arbres, nouvel espace urbain public.</li> </ul>	5 725 025 \$	2 325 430 \$
Spadina Head of Slip – construction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terrasse au-dessus de l'eau de 700 mètres carrés en bois destinée aux piétons, adjacente à la base de Spadina Avenue au sud de Queens Quay Boulevard.</li> </ul>	4 100 000 \$	1 000 000 \$

Évaluations environnementales de Lower Don River	<p>Deux évaluations environnementales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la protection contre les crues des terrains dans la plaine inondable du cours inférieur de la rivière Don.</li> <li>• Pour naturaliser l'embouchure de la rivière pour permettre un débit sortant plus naturel dans le lac Ontario</li> </ul>	2 300 000 \$	1 000 000 \$
Harbourfront – Square Canada (étude de faisabilité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3,5 acres de façade portuaire – pour la construction de stationnements sous-terrain et l'aménagement d'un square</li> </ul>	375 000 \$	375 000 \$
Parc du lac Ontario (Planification et établissement de la portée de l'évaluation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 500 acres de terrain et un secteur aquatique</li> <li>• Plan de la structure, étude de définition, stratégie de mise en œuvre</li> </ul>	1 000 000 \$	843 588 \$
Études de planification du territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration des plans généraux pour West Don Lands, East Bayfront, Central Port Lands, Lower Yonge et Port Lands pour guider l'aménagement et la viabilisation des territoires</li> <li>• Vise à établir le lieu, l'envergure, le caractère et la fonction des espaces publics, des rues, des bâtiments et des installations à fournir et à aménager dans les territoires</li> </ul>	2 903 000 \$	2 281 411 \$
East Bayfront – Parcs/promenades riveraines – Conception	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprend le parc Sherbourne (3,7 acres) et la promenade le long du quai</li> </ul>	8 678 000 \$	804 189 \$
Parc Commissioners (Phase 1 – Acquisition du terrain)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition du terrain pour un parc riverain de 41 acres</li> </ul>	3 333 000 \$	1 746 178 \$
<b>En construction</b>			
Préparation des Port Lands	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprend l'amélioration de la plage Cherry, conception de l'aménagement du parc Commissioners, et plan stratégique du parc du lac Ontario.</li> <li>• Élaboration du Cadre de travail pour les mesures correctives à l'égard des sols et nombreuses études.</li> </ul>	20 233 000 \$	15 602 057 \$
Prolongement de la rue Front	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prolonger la rue Front de deux kilomètres et fournir une route vers le centre-ville venant de l'ouest et création d'une nouvelle rue urbaine.</li> </ul>	56 666 000 \$	4 617 001 \$

Amélioration du secteur riverain de Port Union	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un corridor, d'un sentier pédestre et d'une zone humide côtière le long du secteur riverain de Port Union</li> <li>Aménagement d'un parc public de 3,8 km et d'un habitat naturel</li> </ul>	5 333 000 \$	2 688 408 \$
Parc Mimico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournira un accès public plus sûr et complet au secteur riverain et des accès au système de sentier riverain existant.</li> </ul>	2 166 667 \$	1 729 580 \$
Plateforme à Union Station (distinct des paiements prioritaires depuis juin 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajout d'une seconde plateforme à la station de métro Union Station</li> </ul>	19 334 000 \$	3 810 963 \$
Terrains de sport provisoires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'installations sportives provisoires qui seront utilisées jusqu'à ce que les installations permanentes soient construites.</li> </ul>	5 000 000 \$	4 141 067 \$
Embellissement permanent des Port Lands	<p>Comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Travaux d'écologisation de la rue Leslie</li> <li>Première phase du sentier Martin Goodman</li> <li>Paysagement des rues et travaux de démolition sur la rue Cherry, l'avenue Unwin et la rue Commissioners</li> <li>Stratégie en matière d'habitat aquatique</li> </ul>	10 538 000 \$	6 929 707 \$
Parc Tommy Thompson	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porte d'entrée du parc, éducation en matière d'environnement, abri et toilettes, observation de la nature et attraits du parc, toilettes autosuffisantes, poste de recherche écologique, centre d'interprétation</li> <li>Aménagement d'une zone humide, amélioration de l'échancrure, création et amélioration d'habitats terrestres, création d'un habitat essentiel pour la faune</li> </ul>	8 000 000 \$	1 930 967 \$
<b>Aucun accord de contribution en place</b>			
Autres acquisitions de terrains stratégiques : Phase 2 Pier 27 (AVRO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisition de 8,3 acres du Pier 27 – portion d'AVRO</li> </ul>	32 336 000 \$	-
Système énergétique de district (Stratégie de développement durable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre d'un système énergétique de district à WDL et EB pour le chauffage et la climatisation d'un ensemble de bâtiments à partir d'une centrale</li> </ul>	23 620 000 \$	-
Construction du parc de la rivière Don	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parc de 18 acres sur la fondation de terrain servant à la protection contre les crues (210 hectares)</li> </ul>	15 395 191 \$	-

Complexe sportif régional – Construction		21 011 000 \$	-
East Bayfront – Parcs/promenades riveraines – Construction		28 622 000 \$	-
Domaine public du secteur riverain central – Construction		17 666 975 \$	-
<i>Parc du lac Ontario (Phase 1 – Construction)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parc qui comprend 500 acres de terrain et un secteur aquatique</li> </ul>	14 478 000 \$	-
Harbourfront – Square du Canada (Projet d'immobilisations)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3,5 acres de façade portuaire – pour la construction de stationnement sous-terrain et l'aménagement d'un square</li> </ul>	24 625 000 \$	-
<b>Projet annulé</b>			
<i>University for Peace des Nations Unies</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour offrir des conférences ou des programmes d'éducation sur les questions relatives aux droits de l'homme et à la migration</li> </ul>	2 300 000 \$	1 662 004 \$

[www.ec.gc.ca](http://www.ec.gc.ca)

Des renseignements supplémentaires peuvent être obtenus à :

Environnement Canada

Informathèque

351, boulevard St-Joseph

Place Vincent-Massey, 8<sup>e</sup> étage

Gatineau (Québec) K1A 0H3

Téléphone : 1-800-668-6767 (au Canada seulement) ou 819-997-2800

Télécopieur : 819-994-1412

ATS : 819-994-0736

Courriel : [enviroinfo@ec.gc.ca](mailto:enviroinfo@ec.gc.ca)

