

Legislative  
Assembly  
of Ontario



Assemblée  
législative  
de l'Ontario

# COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## **SOCIÉTÉ DE REVITALISATION DU SECTEUR RIVERAIN DE TORONTO**

(RAPPORT ANNUEL 2018 DU BUREAU DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE  
L'ONTARIO, SECTION 3.15)

1<sup>re</sup> session, 42<sup>e</sup> législature  
70 Elizabeth II

ISBN 978-1-4868-5202-4 (Imprimé)  
ISBN 978-1-4868-5204-8 [Anglais] (PDF)  
ISBN 978-1-4868-5206-2 [Français] (PDF)  
ISBN 978-1-4868-5203-1 [Anglais] (HTML)  
ISBN 978-1-4868-5205-5 [Français] (HTML)

Legislative  
Assembly  
of Ontario



Assemblée  
législative  
de l'Ontario

L'honorable Ted Arnott  
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et de le confier à l'Assemblée.

Le président du comité,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Taras Natyshak".

Taras Natyshak

Queen's Park  
Avril 2021



COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS  
LISTE DES MEMBRES

1<sup>re</sup> session, 42<sup>e</sup> législature

TARAS NATYSHAK  
Président

FRANCE GÉLINAS  
Vice-présidente

DEEPAK ANAND

RUDY CUZZETTO

TOBY BARRETT

CHRISTINE HOGARTH

JESSICA BELL

DARYL KRAMP

STEPHEN BLAIS

MICHAEL PARSA

STEPHEN CRAWFORD

PETER TABUNS a régulièrement été membre suppléant du comité.

---

CHRISTOPHER TYRELL  
Greffier du comité

LAURA ANTHONY  
Recherchiste



COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS  
LISTE DES MEMBRES SUPPLÉMENTAIRES

1<sup>re</sup> session, 42<sup>e</sup> législature

JILL ANDREW	(le 28 octobre 2019 – le 16 février 2021)
STAN CHO (Willowdale)	(le 28 octobre 2019 – le 16 février 2021)
CATHERINE FIFE	(le 26 juillet 2018 – le 16 février 2021)
GOLDIE GHAMARI	(le 26 juillet 2018 – le 2 mars 2020)
JOHN FRASER	(le 31 octobre 2019 – le 1 Octobre 2020)
NINA TANGRI	(le 28 octobre 2019 – le 2 mars 2020)





---

## **TABLE DES MATIÈRES**

PRÉSENTATION	1
REMERCIEMENTS	1
CONTEXTE	1
GOUVERNANCE ET FINANCEMENT	1
QUAYSIDE ET SIDEWALK LABS	2
OBJECTIFS ET ÉTENDUE DE L'AUDIT	3
FAITS SAILLANTS DE L'AUDIT	3
RAPPORT DE SUIVI DE 2020	4
PROBLÈMES SOULEVÉS DANS LE RAPPORT D'AUDIT, DANS LE RAPPORT DE SUIVI ET AUPRÈS DU COMITÉ	4
POUVOIRS DE WATERFRONT TORONTO	5
DÉPENSES ET COÛTS ESTIMATIFS DES PROJETS	6
SURVEILLANCE DES PROJETS PAR WATERFRONT TORONTO	7
VIABILITÉ FINANCIÈRE DE WATERFRONT TORONTO	8
COMITÉ DIRECTEUR INTERGOUVERNEMENTAL ET CADRE DE GOUVERNANCE	9
PRATIQUES EXEMPLAIRES DE WATERFRONT TORONTO EN MATIÈRE DE REVITALISATION	10
MESURES DE RENDEMENT ET CIBLES	10
PLANIFICATION ET AMÉNAGEMENT DES TERRAINS PORTUAIRES	11
PROJET DE VILLE INTELLIGENTE AVEC SIDEWALK LABS	13
LISTE COMPLÈTE DES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ	17



## PRÉSENTATION

Le 11 décembre 2019, le Comité permanent des comptes publics a tenu une audience publique concernant la section 3.15 du chapitre 3 du *Rapport annuel 2018* de la vérificatrice générale. Cette section porte, comme son titre l'indique, sur la revitalisation du secteur riverain de Toronto orchestrée par la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto.

Le Comité avalise les observations et les recommandations de la vérificatrice générale et présente ici ses propres constats, points de vue et recommandations. Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) est prié de donner suite à ces recommandations par écrit au greffier du Comité dans les 120 jours civils suivant le dépôt du rapport auprès du président de l'Assemblée législative, sauf indication contraire.

## REMERCIEMENTS

Le Comité tient à remercier les représentantes et représentants du ministère de l'Infrastructure (le Ministère) et de Waterfront Toronto. Il remercie également le Bureau de la vérificatrice générale, le greffier du Comité et le personnel du Service de recherche de l'Assemblée législative pour leur contribution aux audiences et à la rédaction du présent rapport.

## CONTEXTE

La Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto (« Waterfront Toronto ») a été créée pour superviser et diriger la revitalisation du secteur riverain torontois en vertu de la *Loi de 2002 sur la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto*. Cette loi provinciale renferme une disposition de temporisation qui prévoit la liquidation de Waterfront Toronto après la date du 20<sup>e</sup> anniversaire de l'entrée en vigueur de la Loi (2003). Toutefois, la liquidation peut survenir avant cette date si les trois ordres de gouvernement (fédéral, provincial et municipal) dont Waterfront Toronto relève en décident ainsi. Par ailleurs, si les gouvernements en font la recommandation à l'issue d'un examen mené avant cette date, Waterfront Toronto pourra poursuivre ses activités jusqu'en 2028.

En vertu du Règlement de l'Ontario 200/03, la zone riveraine totale en cours d'aménagement, à l'exclusion des routes et des cours d'eau, occupe une superficie de 2 840 acres. Ce secteur couvre une zone générale au sud de la rue Front entre l'avenue Dowling à l'ouest et l'avenue Coxwell à l'est (il comprend aussi Mimico, Port Union, la Place de l'Ontario, le parc Tommy Thompson et la flèche littorale de la rue Leslie), mais exclut les îles de Toronto.

## GOVERNANCE ET FINANCEMENT

Les trois ordres de gouvernement assurent la surveillance et la gouvernance de Waterfront Toronto par l'entremise du Comité directeur intergouvernemental. Ce comité est composé d'un membre avec droit de vote de chaque ordre de gouvernement (habituellement les sous-ministres et le directeur municipal), qui est appuyé par un membre du personnel de chaque palier de gouvernement, et

Waterfront Toronto est représentée par un membre sans droit de vote. Le Comité directeur aide la haute direction à prendre des décisions, à financer des projets et à diriger la mise en œuvre des projets.

Waterfront Toronto est également dirigée par un conseil d'administration composé de 12 membres et d'une présidente ou d'un président, et chaque ordre de gouvernement nomme quatre représentantes ou représentants.

En 2000, les gouvernements fédéral et provincial et la municipalité s'étaient engagés à investir 1,5 milliard de dollars dans la revitalisation du secteur riverain et, en 2018, à verser 1,25 milliard de dollars pour la protection des terrains portuaires contre les inondations. (Les terrains portuaires constituent une zone industrielle et portuaire qui occupe 880 acres et fait partie du secteur riverain.) La vérificatrice générale a précisé que les trois ordres de gouvernement entendaient consacrer en tout 1,5 milliard de dollars à Waterfront Toronto. Cependant, l'enveloppe attribuée à la Société totalisait en fait 822 millions, desquels 177 millions provenaient du financement provincial.

## **QUAYSIDE ET SIDEWALK LABS**

Le secteur de Quayside est une zone d'aménagement d'une superficie de 12 acres dans le secteur riverain, à 1,5 kilomètre du centre-ville de Toronto. Entre 2007 et 2009, Waterfront Toronto a acheté des parcelles de Quayside pour un montant de 68 millions de dollars afin de construire des logements abordables, d'offrir à la population un accès littoral, de permettre le prolongement des rails de tramway, de localiser une centrale énergétique et d'ouvrir d'autres possibilités de développement.

Sidewalk Labs (une entreprise sœur de Google) est devenue partenaire d'innovation et de financement du secteur de Quayside. Dans l'entente-cadre de 2017 entre Waterfront Toronto et Sidewalk Labs, ceux-ci ont convenu de créer une zone urbaine (maintenant appelée une « ville intelligente ») où l'on utilise des capteurs électroniques afin de recueillir des données pour gérer avec efficacité les actifs et les ressources dans le secteur de Quayside.

En juillet 2018, Waterfront Toronto et Sidewalk Labs ont signé une Entente d'aménagement qui établit les rôles des deux entreprises dans l'aménagement du secteur de Quayside, établit les structures de gestion du projet et définit les principes de gouvernance des données (y compris la collecte et l'utilisation des données personnelles).

Le 31 octobre 2019, Waterfront Toronto a décidé de procéder à une évaluation en bonne et due forme du plan directeur de développement et d'innovation. Le Comité directeur a fait savoir qu'il prendrait une décision sur la question d'aller ou non de l'avant avec ce plan directeur au plus tard le 20 mai 2020. Le 7 mai 2020, Sidewalk Labs a annoncé qu'elle abandonnait le projet d'aménagement dans le secteur de Quayside.

En juin 2020, Waterfront Toronto a annoncé publiquement qu'elle allait émettre une nouvelle demande de propositions pour ce secteur, et comptait y privilégier le logement abordable et le logement pour les soins de longue durée.

## OBJECTIFS ET ÉTENDUE DE L'AUDIT

L'audit avait pour objectif de vérifier si Waterfront Toronto, travaillant de concert avec les paliers municipal, provincial et fédéral et avec d'autres parties intéressées, était dotée de systèmes et procédures efficaces pour :

- planifier et mettre en œuvre la revitalisation du secteur riverain de Toronto de manière rentable et en temps opportun, conformément aux lois, règlements, ententes et mandats applicables;
- surveiller les progrès et le rendement des projets de revitalisation et en rendre compte publiquement, et ce, régulièrement;

L'audit s'est déroulé entre décembre 2017 et octobre 2018, et portait sur divers aspects des activités de Waterfront Toronto, notamment la planification, la conception, l'établissement des priorités, la budgétisation, l'approvisionnement, la gestion et la réalisation de projets de revitalisation.

## FAITS SAILLANTS DE L'AUDIT

La vérificatrice générale a conclu que Waterfront Toronto n'a pas été aussi efficace qu'elle l'aurait pu dans l'exécution de son mandat de revitalisation du secteur riverain de Toronto.

L'audit a révélé que :

- Waterfront Toronto n'a obtenu la propriété et le contrôle que d'un pour cent (1 %) des terres qu'elle était chargée de revitaliser. Bien que les trois gouvernements et l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région possèdent 75 % de la zone riveraine exploitable, ils n'ont pas cédé la propriété à Waterfront Toronto, laquelle n'avait pas non plus le pouvoir d'exproprier les 24 % de terres privées disponibles pour le développement. C'était par conséquent la vision des propriétaires qui prévalaient dans les décisions d'aménagement du secteur riverain.
- Les trois ordres de gouvernement ont redirigé 700 millions de dollars (environ 47 %) de leurs engagements initiaux de 1,5 milliard de dollars vers d'autres organismes pour d'autres projets, comme l'expansion de GO Transit et la deuxième plateforme de métro de la gare Union.
- Des treize projets de plus de 10 millions de dollars qui relèvent directement de Waterfront Toronto, cinq ont coûté 22 % (environ 43 millions de dollars) de plus que les montants estimatifs des projets. En outre, Waterfront Toronto n'a pas assuré une surveillance suffisante des projets lorsqu'elle a transféré des fonds à d'autres organisations qui effectuaient des travaux d'aménagement. Elle a de plus dépensé 49 millions de dollars pour des projets annulés.
- En mars 2017, Waterfront Toronto a publié une DP en vue de trouver un partenaire d'innovation et de financement pour le secteur de Quayside. Les répondants disposaient de six semaines pour répondre à une demande de propositions complexe. Sidewalk Labs a reçu plus de

renseignements de Waterfront Toronto avant le lancement de la DP que les autres parties devant présenter une soumission.

- Contrairement à ses pratiques d'exploitation antérieures, Waterfront Toronto n'a pas consulté adéquatement les ordres de gouvernement au sujet du projet de Sidewalk Labs avant la signature de l'entente initiale avec l'entreprise.
- La population a aussi exprimé des préoccupations au sujet de la collecte et de l'utilisation des données dans le cadre du projet de ville intelligente, préoccupations auxquelles ont devrait répondre dans l'intérêt public. De plus, la province n'a pas de cadre stratégique pour orienter les travaux d'aménagement d'une ville intelligente à usage mixte. L'intérêt public exige qu'un tel cadre traite de la propriété intellectuelle; de la propriété et de la collecte des données; de la sécurité et de la protection des renseignements personnels; des questions juridiques et questions de protection des consommateurs; du développement d'infrastructures; et du développement économique.

## **RAPPORT DE SUIVI DE 2020**

En décembre 2020, la vérificatrice générale a produit un rapport de suivi de son audit de 2018 concernant Waterfront Toronto. Parmi les 36 mesures recommandées dans l'audit, 26 avaient été pleinement mises en œuvre, et 8 autres étaient en voie de l'être. Le rapport du Comité a été révisé en conséquence.

Dans le rapport de suivi, il a été signalé qu'en date de mai 2020, Sidewalk Labs a abandonné le projet du secteur de Quayside, ce qui rend obsolètes deux des mesures recommandées dont la mise en œuvre restait à venir.

## **PROBLÈMES SOULEVÉS DANS LE RAPPORT D'AUDIT, DANS LE RAPPORT DE SUIVI ET AUPRÈS DU COMITÉ**

Plusieurs problèmes ont été soulevés dans le rapport d'audit, dans le rapport de suivi et auprès du Comité. Parmi eux les suivants, qui revêtent une importance particulière selon le Comité.

En décembre 2019, le Comité directeur s'est fait dire que Waterfront Toronto avait pleinement mis en œuvre la plupart des recommandations de l'audit et que la totalité seraient tout à fait réalisées au plus tard en mars 2020. Waterfront Toronto a reconnu que l'audit avait mis le doigt sur ses obstacles structurels à la revitalisation du secteur riverain, notamment les propriétaires de terres, le contrôle de l'aménagement et le chevauchement de responsabilités. Waterfront Toronto a amélioré la coopération avec ses partenaires, mis en œuvre de nouvelles mesures pour mieux gérer les échéanciers et les budgets des projets, et régulièrement rendu compte aux bailleurs de fonds gouvernementaux. Le rapport de suivi de 2020 signale que deux mesures recommandées sont toujours en cours de réalisation par Waterfront Toronto.

Le Comité a signalé plusieurs problèmes relatifs au projet du secteur de Quayside, et au processus de sélection de DP ayant débouché sur le choix de Sidewalk Labs comme partenaire du projet. Waterfront Toronto a affirmé que ce processus était juste et concurrentiel. La vérificatrice générale a fait observer que Sidewalk Labs avait reçu plus d'information que les autres parties avant la DP. En outre, les répondants ne disposaient que de 6 semaines pour répondre (comparativement aux 10 semaines ayant été accordées dans le cas d'un projet dans le quartier des terrains de l'Ouest de la rivière Don). Enfin, Waterfront Toronto a confirmé que la zone du projet restait bien les 12 acres du secteur de Quayside (le rapport d'audit signale qu'au moment de l'audit, Sidewalk Labs indiquait sur son site Web qu'elle comptait étendre le projet de ville intelligente à quelque 800 acres du secteur riverain). Waterfront Toronto a précisé au Comité qu'il restait encore beaucoup de travail avant la prise d'une décision définitive concernant le partenariat avec Sidewalk Labs. Le Comité a de plus été informé que Waterfront Toronto travaillait avec les gouvernements fédéral et provincial sur les questions de protection de la vie privée et de gouvernance des données. Le 7 mai 2020, Sidewalk Labs a annoncé qu'elle abandonnait le projet d'aménagement dans le secteur de Quayside.

En décembre 2019, le ministère de l'Infrastructure (le Ministère) a fait savoir au Comité qu'il était d'accord avec les recommandations de la vérificatrice générale et qu'il était en train de mettre en œuvre les changements recommandés. De concert avec ses partenaires des ordres fédéral et municipal, il travaillait à préciser les rôles et responsabilités des organisations participant à la revitalisation du secteur riverain. D'après le rapport de suivi de 2020, le Ministère en est toujours à mettre en œuvre six des mesures recommandées par l'audit. La vérificatrice générale a constaté que les Services numériques de l'Ontario, une division du Secrétariat du Conseil du Trésor, n'avaient que peu progressé dans la réalisation d'une de ces recommandations (la recommandation 10).

Le Ministère s'est expliqué, signalant qu'il était toujours en rapport avec Waterfront Toronto pour aider la Société à évaluer les différentes propositions et éclairer les activités de cette dernière par son expertise. Le 31 juillet 2020, les trois paliers de gouvernement ont signé avec Waterfront Toronto un protocole d'entente établissant des principes décisionnels, des résultats attendus ainsi que les protocoles de communication et de gestion des problèmes. Enfin, le Ministère a indiqué que la Société s'était dotée d'un ensemble de mesures de rendement en lien avec son mandat législatif.

## **POUVOIRS DE WATERFRONT TORONTO**

L'audit a constaté que Waterfront Toronto n'a pas obtenu la propriété et le contrôle des terres qu'elle devait revitaliser, ce qui a limité sa capacité de planifier des projets à grande échelle. Il a aussi été constaté dans le rapport d'audit qu'elle pourrait aussi être touchée par l'évolution des priorités et des besoins en revenus des gouvernements qui assurent son financement. Le rapport précise également que le mandat de Waterfront Toronto est semblable à celui d'autres entités gouvernementales existantes, ce qui a limité davantage sa capacité de planifier et d'exécuter la revitalisation du secteur riverain, le chevauchement des mandats pouvant causer des conflits concernant l'utilisation des terres.

Le Comité a demandé au ministère de l'Infrastructure ce que le gouvernement avait fait pour s'attaquer aux problèmes concernant la définition du mandat de Waterfront

Toronto. Le Ministère a répondu que les paliers municipal, provincial et fédéral étaient en train de procéder à une comparaison des mandats et rôles des différents organismes relativement au secteur riverain, et que les trois veilleraient à ce que les rôles et responsabilités de Waterfront Toronto soient mis au clair. Afin de diminuer le chevauchement entre les différents mandats, Waterfront Toronto et Ports Toronto (une entreprise publique qui possède et exploite entre autres l'Aéroport Billy Bishop de Toronto) ont signé un protocole d'entente pour mettre l'accent sur l'importance d'une communication efficace entre les deux organisations.

Waterfront Toronto a signalé qu'elle serait sans doute mieux capable de faire exécuter ses recommandations si elle disposait de moyens de contrôle accrus. Elle a toutefois fait observer qu'elle avait réussi à intéresser des investisseurs privés à la revitalisation du secteur riverain en dépit de ses difficultés. L'audit a indiqué qu'un consultant embauché par Waterfront Toronto pour évaluer les avantages économiques de ses projets avait estimé qu'il y aurait des aménagements totalisant près de 10 milliards de dollars dans les zones adjacentes à celles mises en valeur par la Société. Toutefois, l'expert-conseil n'a pas été en mesure de déterminer exactement la contribution des travaux de Waterfront Toronto aux 10 milliards de dollars de développement, vu l'influence de facteurs externes.

### *Rapport de suivi de 2020*

En date du rapport de suivi de la vérificatrice générale, les trois ordres de gouvernement ont entamé un examen stratégique du mandat, des initiatives présentes et futures, du cadre de gouvernance et de la situation financière de Waterfront Toronto ainsi que des chevauchements entre le mandat de celle-ci et ceux d'autres entités. Le rapport de suivi indiquait que cet examen devait s'achever d'ici la fin février 2021. Cette date limite a été par la suite reportée à avril 2021.

### **Recommandation du Comité**

Le Comité permanent des comptes publics recommande :

- 1. Que le ministère de l'Infrastructure, de concert avec ses partenaires gouvernementaux :**
  - a) définisse clairement le mandat de Waterfront Toronto et des autres organismes s'intéressant au secteur riverain;**
  - b) renforce les pouvoirs dont dispose Waterfront Toronto pour faire exécuter ses recommandations une fois celles-ci approuvées par ses partenaires gouvernementaux;**
  - c) favorise la coopération entre les organismes intéressés ayant mandat de voir au développement économique du secteur riverain.**

### **DÉPENSES ET COÛTS ESTIMATIFS DES PROJETS**

Après examen des montants estimatifs rattachés à tous les projets de construction de plus de 10 millions de dollars gérés par Waterfront Toronto, la vérificatrice générale a constaté que le coût réel de cinq projets était supérieur de quelque 22 %



au montant estimatif. Elle a également constaté que la Société n'a pas utilisé une approche uniforme pour estimer les coûts des projets et que des ordres de modification en cours d'exécution des travaux ont généré des coûts additionnels. Enfin, les projets annulés totalisaient 49 millions de dollars.

Le Comité a demandé à Waterfront Toronto de rendre compte de ses progrès dans la mise en œuvre de la recommandation de l'audit concernant l'élaboration uniforme et détaillée de ses plans de projet et budgets des dépenses. En réponse, la Société a fait savoir qu'elle avait établi, pour tous les nouveaux projets, des plans et des estimations de coûts détaillés en se fondant sur des travaux conceptuels, techniques et de génie. Pour le projet de protection des terrains portuaires contre les inondations, elle a achevé 30 % de ses documents de conception en vue d'établir l'échéancier et le budget de base. Cette information a été intégrée aux chartes des projets et au cadre redditionnel du projet de protection des terrains portuaires contre les inondations.

### *Rapport de suivi de 2020*

En date du rapport de suivi de la vérificatrice générale, Waterfront Toronto a établi des plans de projet et des budgets des dépenses d'après des travaux conceptuels, techniques et de génie pour deux projets. En décembre 2019, la Société a mis en place un nouveau système de planification des ressources de l'organisation (PRO) pour être plus à même de suivre l'avancement des projets par rapport aux budgets. Elle s'est aussi dotée d'une politique en matière de protection des renseignements personnels ainsi que de structure et gestion des dossiers. En septembre 2020, elle a établi et approuvé une politique officielle de conservation des dossiers.

## **SURVEILLANCE DES PROJETS PAR WATERFRONT TORONTO**

Waterfront Toronto transfère des fonds à d'autres organisations chargées de gérer et de réaliser les projets. Or, la vérificatrice générale estime que la Société exerce une surveillance peu efficace des projets qu'elle a financés de la sorte. Sur les huit examinés, cinq (tous des projets de plus de 10 millions de dollars) n'incluaient aucune estimation complète des coûts dans les ententes initiales, et quatre des ententes pour ces huit projets ne prévoyaient pas de date d'achèvement. La vérificatrice générale a en outre constaté que Waterfront Toronto était dépourvue de système d'information de gestion de projet pour faire le suivi et le stockage des documents relatifs aux projets et des rapports d'étape. Enfin, il n'y a pas de processus formel pour guider l'examen des factures.

### *Rapport de suivi de 2020*

Dans son rapport de suivi de 2020, la vérificatrice générale signale que Waterfront Toronto s'est dotée d'une nouvelle politique et d'une procédure qui renforceront la surveillance des projets à venir pour lesquels cette dernière a transféré des fonds à d'autres organisations chargées de réaliser les travaux.

Waterfront Toronto a fait observer qu'elle n'avait signé d'entente de financement de projet avec aucune organisation tierce, et signale à la vérificatrice générale qu'elle ne prévoit pas conclure semblable entente dans les cinq prochaines années.

## **VIABILITÉ FINANCIÈRE DE WATERFRONT TORONTO**

Le rapport d'audit a conclu que Waterfront Toronto dépendait largement du financement gouvernemental et que sans lui, elle serait incapable de soutenir le développement continu du secteur riverain, voire ses propres activités. De plus, Waterfront Toronto n'a pas réussi à obtenir de commandites d'entreprise, de dons philanthropiques ou de fonds issus d'efforts de collecte pour la revitalisation.

Waterfront Toronto a signalé au Comité qu'elle avait créé un comité directeur en mai 2019 afin d'établir un plan d'action de collecte de fonds pour la Société. Pendant l'exercice 2020-2021, elle a planifié l'amélioration de sa capacité organisationnelle de collecte de fonds en établissant un réseau de donateurs, en stimulant le leadership bénévole et en lançant une campagne en vue des projets embryonnaires.

Le Comité lui a demandé des comptes sur la vente de terres visant à compléter le budget de fonctionnement. Waterfront Toronto a répondu qu'une partie du plan initial prévoyait la génération de recettes additionnelles par la vente de terres désignées, ces recettes devant contribuer au financement de revitalisation du secteur riverain. Elle a assuré que toutes les terres avaient été vendues à la juste valeur marchande. Or, la vérificatrice générale a fait observer qu'après examen de la *Loi de 2002 sur la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto*, elle ne trouvait aucune disposition justifiant la vente de terres à des fins de financement additionnel.

### *Rapport de suivi de 2020*

Dans son rapport de suivi, la vérificatrice générale constate que Waterfront Toronto avait mis en œuvre, en date de janvier 2020, un plan d'action de collecte de fonds dans lequel elle prévoyait améliorer sa capacité organisationnelle de collecte de fonds, établir un réseau de donateurs et mettre sur pied une stratégie de campagne pour la promotion des projets futurs. Le rapport de suivi indique que ce plan devait être pleinement mis en œuvre d'ici mars 2021. Cette date limite a depuis été reportée au printemps 2021.

### ***Recommandation du Comité***

Le Comité permanent des comptes publics recommande :

#### **2. Que Waterfront Toronto :**

- a) se consacre prioritairement à améliorer sa viabilité financière en examinant les solutions de collecte de fonds et de financement et les occasions de générer des recettes;**
- b) se dote de bons mécanismes de communication et de reddition de comptes auprès des bailleurs de fonds potentiels;**
- c) s'assure que son conseil d'administration procède à un examen suffisant de toute entente de collecte de fonds avant d'approuver et de signer celle-ci.**

## COMITÉ DIRECTEUR INTERGOUVERNEMENTAL ET CADRE DE GOUVERNANCE

Comme il a été précisé plus haut, le Comité directeur intergouvernemental assure la surveillance et la gouvernance de Waterfront Toronto pour les trois ordres de gouvernement. L'audit a révélé que ce comité était dépourvu de lignes directrices ou de mécanismes adéquats pour bien encadrer son processus décisionnel relativement aux types de projets à financer aux fins du mandat de revitalisation. L'audit a également révélé qu'il n'y avait pas non plus de mécanisme officiel de règlement des différends que les gouvernements pourraient utiliser s'ils ne parviennent pas à s'entendre sur une question.

Il est indiqué dans le rapport d'audit que le Comité directeur intergouvernemental s'est dit préoccupé par la manière dont Waterfront Toronto avait communiqué les renseignements relatifs à Quayside à son conseil d'administration et à ses partenaires gouvernementaux avant l'annonce officielle de la sélection de Sidewalk Labs comme soumissionnaire retenu. Il était précisé dans le procès-verbal du Comité directeur que Waterfront Toronto devait fournir l'information à son conseil d'administration et à ses partenaires gouvernementaux suffisamment à l'avance pour leur laisser la possibilité d'en faire l'examen.

Le Comité permanent des comptes publics a demandé à Waterfront Toronto d'expliquer pourquoi elle n'avait pas répondu aux besoins de communication du Comité directeur intergouvernemental. La Société a affirmé qu'elle avait informé ce comité avant l'annonce de l'entente-cadre en 2017 (c'est-à-dire avant l'Entente d'aménagement signée en 2018) entre elle et Sidewalk Labs, et avant la décision du conseil de procéder « sans annonce de nom, du fait que nous étions dans une période d'interdiction ». L'audit a constaté que le Comité directeur intergouvernemental avait été informé du projet et de la DP en juin 2017, soit trois mois après l'émission de la DP. Il a en outre été constaté que, même si ce comité a été avisé du fait que Waterfront Toronto avait retenu un soumissionnaire lors d'une réunion interne en septembre 2017, il n'a été informé du nom du soumissionnaire en question que cinq jours avant l'annonce publique faite en octobre 2017.

Waterfront Toronto a de plus signalé au Comité qu'elle avait eu de nombreuses rencontres avec les trois paliers de gouvernement concernant l'Entente d'aménagement entre elle-même et Sidewalk Labs, comme l'exigeait un protocole mis en place à la demande de son conseil d'administration, et selon lequel il fallait recueillir les commentaires de ces trois paliers au sujet de toute approbation que la Société demandait à son conseil d'administration. Waterfront Toronto a signalé au Comité qu'elle avait reçu les commentaires de ces trois ordres de gouvernement avant la signature de l'Entente d'aménagement.

Enfin, le Comité lui a demandé si elle avait des problèmes dans ses rapports avec le Comité directeur intergouvernemental. Waterfront Toronto a fait observer que la collaboration avec ses partenaires gouvernementaux se déroulait bien, et qu'elle tient des réunions régulièrement avec les sous-ministres adjoints, le directeur municipal adjoint et le Comité directeur intergouvernemental.

### *Rapport de suivi de 2020*

Le rapport de suivi de l'audit indique qu'un protocole d'entente (PE) a été signé par la province de l'Ontario, le gouvernement du Canada, la Ville de Toronto et

Waterfront Toronto le 31 juillet 2020. Ce PE précise la teneur des rapports entre les trois paliers de gouvernement et Waterfront Toronto ainsi que leurs rôles et responsabilités respectifs. Il établit aussi les principes que le Comité directeur intergouvernemental doit suivre au chapitre du financement des projets ainsi que le processus formel de règlement des différends et les échéanciers prévus.

### ***Recommandation du Comité***

Le Comité permanent des comptes publics recommande :

- 3. Que Waterfront Toronto consulte son conseil d'administration et le Comité directeur intergouvernemental avant de signer une entente officielle ou de faire une annonce publique.**

## **PRATIQUES EXEMPLAIRES DE WATERFRONT TORONTO EN MATIÈRE DE REVITALISATION**

Waterfront Toronto a effectué une étude internationale des pratiques exemplaires en envoyant ses représentants étudier des projets de revitalisation dans d'autres villes entre 2003 et 2006. Le rapport d'audit signale que la Société n'a pas été en mesure de fournir des documents étayant les dépenses liées à ces déplacements ni de confirmer que les conclusions de l'étude ont bel et bien été présentées ou communiquées à son conseil d'administration. Le rapport signale aussi que certaines pratiques exemplaires relevées dans l'étude internationale de 2003 à 2006 n'ont pas été systématiquement mises en œuvre dans les projets de Waterfront Toronto, notamment quant aux grands espaces publics ou à la restriction de la hauteur des bâtiments.

La Société a fait observer qu'elle avait intégré certaines des leçons retenues de son étude initiale des secteurs riverains d'autres villes du monde dans son plan stratégique quinquennal continu pour les projets envisagés.

### ***Rapport de suivi de 2020***

Dans le rapport de suivi, il a été confirmé que Waterfront Toronto avait intégré à son plan stratégique quinquennal certaines leçons retenues de son étude internationale sur les secteurs riverains (avec, à l'appui, une évaluation datée de février 2020 des pratiques exemplaires ayant cours ailleurs qu'à Toronto). Le rapport signale également que Waterfront Toronto suit des pratiques exemplaires en matière d'aménagement riverain : son plan d'aménagement des terrains de l'île Villiers (le premier projet démarré après l'achèvement du projet de protection des terrains portuaires contre les inondations) prévoit 34 acres de parcs et d'espaces publics donnant directement accès aux bords de l'eau, et dans la zone d'aménagement de East Bayfront, il est prévu que la hauteur des bâtiments sera limitée à un niveau bien inférieur aux zones développées environnantes, comme il a été précisé lors d'une présentation au conseil d'administration en mai 2020.

## **MESURES DE RENDEMENT ET CIBLES**

L'audit a conclu que ni Waterfront Toronto ni les paliers de gouvernement responsables de la surveillance n'ont élaboré un ensemble de mesures et de cibles

de rendement officielles pour évaluer si le mandat ou les objectifs stratégiques de la Société étaient atteints.

Le Comité a demandé quels moyens de contrôle étaient en place pour garantir que Waterfront Toronto produise des rapports en bonne et due forme sur le financement et fasse un usage optimal des ressources. Le Ministère a indiqué au Comité que la Société avait fait l'objet de 48 vérifications visant à garantir qu'elle remplissait ses objectifs législatifs et optimisait l'utilisation des ressources. Les trois ordres de gouvernement ont en tout mené 17 audits (y compris celui de 2018 par la vérificatrice générale de l'Ontario). En outre, Waterfront Toronto a fait mener 32 audits par des tiers. La vérificatrice générale a toutefois signalé que beaucoup des audits antérieurs portaient principalement sur les états financiers et non sur les activités. Le Ministère a fait observer que son comité de surveillance rencontrait Waterfront Toronto tous les mois, et pouvait ainsi approfondir l'analyse des questions spécifiques. Il affirme être constamment à la recherche de moyens d'améliorer la surveillance.

Le Comité a voulu savoir si le Ministère se donnait des objectifs et des points de repère pour évaluer la valeur d'un projet. Le Ministère s'est expliqué en précisant qu'il rédigeait à présent ses rapports d'après 30 mesures de rendement liées aux objectifs législatifs de Waterfront Toronto énumérés dans la *Loi de 2002 sur la Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto*. Par exemple, les mesures concernant la responsabilité financière incluent l'approvisionnement concurrentiel, établi en fonction de l'évaluation budgétaire, et la capacité de réaliser les projets dans les délais.

Le Comité a aussi voulu en savoir plus au sujet de la responsabilisation de Waterfront Toronto et de sa transparence au chapitre de la consultation publique, plus précisément au sujet de ses pratiques de suivi après les consultations publiques. Waterfront Toronto a précisé qu'elle avait environ cinq mesures de rendement en matière de consultation publique, notamment la mesure du pourcentage de personnes consultées en dehors de la zone riveraine, conformément à l'une des recommandations de l'audit. Il a également été précisé au Comité que certaines des initiatives discutées entre Waterfront Toronto et Sidewalk Labs découlaient de la consultation publique initiale.

### *Rapport de suivi de 2020*

Dans son rapport de suivi, la vérificatrice générale rapporte que Waterfront Toronto a intégré des mesures de rendement à son plan stratégique quinquennal. La Société est à présent tenue de produire chaque année un rapport sur son rendement, comme l'exige son PE avec les trois paliers de gouvernement (ce qu'elle a fait dans son rapport annuel de 2019-2020). Waterfront Toronto a aussi créé des mesures et cibles de rendement pour encourager la participation de la population, et en a publiquement rendu compte en avril 2019.

## **PLANIFICATION ET AMÉNAGEMENT DES TERRAINS PORTUAIRES**

En date de mai 2018, les trois paliers de gouvernement avaient signé des ententes de financement conjoint pour Waterfront Toronto totalisant 1,25 milliard de dollars pour la protection des terrains portuaires contre les inondations. Les coûts projetés comprenaient les coûts de construction de base et trois autres catégories de coûts, soit les frais de consultation et d'exploitation, l'allocation pour éventualités et

l'indexation. Le montant de 1,25 milliard de dollars a été déterminé à partir de projections des coûts produites en 2016. L'audit a révélé qu'en date de mars 2018 Waterfront Toronto avait déjà révisé les prévisions des coûts de consultation et d'exploitation et autres coûts connexes à 175 millions de dollars (soit 15 millions de dollars de plus que l'estimation initiale en 2016). De plus, la vérificatrice générale a émis des doutes sur le caractère raisonnable de l'allocation pour éventualités relativement au risque de contamination du sol et à une installation de traitement des eaux pluviales.

Le Comité a voulu en savoir plus au sujet de l'estimation préliminaire du coût de la protection contre les inondations des terrains portuaires, surtout en ce qui concerne la provision initiale pour les frais de consultation et d'exploitation et autres coûts connexes, laquelle totalise 453 millions de dollars (sur une enveloppe de 1,25 milliard). Waterfront Toronto s'est expliquée en précisant que de ce total, les frais de consultation représentaient un peu moins de 200 millions de dollars et que les frais fixes se situaient entre 850 et 900 millions de dollars. Elle a aussi précisé qu'elle avait procédé à une évaluation du risque lié au projet en question et établi une quantification des risques pour s'assurer qu'elle avait exercé une diligence raisonnable. Enfin, elle a évalué la tolérance au risque du conseil d'administration et des paliers de gouvernement afin de calculer la probabilité d'achever le projet dans les limites budgétaires, et elle estime cette probabilité à 90 %.

Il a été indiqué au Comité que l'évaluation environnementale pour la renaturalisation de l'embouchure de la rivière Don et pour le projet de protection des terrains portuaires contre les inondations avait duré dix ans (de 2005 à 2015), et fut entreprise conjointement par la Région de Toronto, l'office de protection de la nature, la Ville de Toronto et Waterfront Toronto. L'évaluation a été approuvée par le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et par toutes les parties intéressées. Elle a été suivie d'une étude des contrôles préalables, en 2015 et 2016, afin de mieux cerner la portée, les coûts et l'échéancier. À la lumière de tout cela, les trois paliers de gouvernement ont donné le feu vert au financement du projet.

Le Comité a été informé que l'achèvement substantiel des travaux du projet de protection des terrains portuaires contre les inondations est prévu pour 2024, bien que le projet ne s'achève qu'en 2028. Waterfront Toronto a affirmé que dans bien des cas, les échéanciers sont dictés par les partenaires du projet d'aménagement. C'est pour cette raison que chaque année, elle rétablit et reconfirme les échéanciers avec ses partenaires du secteur privé et des gouvernements.

Le Comité a appris que Waterfront Toronto avait produit des estimations détaillées des coûts de construction pour chacun des 23 projets de protection contre les inondations, en vue d'un examen par les gouvernements subventionnaires en mars 2019.

En novembre 2018, Waterfront Toronto a commencé à produire des rapports mensuels sur « l'avancement des projets par rapport aux budgets » comme l'exigent des dispositions sur les rapports de surveillance des projets sous forme de tableaux de bord et sur les rapports d'étape.

La Société a indiqué au Comité qu'elle procédait à une évaluation de l'efficacité de ses travaux visant à réduire l'impact des risques de construction par trois moyens : recours à un expert-conseil indépendant en matière de risque afin de repérer et de

quantifier les risques du projet; mise en place d'un groupe d'examen des immobilisations par les pairs pour évaluer les risques et conseiller la direction du projet; et retenue des services d'Independent Capital Monitor, un cabinet indépendant spécialisé dans les projets d'immobilisations, pour rendre des comptes au comité interne des finances, de l'audit et de gestion des risques de Waterfront Toronto au sujet des risques du projet.

Le Comité a interrogé le Ministère sur la vision de la province concernant les terrains portuaires. Waterfront Toronto a indiqué que dans son plan quinquennal, le conseil d'administration examinait les possibilités de recueillir des fonds supplémentaires et d'améliorer quatre aspects clés : le terminal de traversier, le terrain de jeux d'intérêt touristique, le potentiel projet phare, et l'accès aux transports en commun. Le Ministère a indiqué qu'il importait d'attirer la population vers le secteur riverain pendant les mois d'hiver; il a décrit des initiatives, telles que l'installation de parasols, visant à protéger le public contre les éléments et a aussi parlé de la création de musées ou de centres d'activités sur place. Le Ministère soutient la vision de Waterfront Toronto et fait observer que les trois paliers de gouvernement travaillent de concert pour soutenir la réalisation de cette vision.

### ***Recommandation du Comité***

Le Comité permanent des comptes publics recommande :

#### **4. Que Waterfront Toronto :**

- a) améliore la communication entre sa haute direction, son comité des finances, d'audit et de gestion des risques et son conseil d'administration en ce qui concerne le coût et le processus du projet de protection des terrains portuaires contre les inondations;**
- b) rende régulièrement des comptes au conseil d'administration à propos du travail et des conclusions de l'expert-conseil indépendant en matière de risque, du groupe d'examen des immobilisations par les pairs et d'Independent Capital Monitor concernant les évaluations des risques dans le cadre du projet de protection des terrains portuaires contre les inondations.**

## **PROJET DE VILLE INTELLIGENTE AVEC SIDEWALK LABS**

La vérificatrice générale a fait plusieurs observations au sujet de l'entente de Waterfront Toronto avec Sidewalk Labs, notant que celle-ci s'est faite sans qu'il y ait une diligence raisonnable ni la supervision du gouvernement provincial.

L'audit a révélé que différentes parties avaient reçu des renseignements différents tout au long du processus de demande de propositions (DP), et c'est Sidewalk Labs qui a reçu le plus de renseignements. Le Comité a demandé à Waterfront Toronto de lui en dire plus à ce sujet. Cette dernière a indiqué au Comité que le processus de DP pour le secteur de Quayside avait duré 159 jours. La vérificatrice générale a précisé que l'étape préliminaire de la DP avait duré 41 jours et que les trois promoteurs dont le nom était indiqué disposaient de 117 jours pour soumettre une DP. Waterfront Toronto a expliqué que des documents avaient été transmis de différentes façons durant le processus de sondage du marché (période

où de l'information est communiquée pour jauger l'intérêt potentiel) avant l'émission de la DP. Elle a précisé qu'une fois le processus de DP mis en branle, le partage des données était beaucoup plus équitable. En réponse à l'audit, Waterfront Toronto a déclaré avoir renforcé ses pratiques liées à l'évaluation du degré d'intérêt dans le marché avant le début du processus d'approvisionnement, afin de garantir le caractère juste et équitable dudit processus.

Le Comité a posé plusieurs questions à Waterfront Toronto en lien avec ses échéanciers jalonnant le processus de DP. Celle-ci a répondu avoir demandé au conseil d'administration de se réunir trois ou quatre jours plus tôt que prévu, en raison d'une annonce publique concernant l'entente-cadre avec les dirigeants politiques des ordres fédéral, provincial et municipal. Avant cette annonce, la Société dit avoir donné, les 11 et 12 octobre 2017, deux séances d'information au conseil d'administration portant sur les risques et les mesures d'atténuation afférentes pour le projet de Quayside qui avaient été relevés par le comité d'investissement, d'immobilisations et du secteur Quayside de Waterfront Toronto (le comité IREQ, pour « Investment, Real Estate and Quayside Committee »).

Le Comité a appris que le comité IREQ travaillait sur l'entente avec Sidewalk Labs depuis plusieurs mois. Waterfront Toronto a reconnu après-coup qu'elle n'aurait pas dû modifier la date de la réunion du conseil d'administration, comme ce dernier a eu moins de temps pour examiner le dossier. Elle a fait savoir au Comité qu'au lieu d'annoncer l'entente-cadre, elle aurait mieux fait de négocier l'Entente d'aménagement. Après l'audit, la Société a signalé au Comité qu'elle avait mis en place différents processus et protocoles, de concert avec ses partenaires gouvernementaux, pour veiller à ce que ces derniers soient tenus informés de l'évolution du dossier du projet de Quayside.

Le Comité a demandé à Waterfront Toronto si c'était une bonne pratique de gouvernance pour elle d'accepter des fonds d'un fournisseur (en l'occurrence Sidewalk Labs) pour l'élaboration d'un plan qu'elle aurait à évaluer par la suite. Le Comité a appris que les paliers de gouvernement avaient pressé Waterfront Toronto de favoriser l'investissement privé et que le projet de Quayside représentait ce qu'elle décrivait comme une occasion d'innover dans cette voie. Elle a indiqué au Comité qu'afin de réduire le risque pour les contribuables, tous les soumissionnaires avaient été informés que le promoteur retenu devrait assumer les coûts associés à l'évaluation et à l'élaboration de l'Entente d'aménagement, notamment les coûts liés à l'embauche du personnel qui constituerait l'équipe interne et l'équipe de spécialistes. Waterfront Toronto a précisé qu'elle n'avait utilisé aucun des fonds baillés par Sidewalk Labs avant l'achèvement de l'Entente d'aménagement.

Sidewalk Labs avait inclus un site de 20 acres dans son plan de rénovation et d'aménagement massifs. Le Comité a voulu savoir si le fait de mener une consultation publique concernant des terrains non initialement visés par la DP constituait une pratique d'approvisionnement équitable de la part d'une société. Waterfront Toronto a répondu avoir demandé à Sidewalk Labs de privilégier la zone définie de 12 acres.

Le Comité s'est enquis des progrès réalisés dans l'élaboration d'un cadre stratégique pour la résolution des problèmes liés aux villes intelligentes, tels que la gouvernance des données et la protection de la vie privée. Le Ministère s'est expliqué en précisant qu'il était en train d'élaborer la Stratégie ontarienne relative



aux données, qui servira à informer le public et à défendre ses intérêts au sujet de la protection de la vie privée. La Stratégie privilégiera trois grands volets : mise en confiance du public; création d'avantages économiques; adoption de solutions intelligentes et efficaces au sein du gouvernement. De plus, les cinq principes de la province exigeront des villes intelligentes qu'elles offrent les garanties suivantes : protection de la vie privée et des renseignements personnels de la population ontarienne; assurance que les possibilités créées par le projet profitent principalement aux Ontariennes et Ontariens, c'est-à-dire que les gens passent avant tout le reste; mise en place de systèmes de gouvernance responsables et solides; adoption des meilleures pratiques exemplaires qui visent à garantir l'emploi de technologies logicielles ouvertes suivant des normes ouvertes et à sensibiliser le public aux risques associés au projet; création d'occasions concrètes pour la population locale de contribuer à la création de la ville intelligente.

Le Ministère a indiqué au Comité que la Stratégie ontarienne relative aux données, dans laquelle sont recommandées des mesures s'attaquant aux problèmes de données et de technologie numérique, paraîtrait en 2020. Toutefois, le rapport de suivi signale que les consultations publiques sur la Stratégie ont été interrompues par la pandémie de COVID-19. Les Services numériques de l'Ontario se sont engagés à achever les consultations publiques, le cadre stratégique et les travaux interministériels y afférents d'ici décembre 2021. Le Ministère a précisé qu'il fait ses commentaires à Waterfront Toronto d'après les observations de deux groupes de travail spéciaux mis sur pied pour travailler sur ce genre de problèmes : le groupe de travail ministériel sur le numérique et les données et le comité d'experts sur la propriété intellectuelle du ministère des Collèges et Universités. Waterfront Toronto a fait savoir au Comité qu'elle avait renforcé son expertise numérique en se dotant d'un comité consultatif sur la stratégie numérique et de conseillers externes.

Le Comité a voulu en savoir plus sur le développement économique et les avantages sociaux du projet du secteur de Quayside, plus particulièrement au chapitre des initiatives provinciales pour le tourisme. Waterfront Toronto a indiqué que l'un des objectifs clés dans le cadre de planification – le plan secondaire du secteur riverain central – consiste à améliorer les liens entre le nord et le sud afin d'améliorer le transport en commun et de créer des parcs et espaces publics rendant le secteur riverain plus attrayant pour la population.

### *Rapport de suivi de 2020*

Le 7 mai 2020, Sidewalk Labs a annoncé qu'elle abandonnait le projet d'aménagement dans le secteur de Quayside. Par conséquent, les mesures de suivi indiquées dans le rapport initial et les audiences du comité ne s'appliquent plus. Cependant, les éléments problématiques relatifs à l'aménagement d'une ville intelligente, tels que la propriété intellectuelle ou la propriété et la collecte des données, demeurent pertinents. Le rapport de suivi indique que le groupe de travail ministériel sur le numérique et les données conseillerait le Ministère sur les questions de cet ordre en lien avec l'aménagement d'une ville intelligente.

### **Recommandation du Comité**

Le Comité permanent des comptes publics recommande :

- 5. Que le ministère de l'Infrastructure, de concert avec ses partenaires gouvernementaux :**

- a) poursuive l'étude des problématiques relatives à l'aménagement d'une ville intelligente à Toronto afin de déterminer quels moyens juridiques sont nécessaires à la protection de l'intérêt public;**
- b) voie si Waterfront Toronto aurait besoin d'un renforcement de la supervision directe de ses pratiques ou s'il y aurait moyen de simplifier sa structure de gouvernance;**
- c) élabore par voie législative un cadre stratégique qui guiderait l'aménagement d'une ville intelligente, en apportant des solutions aux problèmes touchant la propriété intellectuelle; la propriété et la collecte des données; la sécurité et la protection de la vie privée; la protection du consommateur et les autres aspects juridiques; le développement d'infrastructure; et le développement économique;**
- d) améliore les communications et consulte le public concernant l'aménagement et le potentiel d'un projet de ville intelligente.**

---

## **LISTE COMPLÈTE DES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ**

Le Comité permanent des comptes publics recommande :

- 1. Que le ministère de l'Infrastructure, de concert avec ses partenaires gouvernementaux :**
  - a) définisse clairement le mandat de Waterfront Toronto et des autres organismes s'intéressant au secteur riverain;**
  - b) renforce les pouvoirs dont dispose Waterfront Toronto pour faire exécuter ses recommandations une fois celles-ci approuvées par ses partenaires gouvernementaux;**
  - c) favorise la coopération entre les organismes intéressés ayant mandat de voir au développement économique du secteur riverain.**
  
- 2. Que Waterfront Toronto :**
  - a) se consacre prioritairement à améliorer sa viabilité financière en examinant les solutions de collecte de fonds et de financement et les occasions de générer des recettes;**
  - b) se dote de bons mécanismes de communication et de reddition de comptes auprès des bailleurs de fonds potentiels;**
  - c) s'assure que son conseil d'administration procède à un examen suffisant de toute entente de collecte de fonds avant d'approuver et de signer celle-ci.**
  
- 3. Que Waterfront Toronto consulte son conseil d'administration et le Comité directeur intergouvernemental avant de signer une entente officielle ou de faire une annonce publique.**
  
- 4. Que Waterfront Toronto :**
  - a) améliore la communication entre sa haute direction, son comité des finances, d'audit et de gestion des risques et son conseil d'administration en ce qui concerne le coût et le processus du projet de protection des terrains portuaires contre les inondations;**
  - b) rende régulièrement des comptes au conseil d'administration à propos du travail et des conclusions de l'expert-conseil indépendant en matière de risque, du groupe d'examen des immobilisations par les pairs et d'Independent Capital Monitor concernant les évaluations des risques dans le cadre du projet de protection des terrains portuaires contre les inondations.**
  
- 5. Que le ministère de l'Infrastructure, de concert avec ses partenaires gouvernementaux :**
  - a) poursuive l'étude des problématiques relatives à l'aménagement d'une ville intelligente à Toronto afin de**

déterminer quels moyens juridiques sont nécessaires à la protection de l'intérêt public;

- b) voie si Waterfront Toronto aurait besoin d'un renforcement de la supervision directe de ses pratiques ou s'il y aurait moyen de simplifier sa structure de gouvernance;
- c) élabore par voie législative un cadre stratégique qui guiderait l'aménagement d'une ville intelligente, en apportant des solutions aux problèmes touchant la propriété intellectuelle, la propriété et la collecte des données; la sécurité et la protection de la vie privée; la protection du consommateur et les autres aspects juridiques; le développement d'infrastructure; et le développement économique;
- d) améliore les communications et consulte le public concernant l'aménagement et le potentiel d'un projet de ville intelligente