



Public Works and  
Government Services  
Canada

Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Canada

Audit and Evaluation  
Branch

Direction générale de la vérification  
et de l'évaluation

**2005-614**

## **Rapport final**

# **Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)**

**8 septembre 2006**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF</b> .....	<b>1</b>
<b>1 INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
1.1 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	4
1.2 CONTEXTE .....	4
1.3 ÉVALUATION GLOBALE DES RISQUES .....	6
<b>2 PROFIL DU VOLET</b> .....	<b>8</b>
2.1 RENOUVELLEMENT DE L'INITIATIVE VISANT À METTRE DES BIENS IMMOBILIERS EXCÉDENTAIRES FÉDÉRAUX À LA DISPOSITION DES SANS-ABRI .....	8
2.2 RÉALISATION DU PROGRAMME .....	9
<b>3 MODÈLE LOGIQUE : ACTIVITÉS ET RÉSULTATS</b> .....	<b>10</b>
3.1 ACTIVITÉS ET EXTRANTS .....	10
<b>4 STRATÉGIE D'ÉVALUATION</b> .....	<b>15</b>
4.1 ENJEUX DE L'ÉVALUATION .....	15
4.2 MÉTHODOLOGIE .....	16
PIÈCE 2 : MATRICE D'ÉVALUATION .....	17
<b>5 RECOMMANDATION</b> .....	<b>23</b>
APPENDICE A : PROCESSUS D'ALIÉNATION DES BIENS IMMOBILIERS EXCÉDENTAIRES FÉDÉRAUX.....	24

## **Sommaire exécutif**

Ce cadre d'évaluation de l'intervention de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA) a été élaboré en vertu de l'autorisation du Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation de TPSGC pour 2005-2006.

L'IBIEFSA constitue un volet de l'Initiative nationale pour les sans-abri (INSA), projet horizontal stratégique réalisé dans l'ensemble du gouvernement et encadré par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). Elle a été créée pour aider les collectivités à triompher du problème que représentent les dépenses en immobilisations élevées qu'il faut financer dans de nombreux projets destinés aux sans-abri, par exemple lorsqu'il s'agit de faire l'acquisition de terrains ou de bâtiments. Les organismes à but non lucratif et les autres paliers de gouvernement peuvent ainsi se voir attribuer des immeubles ou des terrains fédéraux pour aider les sans-abri si leur collectivité possède une population de sans-abri confirmée.

L'objectif de l'évaluation consiste à analyser le succès et l'efficacité de l'intervention de TPSGC dans l'IBIEFSA afin de donner, à la direction du Ministère, de l'information sur les résultats de cette initiative ministérielle.

Un comité tripartite interministériel constitué de représentants de RHDC, de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) et de TPSGC gère l'IBIEFSA. Dans le cadre de cette initiative, TPSGC doit gérer l'aliénation des biens immobiliers excédentaires fédéraux et les transactions afférentes, ainsi que le programme du Fonds immobilier d'accès au logement à prix abordable (FIALPA), qui est doté de 9 millions de dollars et qui vise à compenser les ministères fédéraux gardiens d'immeubles (dont TPSGC) pour la juste valeur marchande des propriétés affectées à l'INSA.

RHDC procède également à l'évaluation sommative de l'INSA, qui portera notamment sur les résultats des partenariats communautaires et des investissements réalisés dans le cadre de l'IBIEFSA.

Les enjeux de l'évaluation sont classés dans les catégories suivantes conformément à la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) :

- succès remporté;
- rapport coût-efficacité et alternatives appropriées;
- raison d'être et pertinence.

**2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)**  
**Rapport final**

---

## **Enjeux de l'évaluation et questions**

### Succès remporté

#### **Enjeu 1 : Dans quelle mesure TPSGC a-t-il participé à la réalisation des objectifs de l'IBIEFSA?**

- Q1. Dans quelle mesure les intervenants sont-ils satisfaits de l'intervention de TPSGC dans le cadre de l'IBIEFSA?
- Q2. Les intervenants ont-ils suffisamment d'information pour pouvoir mieux préparer les propositions et finaliser les transferts dans le cadre de l'IBIEFSA?
- Q3. A-t-on mis fin à des transferts potentiels dans le cadre de l'IBIEFSA pour des raisons directement attribuables à l'intervention de TPSGC? Si oui, pourquoi?
- Q4. Les améliorations apportées aux processus de l'IBIEFSA de TPSGC pourraient-elles permettre d'accroître le nombre de transferts?
- Q5. Les activités de TPSGC dans le cadre de l'IBIEFSA ont-elles produit des avantages imprévus? Si oui, lesquels?

#### **Enjeu 2 : Dans quelle mesure les politiques, les pratiques et l'éthique régissant l'aliénation des biens immobiliers excédentaires fédéraux ont-elles été respectées dans la réalisation des transferts dans le cadre de l'IBIEFSA?**

- Q6. Dans quelle mesure a-t-on réalisé des opérations de transfert de biens immobiliers excédentaires dans le cadre de l'IBIEFSA de manière équitable, juste et transparente?
- Q7. Dans quelle mesure a-t-on tenu compte des intérêts des collectivités et des administrations locales?
- Q8. A-t-on modifié les processus d'aliénation existants en fonction de l'IBIEFSA?

### Rapport coût-efficacité et alternatives appropriées

#### **Enjeu 3 : Dans quelle mesure a-t-on maximisé le rapport qualité-prix pour le grand public grâce aux transferts dans le cadre de l'IBIEFSA?**

- Q9. La population canadienne obtient-elle le meilleur rapport qualité-prix dans les transferts réalisés dans le cadre de l'IBIEFSA?
- Q10. Existe-t-il plus de solutions de rechange efficaces qui permettraient à TPSGC d'assurer les services d'aliénation de biens immobiliers excédentaires pour l'IBIEFSA? Si oui, lesquelles?

### Raison d'être et pertinence

#### **Enjeu 4 : Est-il toujours nécessaire que TPSGC participe à l'IBIEFSA?**

- Q11. L'IBIEFSA s'harmonise-t-elle stratégiquement avec les préoccupations stratégiques du gouvernement, ainsi qu'avec l'orientation et les priorités de TPSGC?
- Q12. Le rôle de TPSGC dans le cadre de l'IBIEFSA tient-il compte des lacunes sur le plan des connaissances ou des compétences dans la stratégie adoptée par le gouvernement pour lutter contre l'itinérance?

**2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)  
Rapport final**

---

## **Méthodologie**

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) suggère d'adopter une approche qui consistera à examiner quatre études de cas portant des opérations de transfert ou des groupes d'opérations de transfert dans le cadre de l'IBIEFSA à St. John's (Terre-Neuve), à Montréal, à Ottawa et à Strathmore (Alberta).

Les coûts estimatifs de l'ordre de 65 000 \$ pour les services professionnels et les déplacements et le chiffre de 50 jours-personnes de la DGVE pour l'évaluation proposée constituent un ordre de grandeur général pour ce qui est du niveau d'effort à consacrer à la réalisation des travaux d'évaluation.

On recommande au sous-ministre adjoint (SMA) de la Direction générale des biens immobiliers (DGBI) d'accepter ce cadre d'évaluation.

## **1 Introduction**

Le présent document fait état du cadre de l'évaluation sommative de l'intervention de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA). Cette initiative conjointe, à laquelle participent Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) et la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL), constitue un volet de l'Initiative nationale pour les sans-abri (INSA), projet horizontal stratégique réalisé par le gouvernement du Canada (GC) et encadré par RHDCC.

### **1.1 Approche et méthodologie**

Ce cadre d'évaluation permettra de recenser et d'étudier les enjeux pertinents de l'évaluation et de mettre en place les données voulues, les sources d'information et les stratégies pour la collecte des données afin de procéder à une évaluation ultérieure, conformément à la Politique d'évaluation du gouvernement du Canada, en plus de respecter les normes d'évaluation de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) de TPSGC.

Pour élaborer ce cadre d'évaluation, on s'inspirera des lignes directrices de la méthodologie du SCT sur l'évaluation des programmes et des pratiques professionnelles de la DGVE.

La méthodologie appliquée pour préparer ce cadre d'évaluation a consisté à :

- examiner les documents se rapportant à l'Initiative nationale pour les sans-abri et l'IBIEFSA;
- tenir un premier cycle d'entrevues avec les principaux intervenants, ce qui a permis de recenser les enjeux, les défis, les avantages, les objectifs, les facteurs de réussite et les leçons apprises en ce qui concerne l'IBIEFSA;
- s'inspirer des résultats de l'analyse des entrevues et de l'examen des documents pour élaborer :
  - un modèle logique représentant graphiquement l'IBIEFSA;
  - les enjeux importants et les questions significatives de l'évaluation;
  - une stratégie d'évaluation;
- préparer et présenter une première ébauche pour examen et commentaires;
- présenter une ébauche révisée pour la faire accepter par le SMA de la DGVI;
- établir le rapport final.

### **1.2 Contexte**

En décembre 1999, le gouvernement du Canada a lancé l'Initiative nationale pour les sans-abri (INSA), qui s'étendait sur trois ans, dont le financement s'élevait à 753 millions

## 2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)

### Rapport final

---

de dollars et qui visait à atténuer et prévenir les problèmes d'itinérance dans les collectivités de toutes les provinces et de tous les territoires. L'INSA est encadrée par RHDCC. La SCHL, TPSGC, le ministère de la Défense nationale (MDN), Santé Canada (SC), Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et le ministère de la Justice sont au nombre des autres partenaires qui collaborent à cette initiative.

L'IBIEFSA a été créée pour aider les collectivités à triompher du problème que représentent les dépenses en immobilisations élevées qu'il faut financer dans de nombreux projets destinés aux sans-abri, par exemple lorsqu'il s'agit de faire l'acquisition de terrains ou de bâtiments. On encourage les ministères à faire connaître ces propriétés et à se faire compenser pour le manque à gagner lorsque ces propriétés sont transférées à des groupes afin d'aider des sans-abri. Les organismes à but non lucratif et les autres paliers de gouvernement peuvent ainsi se voir attribuer des immeubles ou des terrains fédéraux pour aider les sans-abri si leur collectivité possède une population de sans-abri confirmée.

D'après les succès remportés et les leçons apprises, on a prorogé l'INSA pour trois années supplémentaires (de 2003 à 2006), en y consacrant un investissement de 405 millions de dollars. Cette prorogation tient compte des volets suivants et des affectations financières ci-après dans le cadre de ce programme.

1.	Initiative de partenariats en action communautaire	258 M\$
2.	Autochtones sans abri en milieu urbain	45 M\$
3.	Fonds régional d'aide aux sans-abri	13 M\$
4.	Programme national de recherche	7 M\$
5.	Système d'information sur les personnes et les familles sans abri	6,3 M\$
6.	Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri	9 M\$

RHDCC, la SCHL et TPSGC interviennent à titre de partenaires, à l'échelle nationale et dans les régions, dans la mise en œuvre de l'IBIEFSA. TPSGC doit, pour sa part, gérer l'aliénation des biens immobiliers excédentaires fédéraux et les transactions afférentes, ainsi que le Fonds immobilier d'accès au logement à prix abordable (FIALPA), qui est doté de 9 millions de dollars et qui vise à compenser les ministères fédéraux gardiens d'immeubles (dont TPSGC) pour la juste valeur marchande des propriétés affectées à l'INSA.

En septembre 2002, on a procédé à une évaluation formative de l'IBIEFSA. Voici les principales constatations de cette évaluation :

- les questions et les négociations portant sur les biens immobiliers font partie d'un domaine spécialisé à TPSGC. Le soutien apporté par le Secrétariat national pour les sans-abri (RHDCC) n'a pas permis de réduire le temps que les employés de TPSGC doivent consacrer à l'opérationnalisation de l'IBIEFSA. L'accès aux biens immobiliers fédéraux constitue un principe de base de l'IBIEFSA, qu'on a pu appliquer; il a

## 2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)

### Rapport final

---

toutefois fallu apporter des mises au point considérables aux services établis pour l'aliénation des biens immobiliers et offerts par l'entremise de TPSGC, de même qu'au processus d'aliénation des biens immobiliers;

- il est encore trop tôt, dans la mise en œuvre de l'IBIEFSA, pour émettre des affirmations précises sur la mesure dans laquelle cette initiative a permis d'atténuer les problèmes d'itinérance.

Pendant la durée initiale de trois ans de cette initiative, les ministères gardiens d'immeubles ont souvent fait savoir que le décalage temporel entre la déclaration des biens excédentaires et leur transfert effectif auprès des groupes de bénéficiaires constituait un motif de frustration. En vertu de la politique du Conseil du Trésor, il faut diffuser les avis de biens immobiliers excédentaires dans l'ensemble des ministères et des organismes fédéraux, ainsi que dans les provinces et dans les municipalités. Les parties intéressées disposent d'un délai de 120 jours pour donner leur accord à propos du transfert, qu'ils doivent exécuter le plus tôt possible par la suite. Si aucun intérêt n'est exprimé dans ce délai de 120 jours, on met les biens immobiliers en vente dans le grand public. En vertu des conditions de l'Initiative nationale pour les sans-abri, RHDCC intervient à titre d'organisme fédéral intéressé pour les biens immobiliers qui pourraient permettre d'atténuer les problèmes d'itinérance.

Pendant la première phase de l'Initiative nationale pour les sans-abri, le processus de réalisation du transfert des propriétés s'est étendu, en moyenne, sur une durée de plus de 500 jours. Lorsque la conjoncture du marché est normale, une opération de vente devrait se dérouler dans un délai de 180 jours. Les ministères gardiens doivent conserver les propriétés jusqu'à ce qu'elles soient transférées hors de leur parc immobilier; dans le cadre de l'Initiative nationale pour les sans-abri, ces ministères ont financé des activités de fonctionnement et d'entretien (F et E) dont la durée a été nettement supérieure à celle qu'on aurait pu prévoir normalement pour des opérations courantes d'aliénation.

[\*].

Un comité tripartite constitué de représentants de RHDCC, de TPSGC et de la SCHL procède à l'évaluation et à la sélection finales des propositions à retenir dans l'ensemble du Canada, en plus de surveiller le Fonds. Ce comité tripartite doit aussi évaluer et recommander les demandes de remboursement des frais admissibles selon ce cadre.

### 1.3 Évaluation globale des risques

Le niveau de risque pour le rôle et les obligations de rendre compte de TPSGC dans le cadre de l'IBIEFSA est modéré, d'après l'analyse des facteurs de risque se rapportant à l'importance relative, aux engagements en matière de renouvellement, d'intérêt public et de complexité de la réalisation des opérations. Le niveau global des risques de TPSGC augmente en raison des risques politiques qu'il partage avec ses autres partenaires dans le cadre de l'IBIEFSA et, par extension, à titre de partenaire dans l'ensemble de l'Initiative nationale horizontale pour les sans-abri.



**2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)**  
**Rapport final**

---

Il y a deux grandes raisons pour lesquelles cette évaluation sommative intéresse le CVCE en particulier. Premièrement, [\*]. Deuxièmement, cette mission d'évaluation donne à TPSGC l'occasion de savoir comment il évalue, dans le cadre de ce programme, ses obligations de rendre compte dans les initiatives horizontales stratégiques.

## **2 Profil du volet**

### **2.1 Renouvellement de l'initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri**

L'objectif premier de l'IBIEFSA consiste à permettre au gouvernement fédéral d'apporter un soutien immobilier et technique pour améliorer la capacité des collectivités de fournir des installations durables (soit des services, des refuges d'urgence, des logements de transition et de soutien et des logements abordables) afin d'aider à stabiliser les conditions d'existence des sans-abri et de ceux qui risquent le plus de le devenir.

L'IBIEFSA est gérée par un comité tripartite interministériel constitué de représentants de RHDCC, de la SCHL et de TPSGC, avec le concours du Secrétariat national pour les sans-abri (SNSA). Durant la première phase de l'IBIEFSA (1999-2002), on a approuvé le transfert de 50 propriétés représentant 9,2 millions de dollars, ce qui a permis de créer 214 logements de transition abordables. Pour la deuxième phase de l'IBIEFSA (2003-2006), on a mis à la disposition des collectivités des biens immobiliers excédentaires fédéraux représentant 9 millions de dollars de plus, à raison de 3 millions de dollars par an, pour les aider dans les activités qu'elles réalisent afin d'atténuer et de prévenir les problèmes d'itinérance. À la fin de l'été 2005, on avait transféré 17 propriétés évaluées à 2,7 millions de dollars, et on préparait 18 autres propositions pour des propriétés évaluées à 4,4 millions de dollars.

[\*]. On finance aussi, grâce au FIALPA, le paiement des dépenses non recouvrables dans l'administration du programme de TPSGC (jusqu'à concurrence de 100 000 \$ par an), ainsi que les coûts des services accessoires et les frais extraordinaires engagés par les gardiens d'immeubles fédéraux en raison des décalages temporels importants dans le cadre du programme.

Dans le cadre de l'IBIEFSA, les fournisseurs de services communautaires élaborent des propositions, avec le concours des bureaux régionaux de RHDCC et de la SCHL, pour atténuer les problèmes d'itinérance grâce à des investissements dans les installations et les services offerts aux sans-abri ou à ceux qui risquent de le devenir. Le comité tripartite évalue et recommande les propositions des collectivités après une évaluation rigoureuse de la capacité des bénéficiaires potentiels à mettre en œuvre les projets proposés et de la viabilité financière des analyses de rentabilisation déposées. Ce comité tripartite a mis en place des systèmes, des procédures et des ressources pour s'assurer d'effectuer un examen préalable avant de recommander l'approbation d'un apport en biens immobiliers sans sortie de fonds. Ce processus d'examen préalable consiste à vérifier l'admissibilité et les droits, ainsi que la gestion et l'administration du programme. RHDCC et TPSGC se partagent les pouvoirs d'approbation, de signature ou de modification des accords de contribution dans le cadre de l'IBIEFSA.

TPSGC apporte les compétences immobilières et offre de l'information et de l'aide en ce qui concerne les biens immobiliers excédentaires fédéraux, en plus d'exécuter les

opérations de vente de biens immobiliers. Les opérations de transfert de biens immobiliers excédentaires fédéraux à l'intention des bénéficiaires admissibles dans le cadre de l'IBIEFSA sont assujetties à la Politique sur les paiements de transfert du Secrétariat du Conseil du Trésor; on déroge considérablement à cette politique, puisque les paiements sont versés sous la forme de contributions sans sortie de fonds : en effet, on offre les biens immobiliers, plutôt que des contributions financières.

Les ministères gardiens de biens immobiliers fédéraux, les autres gouvernements et les organismes non gouvernementaux qui offrent des installations communautaires et de l'aide pour soutenir les particuliers et les familles sans abri, de même que ceux qui risquent de le devenir, sont au nombre des principaux groupes d'intervenants.

## **2.2 Réalisation du programme**

Les processus et les pouvoirs d'aliénation des biens immobiliers excédentaires fédéraux sont définis dans la Politique du Conseil du Trésor sur l'aliénation des biens immobiliers excédentaires. L'objectif de cette politique consiste à instituer, pour l'aliénation des biens immobiliers excédentaires, un système permettant :

- d'assurer l'efficacité, l'équité, la justice et la transparence dans les opérations d'aliénation;
- de tenir compte des intérêts des collectivités et des autres gouvernements;
- de faire fructifier l'argent des contribuables canadiens;
- de tenir compte de toutes les politiques pertinentes de l'État et des autres préoccupations stratégiques du gouvernement.

Lorsque le gouvernement fédéral n'a plus besoin de propriétés pour ses programmes, l'aliénation de ces biens immobiliers excédentaires dans une vente ou un transfert fait l'objet d'un processus courant ou d'un processus stratégique. Les biens immobiliers excédentaires soumis aux opérations courantes d'aliénation sont généralement ceux qui ont une valeur moins importante et que l'on peut vendre facilement sans y consacrer d'investissements substantiels. Normalement, le ministre gardien, son mandataire (TPSGC) ou l'entreprise du secteur privé vend ces propriétés sur le marché libre, dans leur état « actuel ». Les biens immobiliers excédentaires qui font l'objet d'opérations stratégiques d'aliénation sont les propriétés ou les portefeuilles des propriétés dont la valeur pourrait être considérablement améliorée, qui sont très sensibles sur le plan politique ou qui réunissent un ensemble de ces facteurs. Les propriétés excédentaires soumises à un processus stratégique d'aliénation sont vendues à la Société immobilière du Canada (SIC) limitée, qui est le mandataire du gouvernement dans l'aliénation des propriétés stratégiques. Bien qu'on ne mette généralement pas en vente ou qu'on ne transfère pas en priorité, pour les besoins publics, à d'autres administrations les propriétés qui font l'objet d'un processus stratégique d'aliénation,[\*]. L'Appendice A donne un aperçu des processus d'aliénation des biens immobiliers fédéraux.

### 3 Modèle logique : activités et résultats

La Pièce 1, reproduite à la page suivante, illustre comment les activités exercées par TPSGC dans le cadre de l'IBIEFSA contribuent à la réalisation de ses objectifs énoncés et des résultats qu'il souhaite obtenir.

Le modèle logique donne un aperçu de l'ensemble de l'initiative, y compris les activités et les résultats dont TPSGC n'est pas responsable. La section suivante explique ces activités et obligations de rendre compte.

#### 3.1 Activités et extrants

##### **Activité 1 : Gestion des opérations d'aliénation des biens immobiliers excédentaires fédéraux (TPSGC)**

TPSGC offre des compétences en gestion des biens immobiliers, ainsi que de l'information et de l'aide en ce qui concerne les biens immobiliers excédentaires fédéraux, en plus de s'occuper de la vente des immeubles et de l'administration des fonds.

**Extrants :** TPSGC gère un cadre comptable pour les fonds de l'IBIEFSA, notamment pour la compensation à verser aux entités fédérales et le calcul du manque à gagner. Le cadre de financement prévoit des paiements pour les sociétés d'État mandataires dans les cas où on approuve l'aliénation de leurs biens immobiliers excédentaires fédéraux à titre de contributions, de même que pour les sociétés d'État non mandataires uniquement dans les cas où on aliène des biens immobiliers excédentaires fédéraux en faisant appel au processus stratégique décrit dans la politique du Conseil du Trésor.

Lorsqu'on a recommandé et approuvé le transfert d'une propriété dans le cadre de l'IBIEFSA, TPSGC s'occupe du transfert de cette propriété entre le ministère gardien et le fournisseur de services dans la collectivité pour les sans-abri. Les opérations de transfert de biens immobiliers portent sur les négociations avec les ministères gardiens, les autres administrations et les fournisseurs de services dans la collectivité, sur les rapports d'examen préalable (pour les questions juridiques, environnementales et techniques), sur l'expertise des biens immobiliers et sur les opérations de transfert standard. Dans le cas des propriétés stratégiques, le cadre de financement de l'IBIEFSA prévoit des paiements pour la Société immobilière du Canada.

TPSGC signe, avec RHDCC, les accords de contribution conclus avec les groupes de la collectivité pour les sans-abri. RHDCC est chargé de surveiller les accords de contribution lorsqu'ils sont en vigueur.

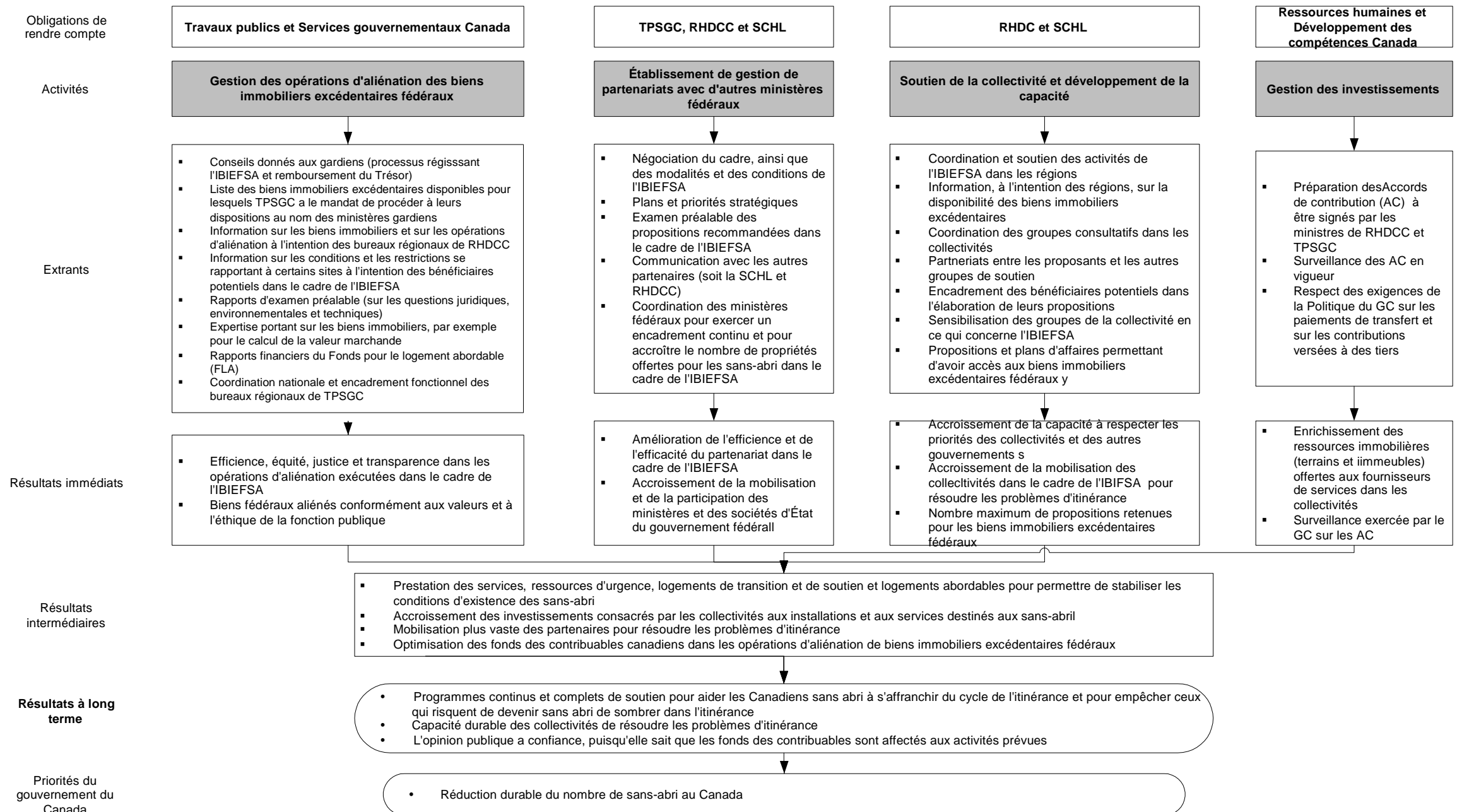
**Résultats :** Les opérations d'aliénation effectuées dans le cadre de l'IBIEFSA

**2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)**  
**Rapport final**

---

sont exécutées dans un souci d'efficacité, d'équité, de justice et de transparence. Les biens immobiliers excédentaires fédéraux sont aliénés conformément aux valeurs et à l'éthique de la fonction publique. On fait fructifier l'argent des contribuables canadiens dans l'aliénation des biens immobiliers excédentaires fédéraux.

### Pièce 1 : Modèle logique



### **Activité 2 : Création et gestion de partenariats avec d'autres ministères fédéraux (TPSGC, RHDCC et SCHL)**

Les partenariats, en particulier dans l'ensemble du gouvernement fédéral, sont indispensables à la conception et à l'opérationnalisation de l'IBIEFSA.

**Extrants :** Le Secrétariat national pour les sans-abri (SNSA) de RHDCC joue un rôle de soutien dans le cadre de ces activités, qui s'adressent essentiellement au comité tripartite interministériel chargé de surveiller l'IBIEFSA. Il s'agit notamment d'élaborer le cadre, les priorités stratégiques et les plans de l'IBIEFSA, ainsi que les modalités et les conditions du programme. À titre de membre de ce comité tripartite, TPSGC donne son avis sur les propositions présentées dans le cadre de l'IBIEFSA et sur les sommes remboursées aux ministères gardiens.

Le SNSA apporte un soutien supplémentaire et assure la coordination dans l'ensemble du pays. Puisque le coordonnateur fédéral pour les sans-abri doit faire la démonstration de l'ensemble des résultats de l'INSA, les responsables de cette initiative doivent réunir les données pour la mesure du rendement de l'IBIEFSA et exercer des activités d'évaluation pour examiner l'importance de la capacité soutenue des collectivités grâce à l'INSA (et, en particulier, à l'IBIEFSA).

**Résultats :** Coordination des ministères fédéraux pour assurer un encadrement continu et pour accroître le nombre de propriétés offertes dans le cadre de l'IBIEFSA en vue de corriger les problèmes d'itinérance. Il s'agit notamment, pour le gouvernement fédéral, d'accroître les efforts déjà consacrés à la réalisation des projets, notamment en assurant la coopération du comité tripartite, et d'amener les autres ministères fédéraux gardiens d'immeubles à soumettre leurs biens immobiliers excédentaires au processus de l'IBIEFSA.

### **Activité 3 : Soutien de la collectivité et développement de la capacité (Secrétariat national pour les sans-abri et Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), avec le concours de la SCHL)**

Les partenariats et le développement des relations sont au cœur même de l'IBIEFSA et sont essentiels au développement de la capacité durable des collectivités à corriger les problèmes d'itinérance. Les activités de soutien et de développement de la capacité des collectivités devraient permettre de produire les extrants et les résultats immédiats ci-après.

**Extrants :** Le personnel régional et local de RHDCC offre des compétences pour répondre aux besoins locaux particuliers et assure, dans les collectivités, le soutien des propositions déposées auprès du comité tripartite. Avec le concours de la SCHL, RHDCC aide les bénéficiaires potentiels à élaborer des propositions pour l'IBIEFSA dans les cas nécessaires et donne des conseils sur la viabilité de

**2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)**  
**Rapport final**

---

ces propositions dans le cadre de leur examen et dans la recommandation des contributions.

**Résultats :** Amélioration de la connaissance des priorités des collectivités. Généralisation de la mobilisation des partenaires pour corriger les problèmes d'itinérance. On crée les accords de partenariat nécessaires pour soutenir les efforts des collectivités afin de corriger les problèmes d'itinérance au delà de la durée de l'IBIEFSA. On offre un soutien et des services améliorés pour répondre aux besoins des particuliers et des familles sans abri et de ceux qui risquent de le devenir, dans le cadre de différents projets. On offre des services et un soutien aux individus à risques pour leur permettre de stabiliser leurs conditions de vie et de corriger d'autres conditions dangereuses, de même que pour leur offrir des logements de transition ou de soutien qui leur donneraient l'occasion d'être autonomes dans un environnement stable.

**Activité 4 : Gestion des investissements [Secrétariat national pour les sans-abri et Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC)]**

L'objectif essentiel de l'IBIEFSA consiste à faciliter le transfert des biens immobiliers excédentaires fédéraux pour soutenir les initiatives des collectivités, afin de répondre aux besoins des sans-abri et de ceux qui risquent de le devenir.

L'IBIEFSA vise à permettre de réaliser les objectifs de l'INSA, qui consistent à offrir, à un plus grand nombre de particuliers et de familles, des conditions de vie stables et à leur permettre d'avoir accès aux services et au soutien nécessaires pour devenir autonomes et pour éviter que d'autres deviennent des sans-abri.

Les activités d'investissements dans les collectivités devraient permettre de produire les extrants et les résultats immédiats ci-après.

**Extrants :** Accords de contribution conclus avec Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le ministre du Travail.

**Résultats :** Accroissement de la capacité et des ressources locales pour corriger les problèmes d'itinérance, en réalisant les projets et en établissant des accords de partenariat pour améliorer les services et les installations offerts aux sans-abri (pour remplacer les installations de transition par des mesures de prévention). Les collectivités assument davantage la responsabilité des solutions, comme en témoigne le soutien accru.



## **Résultats à long terme et ultimes pour l'ensemble de l'IBIEFSA**

Les collectivités ont mis en place, grâce à l'IBIEFSA, les services de transition et de soutien et les moyens d'intervention nécessaires pour corriger les problèmes d'itinérance, ainsi que les services indispensables à la prévention de l'itinérance; dans l'ensemble, ces services et ces moyens devraient permettre de réduire, en définitive, l'itinérance au Canada.

Dans le cadre de l'IBIEFSA, les proposants concluent des accords avec un ensemble de partenaires financiers pour s'assurer que leurs efforts et leurs investissements répondent à tous les besoins des sans-abri, grâce à une approche à long terme et durable.

## **4 Stratégie d'évaluation**

[\*]. Le CGRR indiquait que RHDC mettra notamment l'accent sur la contribution de l'IBIEFSA pour développer la capacité des collectivités à corriger les problèmes d'itinérance, dans le cadre de son évaluation de l'INSA.

Le CGRR précise aussi que dans son évaluation, TPSGC devrait insister sur le mode de fonctionnement du programme par rapport aux politiques et aux cadres qui régissent l'aliénation des biens immobiliers excédentaires fédéraux.

Les activités d'évaluation de RHDC et de TPSGC étant parallèles, les deux équipes responsables de l'évaluation travailleront en étroite collaboration pour coordonner les travaux d'évaluation afin de réduire les recoupements. Voilà pourquoi la DGVE ne recommande pas de poser des questions sur la nécessité permanente de l'IBIEFSA et de l'INSA, puisque ces questions devraient, en principe, être traitées adéquatement dans l'évaluation de l'INSA.

### **4.1 Enjeux de l'évaluation**

L'objectif de l'évaluation consiste à analyser le succès et l'efficacité de l'intervention de TPSGC dans l'IBIEFSA, afin de soumettre, à la direction du Ministère, de l'information sur les résultats obtenus par TPSGC.

Les enjeux de l'évaluation sont classés dans les catégories suivantes conformément à la politique du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) :

- succès remporté;
- rapport coût-efficacité et alternatives appropriées;
- raison d'être et pertinence.

**2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)**  
**Rapport final**

---

Voilà pourquoi nous présentons, dans la Pièce 2 reproduite dans la page suivante, la matrice d'évaluation qui décrit les enjeux de l'évaluation, ainsi que les questions plus précises d'évaluation à examiner, les indicateurs et les sources de données.

## **4.2 Méthodologie**

En élaborant l'approche à adopter pour cette évaluation, la DGVE s'en est remise à un certain nombre de facteurs, dont le plus important est le rôle de TPSGC dans le cadre de l'IBIEFSA, qui est déterminé par les différentes transactions d'aliénation des biens immobiliers.

**2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)  
Rapport final**

**Pièce 2 : Matrice d'évaluation**

Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs	Sources de données
<b>Succès</b>		
<b>Enjeu 1 : Dans quelle mesure TPSGC a-t-il participé à la réalisation des objectifs de l'IBIEFSA?</b>		
Q1. Dans quelle mesure les intervenants sont-ils satisfaits de l'intervention de TPSGC dans le cadre de l'IBIEFSA? Q2. Les intervenants ont-ils suffisamment d'information pour pouvoir mieux préparer les propositions et finaliser les transferts dans le cadre de l'IBIEFSA? Q3. A-t-on mis fin à des transferts potentiels dans le cadre de l'IBIEFSA pour des raisons directement attribuables à l'intervention de TPSGC? Si oui, pourquoi? Q4. Les améliorations apportées aux processus de l'IBIEFSA de TPSGC pourraient-elles permettre d'accroître le nombre de transferts? Q5. Les activités de TPSGC dans le cadre de l'IBIEFSA ont-elles produit des avantages imprévus? Si oui, lesquels?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinions des principaux intervenants</li> <li>• Correspondance favorable ou critique</li> <li>• Communiqués de TPSGC pour lancer la résiliation d'un transfert éventuel</li> <li>• Suggestions d'experts compétents, par exemple des experts de la SIC ou du SCT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des résultats des entrevues avec les principaux informateurs</li> <li>• Examen des dossiers administratifs</li> <li>• Examen de l'information de la base de données de RHDCC</li> </ul>

**2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)**

**Rapport final**

Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs	Sources de données
<b>Enjeu 2 : Dans quelle mesure les politiques, les pratiques et l'éthique régissant l'aliénation des biens immobiliers excédentaires fédéraux ont-elles été respectées dans la réalisation des transferts dans le cadre de l'IBIEFSA?</b>		
<p>Q6. Dans quelle mesure a-t-on réalisé des opérations de transfert de biens immobiliers excédentaires dans le cadre de l'IBIEFSA de manière équitable, juste et transparente?</p> <p>Q7. Dans quelle mesure a-t-on tenu compte des intérêts des collectivités et des administrations locales?</p> <p>Q8. A-t-on modifié les processus d'aliénation existants en fonction de l'IBIEFSA?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance des communiqués et des avis publics sur les transferts</li> <li>• Opinion des groupes des collectivités</li> <li>• Évaluation de la valeur marchande</li> <li>• Examen des politiques et des processus en vigueur dans la gestion des biens immobiliers</li> <li>• Élaboration du plan des processus de l'IBIEFSA</li> <li>• Recensement des écarts entre les processus</li> <li>• Comparaison avec les exigences des politiques et des lignes directrices pour ce qui est des délais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des dossiers administratifs</li> <li>• Analyse des résultats des entrevues avec les principaux informateurs</li> <li>• Examen de la base de données de RHDCC</li> <li>• Examen des documents portant sur les politiques, les pratiques et l'éthique de la DGBI</li> </ul>

**2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)  
Rapport final**

Enjeux et questions de l'évaluation	Indicateurs	Sources de données
<b>Rentabilité générale des coûts et solutions de rechange pertinentes</b>		
<b>Enjeu 3 : Dans quelle mesure a-t-on maximisé le rapport qualité-prix pour le grand public grâce aux transferts dans le cadre de l'IBIEFSA?</b>		
<p>Q9. La population canadienne obtient-elle le meilleur rapport qualité-prix dans les transferts réalisés dans le cadre de l'IBIEFSA?</p> <p>Q10. Existe-t-il plus de solutions de rechange efficaces qui permettraient à TPSGC d'assurer les services d'aliénation de biens immobiliers excédentaires pour l'IBIEFSA? Si oui, lesquelles?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement de l'intégralité des coûts du gouvernement fédéral</li> <li>• Analyse coût-avantage ou calcul du rendement des investissements</li> <li>• Calcul de la contribution apportée par d'autres gouvernements ou des dons du secteur privé</li> <li>• Opinions des experts dans la gestion des biens immobiliers et dans l'application des politiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevues avec les principaux informateurs</li> <li>• Données sur le calcul des coûts</li> <li>• Recherche sur les sans-abri et sur les coûts sociaux de l'itinérance</li> </ul>
<b>Justification et à-propos</b>		
<b>Enjeu 4 : Est-il toujours nécessaire que TPSGC participe à l'IBIEFSA?</b>		
<p>Q11. L'IBIEFSA s'harmonise-t-elle stratégiquement avec les préoccupations stratégiques du gouvernement, ainsi qu'avec l'orientation et les priorités de TPSGC?</p> <p>Q12. Le rôle de TPSGC dans le cadre de l'IBIEFSA tient-il compte des lacunes sur le plan des connaissances ou des compétences dans la stratégie adoptée par le gouvernement pour lutter contre l'itinérance?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de l'IBIEFSA en ce qui a trait à la documentation du GC sur les priorités stratégiques</li> <li>• Discours du ministre sur l'initiative Les prochaines étapes</li> <li>• Opinions des intervenants dans le cadre de l'IBIEFSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen des documents sur la vision et les orientations du GC, par exemple le discours du Trône</li> <li>• Examen de la documentation sur les orientations stratégiques de TPSGC</li> <li>• Examen des documents portant sur les politiques, les pratiques et l'éthique de la DGBI</li> <li>• Analyse des résultats des entrevues avec les principaux informateurs</li> </ul>

**2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre  
des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)  
Rapport final**

---

Chaque accord de transfert ou de contribution en vigueur réunit des participants différents qui ont une expérience très limitée de la collaboration avec TPSGC et de l'IBIEFSA ou qui ont acquis un certain degré de compétence, par exemple dans le cas des intervenants de St. John's à Terre-Neuve, ville dans laquelle on a réalisé 22 opérations de transfert de biens immobiliers dans le cadre de l'IBIEFSA depuis le lancement du programme, en 2000.

En raison de ces variables uniques et parce qu'il n'y a eu que de 35 à 50 opérations de transfert de biens immobiliers dans le cadre de l'IBIEFSA pendant trois ans, il est évident qu'il suffira de faire appel, pour répondre aux questions d'évaluation reproduites dans ce cadre, à trois axes d'enquêtes distincts, soit les études de cas, l'examen des documents et des dossiers administratifs et les entrevues avec les principaux informateurs, de même qu'à une analyse coût-avantage dans une certaine mesure.

Les coûts estimatifs de l'ordre de 65 000 \$ pour les services professionnels et les déplacements et le chiffre de 50 jours-personnes de la DGVE pour l'évaluation proposée constituent un ordre de grandeur général pour ce qui est du niveau d'effort à consacrer à la réalisation des travaux d'évaluation. On pourra rajuster ce montant en fonction de la nature exacte des domaines à examiner à la date du début des travaux d'évaluation.

#### **4.2.1 Études de cas**

On réalisera des études de cas sur des opérations de transfert ou des groupes d'opérations de transfert représentatifs, afin de réunir des renseignements plus détaillés sur les enjeux proposés pour l'évaluation. Le type de propriété, la valeur marchande, le niveau d'expérience de tous les intervenants visés par les opérations de transfert et l'importance du succès remporté aux yeux des collectivités seront au nombre des critères qui permettront de déterminer les opérations de transfert à inclure dans les études de cas de l'évaluation.

Pour chaque étude de cas, on examinera les documents clés. Ces documents seront complétés par des entrevues avec tous les partenaires importants qui sont responsables, dans l'ensemble du pays et dans les régions, de la mise en œuvre des opérations de transfert dans le cadre de l'IBIEFSA. On préparera, pour chacune des études de cas, un synopsis faisant état des principales constatations.

Les quatre études de cas que la DGVE prévoit d'évaluer portent sur :

- le transfert stratégique de biens immobiliers, auquel participent la Société immobilière du Canada (SIC) et la ville d'Ottawa et qui est évalué à 812 000 \$;
- le groupe de 14 opérations de transfert de biens immobiliers réalisées ou sur le point de l'être à St. John's, (Terre-Neuve);
- le transfert continu de la propriété de 1,6 million de dollars à Benny Farm à Montréal;

**2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)**  
**Rapport final**

---

- le transfert de biens immobiliers de 260 000 \$ à Strathmore (Alberta), auquel participent le solliciteur général du Canada et la One Step Housing Society (version en français??).

#### **4.2.2 Examen des documents et des dossiers**

Nous examinerons les documents, les études et les dossiers pertinents pour réunir de l'information contextuelle sur l'élaboration, la structure et la réalisation des opérations de transfert de biens immobiliers. Nous examinerons également les documents se rapportant aux études antérieures et les rapports sur le rendement pour connaître les thèmes et les enjeux communs relatifs à la mise en œuvre et aux résultats immédiats. Nous nous inspirerons de cette information pour élaborer des outils de collecte de données pour les entrevues avec les principaux informateurs. Nous examinerons aussi des documents pour réunir des indicateurs quantitatifs dont on pourra s'inspirer pour étayer les données qualitatives réunies dans les études de cas.

#### **4.2.3 Entrevues avec les principaux informateurs**

Les entrevues avec les responsables qui participent à l'élaboration et à la mise en œuvre des opérations de transfert dans le cadre de l'IBIEFSA constituent une riche source d'information à propos des activités, des réalisations, des incidences et des possibilités de TPSGC pour l'amélioration des services offerts. Les principaux informateurs comprennent des représentants des groupes d'intervenants suivants :

- les conseillers régionaux en biens immobiliers du Ministère;
- les gestionnaires régionaux des programmes de la SCHL;
- les gestionnaires régionaux du programme de l'IBIEFSA à RHDCC;
- les représentants des ministères gardiens d'immeubles;
- les proposants au sein des groupes des collectivités;
- les organismes consultatifs des collectivités, s'il y a lieu;
- les agents du Secrétariat national pour les sans-abri;
- les représentants du secteur des politiques d'aliénation des biens immobiliers du Conseil du Trésor;
- les conseillers en investissements stratégiques et en biens immobiliers de la Direction générale des biens immobiliers responsables de la coordination nationale de l'IBIEFSA.

On sélectionnera les principaux informateurs en fonction de leurs rôles et de leurs responsabilités, de leur connaissance des opérations de transfert dans le cadre de l'IBIEFSA et des activités de TPSGC, de leur participation à l'élaboration des propositions, ainsi que de leur connaissance des principaux enjeux dans la mise en œuvre et l'élaboration de l'IBIEFSA à TPSGC.

#### **4.2.4 Calcul du meilleur rapport qualité-prix pour le grand public**

Tous les programmes visent à produire des avantages supérieurs aux coûts. Peter Drucker a affirmé que l'efficacité consiste à « bien faire les choses » et que l'efficacité vise à « faire ce qu'il faut ». Dans le cadre de l'IBIEFSA, bien faire les choses, c'est réaliser le meilleur rapport qualité-prix pour le grand public, dans le transfert des biens immobiliers excédentaires fédéraux.

Selon le guide du SCT sur l'évaluation des programmes<sup>1</sup>, l'analyse coût-avantage et l'analyse coût-efficacité sont deux méthodes courantes auxquelles on fait appel pour répondre, dans l'évaluation des programmes, à l'impératif de mesure de la rentabilité des coûts.

**Analyse coût-avantage (ACA) :** L'ACA consiste à comparer les avantages financiers (extrants ou résultats) et les coûts des investissements (intrants).

- Dans l'analyse coût-avantage, on convertit les avantages des programmes en chiffres et on les compare aux coûts de ces programmes.

**Analyse coût-efficacité (ACE) :** L'ACE consiste à comparer les résultats des avantages (extrants ou résultats) et les coûts, sans nécessairement transformer ces résultats en unités financières.

- Dans l'analyse coût-efficacité, on compare les résultats des programmes exprimés dans une unité non financière, par exemple le nombre de décès évités, et les coûts des programmes en dollars.

Pour tenir compte de l'enjeu relatif au rapport qualité-prix pour le grand public et dont il est question dans ce cadre, la DGVE effectuera une recherche pour savoir s'il existe des études qui ont porté sur la transformation, en unités financières, des coûts de l'itinérance et/ou des coûts sociaux d'un sans-abri.

On s'inspirera de cette valeur pour ce qui est du rapport qualité-prix, ainsi que des estimations des coûts des opérations de transfert de l'IBIEFSA selon les études de cas, que l'on obtiendra en consultant l'information de gestion existante à RHDC et à TPSGC et/ou dans les estimations obtenues à partir d'entrevues avec les principaux informateurs. Nous analyserons ces valeurs en fonction des données réunies par le SNSA sur les montants qu'on aura réussi à mobiliser, dans le cadre de chaque projet de l'IBIEFSA, auprès d'organismes distincts du GC. Après avoir réuni ces estimations sur les coûts et les avantages, la DGVE présentera l'information de manière à permettre aux décideurs de mieux connaître la valeur financière et économique de l'IBIEFSA.

---

<sup>1</sup> Guide d'évaluation de programmes, Secrétariat du Conseil du Trésor, 1991.



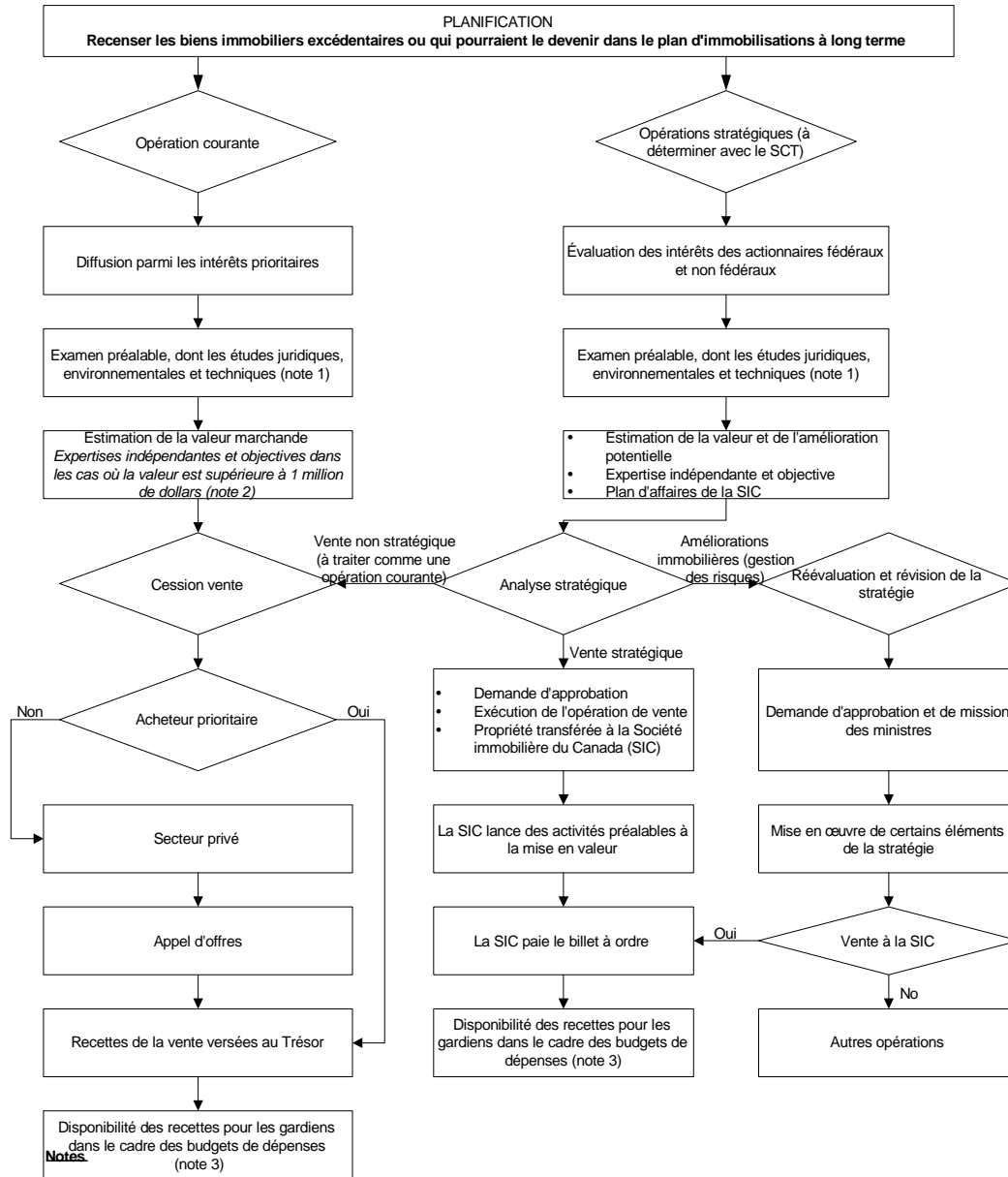
## **5 Recommandation**

Il est recommandé que le SMA de la Direction générale des biens immobiliers adopte ce cadre d'évaluation et la stratégie exposés pour procéder à l'évaluation sommative de l'intervention de TPSGC dans l'IBIEFSA.

**2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)  
Rapport final**

**Appendice A : Processus d'aliénation des biens immobiliers excédentaires fédéraux**

**Processus du système d'aliénation des biens immobiliers excédentaires fédéraux et points de décisions**



Note 1 : Le gardien doit demander au ministère de la Justice, avant de procéder à l'opération, un avis clair sur tous les problèmes juridiques importants se rapportant aux titres de propriété.

Note 2 : Veuillez consulter la Politique sur les transferts transparents et équitables de biens immobiliers, Appendice C, Évaluations et estimations, Secrétariat du Conseil du Trésor.

Note 3 : Le gardien a accès aux recettes dans le cadre de la MJANR, selon le cadre d'investissement stratégique approuvé par le Conseil du Trésor.

Source : Politique sur l'aliénation des biens immobiliers excédentaires, Secrétariat du Conseil du Trésor

**2005-614 Cadre d'évaluation de l'intervention de TPSGC dans l'Initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri (IBIEFSA)**  
**Rapport final**

---

Appendice B : Liste des personnes interviewées

- Louise Atkins, gestionnaire, Développement en partenariats, Politiques, recherche et relations gouvernementales, RHDC
- Judy Binder, représentante de la SCHL, Centre d'affaires de l'Ontario, SCHL
- Joscelyn Coolican, conseiller en biens immobiliers, Direction des investissements stratégiques et des services immobiliers, TPSGC
- Joceline L Cousineau, directrice, Soutien ministériel, RHDC
- Catherine Dubuc, conseillère en programmes, Gestion de programmes, SNSA (RHDC)
- Marilyn Groves, gestionnaire, FRABI national, Direction des affaires commerciales, TPSGC
- Karen Keating, conseillère en biens immobiliers, Groupe de consultation en matière de biens immobiliers, TPSGC
- Anne Keiver, gestionnaire des enjeux, Direction de la gestion du portefeuille national, TPSGC
- Ken Kelly, conseiller en biens immobiliers, Unité de service géographique, Île-du-Prince-Édouard, TPSGC
- Nathalie A Laliberté, directrice par intérim, Direction de la location, TPSGC
- Roger Laprise, conseiller en gestion financière, SI – National, TPSGC
- David Luchuk, conseiller en politiques, Direction de la politique et des systèmes, TPSGC
- Caroline Morency, gestionnaire, Stratégies d'exploitation des biens immobiliers, Services consultatifs en matière de biens immobiliers, TPSGC
- Stephen Pumphrey, conseiller en biens immobiliers, Services consultatifs en matière de biens immobiliers, TPSGC
- Brian Ricketts, gestionnaire, Initiatives spéciales et CCPPPH (Centre canadien du partenariat public-privé dans l'habitation), SCHL
- Claudia Spera, gestionnaire régionale, Groupe de consultation en matière de biens immobiliers, TPSGC
- Russel Stewart, conseiller au sein de la Direction des investissements stratégiques et des services immobiliers, TPSGC
- Suzanne Tétreault, gestionnaire de l'évaluation, Évaluation des programmes, TPSGC