



Chambre des communes  
CANADA

## **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 048 • 1<sup>re</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 1<sup>er</sup> mai 2007**

—  
**Présidente**

**L'honorable Diane Marleau**

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :

**<http://www.parl.gc.ca>**

## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 1<sup>er</sup> mai 2007

•(1535)

[Traduction]

**La présidente (L'hon. Diane Marleau (Sudbury, Lib.)):** La séance est levée.

Aujourd'hui, nous avons avec nous M. James McKellar qui est le doyen associé, relations extérieures à l'école de commerce de l'Université York. Nous l'avons invité à nous parler de la vente des immeubles fédéraux. Espérons qu'il pourra nous éclairer un peu.

Monsieur McKellar, nous accordons habituellement à nos invités 10 minutes pour faire leur déclaration. Si vous n'avez pas besoin de tant de temps, cela nous convient aussi. Nous passerons ensuite aux questions et poursuivrons à partir de là.

Je vous remercie d'être venu et vous souhaite la bienvenue. J'espère que nous ne serons pas trop sévères avec vous.

**M. James McKellar (professeur en biens immobiliers, directeur des études, Programme des biens immobiliers, Schulich School of Business, Université York):** Je vous remercie de m'avoir invité.

J'imagine que vos questions sont plus importantes que mon exposé, je vais donc essayer d'être bref.

Pour une raison que j'ignore, ma carrière a gravité autour de l'étude de la gestion des actifs publics, j'ai d'ailleurs publié un livre l'année dernière à Washington, en collaboration avec un de mes collègues. Nous avons étudié la gestion des actifs publics dans divers pays afin d'aider certaines des principales économies émergentes dans la gestion de leurs actifs. Comme vous le savez, beaucoup de pays, anciennement communistes ou socialistes ou à économie centralement planifiée possèdent beaucoup de biens. Leurs problèmes sont donc bien plus graves que les nôtres.

Je suis aussi conseiller d'un groupe formé il y a 10 ans appelé Congrès national des cadres en immobilier public et qui compte aujourd'hui 30 membres, 10 de chaque palier de gouvernement. Nous essayons d'échanger des idées.

Le fait est, je commence par cela, que tous les gouvernements ont très mal gérés leurs actifs. Dans ce domaine, nous ne valons pas mieux que la plupart des anciens pays communistes, les raisons pour cela ne manquent pas. La si mauvaise gestion de tellement d'actifs nous oblige à prendre des mesures pour corriger la situation. Les problèmes auxquels est confronté le Canada ne sont pas différents de ceux que connaissent l'Australie, le Royaume-Uni, la France, la Suisse, etc. En plus, ces problèmes apparaissent aujourd'hui dans les économies émergentes.

Une cession-bail est avant tout un instrument de financement. C'est un moyen de libérer des capitaux et de les redéployer dans le secteur privé, comme je l'ai souligné. Elle est bien utilisée dans le secteur privé et plus encore aujourd'hui car beaucoup d'industries ne veulent pas vraiment s'occuper de la gestion de biens immobiliers ni en posséder puisqu'elles fabriquent des gadgets et ce genre de

choses. Ainsi, durant les 10 à 15 dernières années, la plupart des organisations, y compris nos principales banques, se sont débarrassés de leurs biens immobiliers. Cela est en partie dû au fait qu'il y a tellement d'argent à la recherche de biens immobiliers aujourd'hui.

À l'examen d'une cession-bail, trois questions se posent: qu'allez-vous faire de l'argent? Quel est le prix? Quels sont les conditions et le taux du contrat de location? La difficulté liée à toute cette question, étant donné ma première appréciation de la situation, ressemble un peu à l'achat d'une voiture qui ne roule pas très bien, vous n'avez pas d'argent pour la réparer et vous demandez à quelqu'un de l'acheter, de faire les réparations et de vous la relouer. Je simplifie, mais cet exemple met en question la valeur de la voiture, combien de temps va-t-elle fonctionner et combien d'argent allez-vous dépenser pour la réparer? Tout revient aux détails, donc une grande partie de mon exposé porte sur des détails.

Le fait est que dans l'immobilier commerciale, on ne vend pas des immeubles. En fait, j'ai toujours dit que les locaux sont un passif. On vend des contrats de location et ces contrats se présentent sous forme d'ensemble aujourd'hui. Ils sont vendus dans un marché secondaire sous forme de titres hypothécaires ou de ce que nous appelons des créances commerciales. Wall Street fait un excellent travail en les acquérant et en les divisant.

Les immeubles sont bien le dernier des soucis des personnes qui achètent des biens immobiliers aujourd'hui. Je ne sais même pas d'ailleurs si elles peuvent voir la différence entre un immeuble en bon état et un immeuble en mauvais état, car des millions et des milliards de dollars servent aujourd'hui à rechercher dans le monde entier des biens immobiliers pour les acheter et tout est basé sur des contrats de location.

Est-ce une approche judicieuse pour le gouvernement? La réponse est à la fois oui et non. Il faut connaître les détails. Ce pourrait être de bonne affaire. Ce pourrait être une mauvaise. Je ne connais pas les détails. Je pourrais cependant dire que ce qui fait la distinction entre toutes ces affaires dans le secteur public et dans le secteur privé sont les deux variables auxquelles n'est pas confronté le secteur privé. La perception du public est l'une des ces variables.

C'est très intéressant. Nous avons appris, en étudiant divers pays pour écrire notre livre, que dans certains pays ne mettent tout simplement pas leurs actifs publics en vente, la Suisse en est un exemple. Et ils ne se soucient pas de l'état de ces actifs. Ils s'attendent à ce que le gouvernement les conserve. Le fait qu'ils pourraient ne pas en avoir besoin, que les immeubles sont en mauvais état ou qu'ils n'ont pas les moyens de les restaurer ne les préoccupent nullement.

La perception du public est bien là. Je me souviens qu'alors que le gouvernement s'appropriait à vendre, il y a des années de cela, des petits ports de petites villes, le public avait très mal perçu cette action du gouvernement, etc. Il y a donc cet élément. Il s'agit pas d'une question d'immobilier; c'est une question qui se pose à vous les politiciens.

Vous vous devez de réaliser que pour des Canadiens, ainsi que pour des gens d'autres pays, les actifs publics sont sacro-saints. Quoi que vous fassiez, ils auront l'impression que vous vendez notre héritage. Je ne saurais quoi leur dire.

L'aspect politique est la deuxième variable. Nous aimons bien citer la phrase suivante qui se trouve dans notre livre: Ne pas tenir compte des politiques équivalait à retirer le sable d'une plage un grain à la fois. Quoi que vous fassiez, la politique entrera en jeu. Je ne le dis pas négativement, car il s'agit de décisions politiques. Je dis seulement que ce sont les deux variables dont il faudra tenir compte dans ce contexte. C'est une approche judicieuse qui peut être bien utilisée dans le secteur public. Je suppose que la perception du public et les politiques en limiteront les conditions d'application.

J'en ai fait l'expérience quand j'étais vice-président puis président de *Ontario Realty Corporation* durant une restructuration. Nous avons essayé deux contrats de cession-bail, un à Kingston me semble-t-il. C'était difficile. Il y a bien des années, je me souviens que le gouvernement fédéral, je crois, essayait d'appliquer cette idée ou quelque chose de semblable pour vendre l'immeuble de la rue *Adelaide Street West*, puis il s'est désisté à la dernière minute, encore une fois à cause de la perception du public. Donc, ces contrats peuvent être de très bonnes affaires, mais on rencontre ce genre de difficultés.

Ce que je veux dire, c'est qu'il y a vraiment une solution pratique à un dilemme politique, c'est-à-dire que pratiquement rien ne prouve que le gouvernement du Canada et ceux d'autres pays reconnaîtront que l'entretien d'un immeuble est un coût de fonctionnement. On peut utiliser l'argent des contribuables pour construire de nouveaux hôpitaux, de nouvelles écoles, mais il est très difficile de l'utiliser pour changer des ampoules, des moquettes, etc. Encore une fois, il s'agit d'un problème systémique. Je crois qu'il est juste de dire que la plupart des gouvernements en place admettent que, premièrement, il n'y a pas de volonté politique pour gérer des vieux immeubles, et deuxièmement qu'ils sont de mauvais gestionnaires; ils sont tout simplement incapables de le faire aussi bien que le secteur privé.

Nous examinons donc des immeubles de bureaux, dans ce cas, je crois qu'il y en a huit. En fait, c'est intéressant. L'immobilier commercial est un bon produit de remplacement des immeubles appartenant au gouvernement fédéral. Je crois qu'environ 43 p. 100 des locaux à bureaux occupés par les employés du gouvernement fédéral sont en fait loués au secteur privé. On peut penser que la perception du public en ce qui a trait aux immeubles à bureaux ne constitue pas un enjeu important dans ce cas.

Pourquoi vendre? la raison est que vous reconnaissez que vous gérez mal vos actifs. C'est aussi simple que cela. Je n'accuse pas un gouvernement en particulier. Je parle simplement des gouvernements en général. Les preuves abondent, il ressort de notre étude menée à travers le monde que des gouvernements reconnaissent qu'ils gèrent mal leurs actifs et qu'il est peu probable qu'ils soient en mesure de bien les gérer à l'avenir. Une grande partie des actifs sont détériorés au point que des mesures s'imposent.

Il est évident aussi que des gouvernements, comme l'industrie, disent que nous devons nous réorienter vers la prestation des services plutôt que vers la bonne gestion des immeubles.

Le temps est-il bien choisi pour vendre? Il ne pourrait être plus propice. Je ne crois pas que les prix de l'immobilier aient jamais été aussi ridiculement élevés. L'immobilier est entré aujourd'hui dans la classe d'actifs légitimes. Il produit beaucoup de recettes, ce qui le rend très intéressant sur le marché. Je ne dis pas que ce soit une raison pour vendre; je dis seulement que le marché est très sain aujourd'hui.

Que vend le gouvernement? Dans ce cas, je ne pense pas que ce soit des briques et du mortier, mais des contrats de location. À moins de connaître le contenu de ces contrats, il est difficile de savoir ce qui se passe. Quel montant êtes-vous disposé à payer pendant 25 ans? Qu'achetez-vous avec le contrat de location? Quelle est la qualité des locaux que vous allez occuper? Avez-vous le droit de réduire la superficie des locaux? Ces contrats contiennent une foule de détails.

● (1540)

Cette situation occasionnera-t-elle une augmentation des coûts? La réponse est oui. Vous ne pouvez pas transférer un risque à quelqu'un sans y payer le prix. Et vous êtes en train de transférer à quelqu'un d'autre le risque des actifs, de leur gestion. Vous devez aussi payer pour les rénover. Alors oui, le coût est plus élevé, mais encore une fois, s'appesantir sur les coûts et s'appesantir sur ce que vous allez avoir sont deux choses différentes.

Par exemple, dans l'industrie, nous savons que de 3 à 5 p. 100 de la totalité des coûts d'une entreprise seront consacrés à l'immobilier, pourtant le personnel est l'actif le plus important dans une organisation de services. Il est intéressant de noter que nous continuons à dire que nous vivons dans un environnement axé sur les connaissances, que nous devons recruter du personnel, et de finir par envisager de le faire travailler dans des bureaux plus petits. Nous devons être conscients du rôle que joue l'immobilier, nous devons aller de l'avant, améliorer la qualité du milieu de travail que nous mettons en place.

Il peut donc y avoir des coûts supplémentaires. Le gouvernement dit qu'il ne veut pas assumer ces coûts pour le moment. Encore une fois, la cession-bail comporte certains avantages. Des économies peuvent être faites, l'efficacité énergétique, etc., en fonction du réaménagement.

Pour ce qui est de la structure du contrat de location, dans l'industrie, il est généralement d'une durée de 15 à 20 ans... j'ignore pourquoi je dis toujours 25 ans. Je ne vivrai pas aussi longtemps, et aujourd'hui tant de choses se passent au niveau de l'effet de la technologie, de la façon dont travaillent les gens, etc. Tout ce que je peux dire, c'est qu'en général dans l'industrie, la durée est de 15 à 20 ans avec une option quinquennale.

Quels risques comporte une telle entente? Tout d'abord, il y a seulement le risque politique. C'est vraiment un actif imparfait, dans le sens où personne ne sait exactement ce que vaut une chose.

Prenons le célèbre exemple d'il y a bien des années après l'exposition de Vancouver, quand le gouvernement a vendu un terrain par appel d'offres. Le terrain a été acheté par un investisseur de Hong Kong qui, me semble-t-il, en a vendu une partie en l'espace de quelques mois au prix qu'il avait payé pour tout le terrain. Il n'y a pas eu de fraude. Autrement dit, le marché est imparfait et on ne peut pas y échapper.

Deuxièmement, il y a le risque du marché. Pour ma part, je ne crois pas que les loyers augmentent tout le temps. Je crois qu'ils diminuent aussi rapidement qu'ils augmentent. En 1993, j'avais signé un contrat de location pour 18 000 pieds carrés au centre TD à 98 ¢ le pied pour une durée de 10 ans. Le prix a augmenté aujourd'hui, mais en 1989, il était prévu que le pied serait à 65 ¢. Encore une fois, il y a le risque lié au marché. Vous constatez qu'à un certain moment, le loyer est plus cher et qu'il est moins cher à un autre moment.

Troisièmement, ce qui est peut-être l'élément le plus important dans n'importe quel contrat de location, il s'agit du coût de renonciation lié au fait que l'affaire a été conclue. Tant que vous savez que vous allez rester à cet endroit pendant 25 ans vous pouvez alors signer pour cette durée. Mais encore une fois, vous devez veiller à ce que le contrat de location corresponde aux objectifs de votre entreprise.

Quand on signe pour une durée aussi longue, il y a un coût de renonciation; Il y a engagement de votre part. Cependant, le contrat de location comporte des façons de renoncer à certaines choses. Encore une fois, il faut voir les détails.

Où je vous en venir avec tout cela, c'est que la cession-bail n'est rien de plus qu'une assignation des risques et l'atténuation de ces risques. Il faut savoir ce que sont ces risques. Dans le secteur privé, c'est un peu plus facile. Dans le secteur public, il y a le risque politique qui dépend de la perception du public.

Que reçoit-il? La cession-bail apporte de très gros avantages. Si elle est satisfaisante, elle améliorera les conditions de travail des fonctionnaires. Elles assure une base de coûts à long terme. Elle permet de prévoir les coûts. Le risque politique lié à la résolution de ce problème chaque année est en quelque sorte contourné. Les risques liés au fait de gérer soi-même l'actif sont évités. Elle offre aussi une voie de sortie des années durant lesquelles le problème n'a pas pu être résolu. Ce n'est donc pas une mauvaise stratégie de sortie.

Comme je l'ai déjà indiqué, je considère que c'est une solution pratique à un dilemme politique. C'est une solution. Elle peut être une approche très efficace. Les résultats de la première étape seront vraiment fonction des détails de l'entente.

• (1545)

Et je n'ai aucune envie de connaître ces détails; je n'en ai aucune idée. Je me fie seulement à ce que je lis dans les journaux et dans les sites Web. En fin de compte, les détails permettront de déterminer si le contribuable en a eu pour son argent.

**La présidente:** La seule autre chose que je veux ajouter, c'est qu'il y a aussi des propriétaires de taudis, et rien ne garantit que le locateur d'un immeuble, en se basant, comme vous dites, sur le contenu du contrat, le maintiendra en bon état. Il y a ici même au centre-ville d'Ottawa des immeubles dans un état lamentable et des gens y habitent. Donc, je me méfie un peu quelquefois, et j'ai cru bon de vous parler de cela.

**M. James McKellar:** Il existe une solution partielle à ce problème. Il nous arrive souvent de calculer les coûts des intrants, mais le contrat de location peut être restructuré en y ajoutant ce que j'appelle le rendement de sortie. C'est à dire ce que les propriétaires doivent fournir, s'ils ne le font pas, des ajustements sont apportés.

Par exemple, c'est ce qui a été fait dans la célèbre... ce qu'on appelle *PRIME*, le gros contrat anglais où les services du gouvernement ont vendu tous leurs immeubles au consortium Trillium pour 250 millions de livres sterling payables d'avance. Ils ont signé un contrat de location d'une valeur nette actuelle d'environ 2 milliards de livres sterling et c'était axé sur le rendement. Chaque

fois que les objectifs n'étaient pas atteints... Le problème, aujourd'hui, c'est que pour faire cela il faut garder de l'information, garder des données et bien les connaître.

• (1550)

**La présidente:** Merci.

Monsieur Simard, vous avez sept minutes.

**L'hon. Raymond Simard (Saint-Boniface, Lib.):** Merci beaucoup, madame la présidente, et merci d'être venu, monsieur McKellar.

Je suppose que l'observation formulée par la présidente est ma première question. Je viens de Winnipeg et je peux vous dire que dans le secteur privé... J'essaie de réfléchir. Si je compare les immeubles à Winnipeg qui appartiennent au gouvernement à ceux du secteur privé... Je ne suis pas sûr que le résultat indiquerait que le gouvernement soit aussi mauvais gestionnaire que cela.

Vous avez certainement calculé les statistiques et travaillé là-dessus. Êtes-vous en train de me dire que si nous prenons 10 immeubles moyens pour les comparer à ceux appartenant au gouvernement, ceux dont nous voulons nous débarrasser, que les immeubles du gouvernement sont dans un état plus lamentable que ceux du secteur privé?

**M. James McKellar:** C'est certainement ce que j'ai constaté. Je peux vous dire que lors de ma collaboration avec Ontario Realty Corp., chaque fois que nous cherchions des locaux pour un ministère, nous voyions bien qu'ils ne voulaient pas occuper un immeuble public parce qu'un immeuble qui était géré par Oxford, Cadillac, Fairview ou quelqu'un...

Par exemple, la règle générale veut qu'un gouvernement prévoit entre 2 et 3 p.100 de dépenses annuelles en immobilisations d'un actif pour un réinvestissement annuel. Comme vous le savez bien, le gouvernement ne peut y arriver qu'au moyen d'un crédit annuel. Je ne veux pas faire de critique, mais lorsqu'il s'agit de financer les soins de santé, la défense, etc., il n'est pas facile d'y arriver. La Ville de Montréal a établi ce règlement, mais très peu de gouvernements le font.

Pour revenir à votre question. D'après ce que j'ai vu sur le terrain, nos immeubles... c'était très difficile. Il y avait beaucoup de moisissure dans un immeuble. Un grand nombre d'immeubles avaient beaucoup de moisissure simplement à cause de la pénétration de l'eau. C'est également le cas dans des écoles. Cette situation n'existe pas seulement dans des immeubles appartenant au gouvernement fédéral; elle existe aussi dans des écoles et les écoles relèvent des autorités locales.

**L'hon. Raymond Simard:** Au gouvernement fédéral, mon expérience m'a appris que lorsqu'il y a mauvaise... Vous avez notamment indiqué que nous gérons mal nos actifs. En général, nous nous efforçons ici au Parlement d'améliorer les choses. Je me demandais si vous aviez déjà étudié la possibilité de créer une agence gouvernementale qui se consacrerait entièrement à la gestion des édifices. Il faut bien reconnaître que Travaux publics est une grande organisation qui est active sur plusieurs plans. Avez-vous envisagé cette possibilité?

**M. James McKellar:** Je dois vous dire que lorsque j'ai pris les commandes de la Société immobilière de l'Ontario, j'ai réduit les effectifs de 2 500 à 300 employés, parce que j'avais l'impression que nous devions en quelque sorte gérer la grérance. Nous avons donné toutes ces activités en sous-traitance.

Voici le problème auquel vous êtes confronté — et ce n'est pas très compliqué. Je dis à mes étudiants, des diplômés à la maîtrise en administration des affaires, d'aller travailler au gouvernement. C'est presque un processus de six mois. Compte tenu du temps nécessaire pour franchir toutes les étapes, vous perdez ces candidats. L'industrie entre en jeu; on les reçoit en entrevue et on les embauche deux jours plus tard. Alors dans un contexte où il est difficile de renouveler ses ressources humaines, il convient vraiment de se demander si le recours au secteur privé pour la gestion de ces actifs ne serait pas une bonne idée.

Il existe d'autres solutions. Vous pouvez recourir à la sous-traitance, une avenue que le gouvernement fédéral a empruntée dans bien d'autres situations.

**L'hon. Raymond Simard:** Effectivement. Ainsi, certains des ministres que nous avons accueillis nous ont indiqué qu'ils avaient fait appel au secteur privé pour retenir les services de spécialistes de la gestion.

Pouvez-vous nous dire s'il y a eu un changement notable après le recours à ces gestionnaires? Il y a des gens comme ceux de Century 21 qui se consacrent uniquement à la gestion des biens immobiliers. Est-ce une solution que vous avez envisagée ou s'agit-il selon vous d'une option viable?

**M. James McKellar:** C'est une option viable pour la gestion des actifs. Le problème, c'est de trouver l'argent pour en assurer l'entretien. C'est ce qui doit vous préoccuper.

La dernière fois que j'ai vérifié, les édifices fédéraux appartenant à Travaux publics avaient, je crois, une durée de vie moyenne de 39 ans. C'est très long. Bon nombre de ces édifices ont besoin de transformations majeures pour satisfaire aux normes écologiques en matière d'efficacité énergétique et de qualité de l'air. Il faudra procéder à d'importants travaux d'amélioration écoénergétique.

Le processus est déjà enclenché dans le secteur privé. Ainsi, à Toronto, on va construire 3 millions de pieds carrés d'espaces à bureaux alors qu'il n'y a absolument aucune demande à cet égard. On va simplement déménager des gens qui travaillaient dans les édifices existants... Alors ce sont vraiment les espaces de travail de grande qualité qui sont en demande sur le marché aujourd'hui.

• (1555)

**L'hon. Raymond Simard:** Si vous étiez responsable de la cession de ces édifices, comment vous y prendriez-vous? Dans la situation actuelle, le gouvernement a choisi de faire appel à deux banques pour ce faire. Il me semble que cela limite beaucoup les possibilités. À Winnipeg, par exemple, il y a sans doute des sociétés immobilières qui peuvent agir très efficacement sur place, mais pas nécessairement à Vancouver.

Ne serait-il pas préférable de confier ce mandat à des entreprises locales qui connaissent le marché, plutôt que de se limiter à deux banques pour faire le travail dans tout le pays?

**M. James McKellar:** Encore là, je n'aime pas vraiment formuler des hypothèses alors que plusieurs détails m'échappent. Je connais seulement ce que je peux lire dans les journaux et je ne pense pas que l'on puisse prêter foi à tout ce qu'on y écrit. Je suis sûr que je ne suis pas le seul ici à être de cet avis.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. James McKellar:** Je crois toutefois que votre argument est valable. C'est une affaire de marché local et il vaut mieux parfois se tourner vers les gens du milieu...

**L'hon. Raymond Simard:** Qui connaissent le marché.

Je sais pertinemment que certains Torontois n'ont parfois aucune idée de ce qui se passe sur le marché de Winnipeg. Nous pouvons sans cesse le constater.

**M. Harold Albrecht (Kitchener—Conestoga, PCC):** C'est où déjà, Winnipeg?

**L'hon. Raymond Simard:** Voilà. Exactement ce que je vous disais.

Il me semble donc que si l'on veut céder des biens immobiliers et vendre des édifices dans certaines régions du pays, il serait peut-être sage de faire appel à des entreprises locales qui connaissent bien le marché.

**M. James McKellar:** J'aurais cependant tendance à croire que la cession va s'effectuer en bloc avec l'intervention d'une des grandes sociétés. La dernière transaction de ce genre dont j'ai eu connaissance a vu Oxford Properties se départir de la moitié de son portefeuille immobilier. Je ne me souviens pas du nombre d'édifices cédés, mais la vente s'est conclue à un peu plus d'un milliard de dollars. Trois offres ont été présentées : deux de l'étranger et une du Canada. C'est l'Office d'investissement du RPC qui s'est porté acquéreur de ces immeubles.

N'oubliez pas qu'on parle ici de baux. Je pense que c'est là où se situe actuellement l'intérêt; il y aura probablement des offres de la part de ces investisseurs institutionnels, plutôt que des acquéreurs pour chacun des édifices.

**L'hon. Raymond Simard:** C'était en fait ma question suivante. J'allais vous demander si les ventes allaient être réparties entre différents acquéreurs ou si on vendrait à un seul grand investisseur, comme Cadillac Fairview, par exemple.

Il y a également la question des intérêts étrangers. Avec les fiducies de revenu, nous venons déjà tout juste de perdre 16 entreprises aux mains d'investisseurs de l'étranger. La dernière chose que nous souhaitons c'est de voir d'autres actifs d'une valeur de 1,5 milliard de dollars passer sous la mainmise étrangère. Considérez-vous que cela soit vraiment possible dans le cas qui nous intéresse?

**M. James McKellar:** Eh bien, on en revient toujours à la question des baux. Il n'y a plus vraiment de frontière dans le monde de l'immobilier. Par exemple, Bentall Capital achète des édifices en Chine. Il me serait donc difficile d'affirmer que la propriété canadienne présente des avantages, parce que j'estime que le marché de l'immobilier, si on se fie aux transactions qui s'effectuent actuellement, est véritablement international. C'est la façon de faire pour obtenir le prix souhaité.

Pour revenir à votre première question quant à la pertinence de vendre les édifices en bloc ou encore un à un, c'est une décision politique qui dépend des avantages que l'on prévoit en tirer. Par exemple, je suis persuadé que les courtiers locaux doivent pousser les hauts cris en demandant pourquoi nos banques obtiennent ce contrat en or alors que des sociétés comme Barnicke et CBRE concluent quotidiennement des transactions semblables. Je suis convaincu que ces gens se plaignent d'avoir été écartés d'une manière ou d'une autre du pactole.

Encore là, je n'ai pas de réponse à vous donner. Je présume que l'on s'est adressé aux banques parce qu'on voulait vendre les immeubles en bloc.

Merci.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Madame Bourgeois.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois (Terrebonne—Blainville, BQ):** Merci, madame la présidente.

Bonjour, monsieur McKellar.

Tout à l'heure, vous avez dit que tous les gouvernements font un bien mauvais travail en matière de gestion des immeubles. Pourtant, à moins que je ne me trompe, sous le chapeau de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, il y a la Société immobilière du Canada qui en principe, d'après mon gros cartable, est censée gérer, mettre en valeur et vendre les propriétés gouvernementales.

Alors, cela veut-il dire qu'à ce jour, la Société immobilière du Canada n'aurait pas fait son travail afin de mettre en valeur ou vérifier ce qu'on fait de nos immeubles? D'après vous, si la Société immobilière du Canada peut vendre des propriétés gouvernementales, comment se fait-il qu'on ait demandé les services de deux grandes banques? Comment cela se fait-il qu'on ait agi ainsi alors qu'on dispose de tous les services pour nous aider à prendre soins de notre patrimoine bâti?

• (1600)

[Traduction]

**M. James McKellar:** Au sein du gouvernement fédéral, il y a deux organisations qui sont actives dans le secteur immobilier à grande échelle, soit Travaux publics et la Société immobilière du Canada — je crois d'ailleurs que c'est de cette dernière dont vous parliez dans votre commentaire.

La Société immobilière du Canada a été mise sur pied pour assurer l'aliénation de ce qu'on appelle les actifs stratégiques et s'est effectivement très bien acquittée de son mandat, quand on pense notamment au projet Garrison Woods à Calgary... Mais cette société a été créée pour vendre des biens qui sont jugés excédentaires. Ce n'est pas le cas dans le dossier qui nous préoccupe.

Par ailleurs, si vous me demandez si Travaux publics n'a pas été à la hauteur de la tâche, je vous répondrais de manière détournée en vous disant que le ministère n'a jamais eu les fonds nécessaires pour faire du bon travail. Autrement dit, je me souviens qu'il n'y a pas si longtemps...

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Je m'excuse, monsieur McKellar, mais je vous ai parlé de la Société immobilière du Canada.

Mme Mary Chaput, du Secteur des opérations gouvernementales au Secrétariat du Conseil du Trésor, est venue nous dire que la Société immobilière du Canada veillait à la disposition ordonnée des biens fonciers stratégiques excédentaires, selon les normes commerciales. Alors, la Société immobilière du Canada...

**La présidente:** C'est Canada Lands.

**Mme Diane Bourgeois:** C'est Canada Lands, c'est la même chose, mais il me parlait des terrains.

**La présidente:** Non. Canada Lands est une agence qui vend l'excédent du gouvernement canadien.

**Mme Diane Bourgeois:** D'accord. Excusez-moi.

Alors, la Société immobilière du Canada a-t-elle mal géré l'entretien des immeubles? Elle doit les entretenir et s'en occuper pour Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Aurait-elle pu vendre ces immeubles, compte tenu de son expertise en matière de normes commerciales?

J'ai peut-être mal compris.

**La présidente:** Quand vous parlez de la Société immobilière du Canada, de quoi voulez-vous parler? Parlez-vous de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, qui gère ce que nous avons? Ensuite, chaque ministère, par exemple Patrimoine Canadien, a lui aussi certaines choses.

**Mme Diane Bourgeois:** La Société immobilière du Canada est une société d'État.

[Traduction]

**La présidente:** S'agit-il de la Société canadienne d'hypothèques et de logement?

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Ce n'est pas la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Je parle ici d'une société d'État qui relève de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et qui doit gérer le patrimoine canadien — c'est ce qui est inscrit dans notre cartable — et qui vend aussi des propriétés gouvernementales, mais des propriétés sous gestion commerciale.

Alors, comment se fait-il qu'on ait eu recours aux services des banques alors que la Société immobilière du Canada possède cette expertise?

[Traduction]

**La présidente:** Monsieur McKellar, peut-être pouvez-vous essayer de répondre. Je crois que Mme Bourgeois parle de la Société immobilière du Canada et de son expertise en cherchant à savoir pourquoi on ne lui a pas confié ce mandat, plutôt que de faire appel à quelqu'un d'autre. Je pense que c'est ce qu'elle veut savoir.

**M. James McKellar:** Eh bien, j'estime que la Société immobilière du Canada possède de l'expertise dans un domaine particulier, à savoir la prise en charge d'un bien immobilier excédentaire auquel on ajoute de la valeur au moyen du zonage et d'un changement de vocation avant de le vendre. La société joue en fait le rôle de courtier auprès des différents ministères. Autrement dit, elle conclut des transactions au nom des ministères et ceux-ci voient leur compte être crédité. C'est donc un service professionnel qui est offert.

La société pourrait-elle s'occuper de ce dossier? Je suppose que oui, bien qu'elle ne possède pas nécessairement l'expertise voulue sur les marchés financiers. Ce ne sont pas des édifices que nous vendons; c'est un revenu futur. D'une certaine manière, nous vendons en fait une obligation, et c'est ce que le gouvernement fait valoir. On vous garantit que si vous prenez en charge ces édifices, si vous les rénovez et si vous répondez à toutes nos exigences, nous sommes en un sens disposés à vous verser une certaine somme d'argent pendant 25 ans.

Sur le marché, on assimile vraiment cela à une obligation. C'est ainsi que je peux affirmer que c'est très comparable à un titre garanti par des créances hypothécaires d'une valeur semblable. On ne vend pas vraiment un édifice, car les gens qui s'en portent acquéreurs sont en fait en quête d'un revenu — pensionnés, institutions, etc.

Est-ce que la Société immobilière du Canada pourrait s'en charger? Fort probablement, mais ce n'est pas son domaine d'expertise.

• (1605)

[Français]

**La présidente:** Il vous reste une minute, madame.

**Mme Diane Bourgeois:** Merci, madame la présidente.

Je vais quand même fouiller le mandat de la Société immobilière du Canada, parce que je trouve que c'est assez important. On pourrait peut-être même recevoir ses représentants.

Monsieur McKellar, vous avez dit qu'on n'est pas au courant de tout lorsque le gouvernement vend des contrats de location. Nous avons posé des questions pour connaître certaines clauses, mais on nous a dit qu'elles étaient confidentielles, qu'on ne pouvait pas en parler.

Croyez-vous qu'il serait important que le comité soit au courant de toutes ces clauses? Est-ce normal qu'on nous réponde que les clauses sont confidentielles, qu'on ne peut nous dire l'ordre de grandeur des affaires que l'on fait? Serait-il important que les parlementaires les connaissent?

[Traduction]

**M. James McKellar:** Je ne suis pas certain de pouvoir vous dire comment faire votre travail. Encore là, je ne sais pas vraiment dans quelle mesure ces renseignements doivent être gardés confidentiels au cours des négociations. C'est assez délicat lorsque le gouvernement traite avec des intérêts privés parce qu'il y a d'abord la confidentialité à respecter, puis l'obligation de divulgation. Je ne sais pas en vertu de quels pouvoirs vous pouvez exiger de plus amples détails. Une chose est sûre: je n'en sais pas plus que vous à ce sujet.

Je peux comprendre vos préoccupations dans le contexte de ces deux grandes variables que sont la perception du public et le risque politique, comme je l'indiquais tout à l'heure. Vous pouvez peut-être transférer tous les autres facteurs de risque, mais ce n'est pas possible pour ces deux-là.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Albrecht.

**M. Harold Albrecht (Kitchener—Conestoga, PCC):** Merci, madame la présidente.

Merci, monsieur McKellar, pour votre excellent résumé de ce dossier. Je crois que vous avez réussi à faire ressortir de façon très claire à la fois les risques inhérents à la cession-bail et quelques-uns des avantages que l'on peut en tirer.

Vous soulignez à la page 2 de votre résumé que le principal problème réside dans l'incapacité de la plupart des gouvernements, à tous les paliers et dans tous les pays, à remplir leurs obligations quant à l'entretien de leurs immobilisations. Vous dites plus loin que le report des travaux d'entretien est un problème omniprésent, aussi bien dans les écoles que sur les sites patrimoniaux.

Je peux certes confirmer vos propos dans le cas des écoles, ayant été moi-même commissaire pendant plusieurs années. Au moment de l'établissement du budget, le moyen le plus simple de trouver quelques millions de dollars additionnels était de reporter des travaux d'entretien que nous savions tous nécessaires. Mais tous les travaux que nous avons ainsi remis, qu'il s'agisse de réfection de toiture, de lutte contre la moisissure ou de modifications structurelles, sont certes venus nous hanter par la suite en nous causant des difficultés épouvantables.

Vous faites ensuite valoir que nous devons reconnaître que nous gérons mal nos actifs. Vous signalez qu'il est difficile de trouver des gens compétents à cette fin étant donné la concurrence féroce du secteur privé.

Vous indiquez aussi que le moment ne pourrait être plus propice étant donné la valeur élevée qu'on attribue actuellement aux biens immobiliers. Vous faites en outre ressortir une possible amélioration des conditions de travail des fonctionnaires.

À la lumière de toutes ces observations, il m'apparaît, dans mon rôle de membre de ce comité, qu'il s'agit d'une solution très raisonnable pour notre gouvernement dans ses efforts pour optimiser l'utilisation des fonds publics.

Si nous devons signer un contrat de cession-bail, quelles sont les principales clauses ou dispositions dont le gouvernement du Canada devrait, selon vous, s'assurer de la présence dans ce bail?

Vous avez mentionné le risque que le propriétaire ne s'acquitte pas de ses obligations. Quels sont les éléments clés qu'il faut inclure dans le bail?

**M. James McKellar:** Je crois qu'il faut établir très clairement les exigences à remplir. Il faut instaurer des mesures permettant d'obliger l'adjudicataire à s'y conformer et de modifier le bail au besoin. De tels éléments devraient donc certes faire partie des prescriptions de résultats prévues dans l'entente.

En second lieu, il faut se ménager la possibilité de quitter les espaces loués, tout au moins en partie. Par exemple, le contrat PRIME conclu en Angleterre permettait au gouvernement de libérer jusqu'à 35 p. 100 des locaux, à raison d'environ 10 p. 100 par année. Autrement dit, vous voulez vous garder la possibilité de déménager.

Troisièmement, vous voulez aussi vous assurer de pouvoir profiter d'une partie des économies dont vous êtes responsable à titre de locataire. Si un locataire s'assure d'éteindre l'éclairage, il devrait en tirer certains avantages. Il faudrait donc prévoir des mesures qui font en sorte que les gains d'efficacité et les économies ne profitent pas uniquement au propriétaire, mais également au locataire.

• (1610)

**M. Harold Albrecht:** Pourriez-vous nous indiquer brièvement si d'autres gouvernements, qu'il s'agisse de ceux des provinces ou d'autres pays, ont déjà procédé de cette manière? Le cas échéant, est-ce que cela a été profitable du point de vue économique? Y a-t-il des indications de conséquences politiques? Vous avez dit qu'on ne pouvait pas évaluer ces risques, mais avez-vous eu des expériences en la matière?

**M. James McKellar:** J'ai effectivement vécu une expérience de cession-bail avec la Société immobilière de l'Ontario. Malheureusement, des pressions politiques ont été exercées; le propriétaire s'est adressé au député provincial pour faire valoir que la transaction n'avait pas été avantageuse pour lui. On a alors commencé à parler de ce pauvre entrepreneur qui a été floué par le gouvernement et on a voulu renégocier l'entente. Nous nous sommes retrouvés dans un tel guépier que nous en sommes, je crois, venus à la conclusion qu'il était préférable d'éviter ce genre de marchés.

Je ne pense pas que vous soyez exposés à un risque semblable à l'échelon fédéral. Au niveau local, c'est épouvantable. Chaque politicien local se considère comme un expert de l'immobilier et souhaite intervenir dans toutes les initiatives que vous voulez entreprendre. Je me souviens que la société immobilière de l'Ontario essayait de vendre un petit terrain qui n'intéressait personne dans une petite ville. Avant longtemps, le député provincial s'en est mêlé. Je ne pense pas que vous ayez l'équivalent au niveau fédéral, mais je ne suis pas toujours ici. J'en suis venu à me dire que la Société immobilière ne devrait plus vendre d'actifs parce que, à chaque occasion, nous nous retrouvons à la une du *Globe and Mail* et que John Barber en profitait pour écrire un article sans savoir de quoi il parlait. Ce genre de problèmes était donc très courant.

Comme je l'ai déjà indiqué, il s'agit d'actifs qui sont vraiment imparfaits et qui se prêtent à des spéculations de toutes sortes. Je me souviens que nous avons vendu un terrain dans la région de Muskoka où résident des gens très aisés; nous avons obtenu environ quatre millions de dollars. Quelqu'un a communiqué avec les médias pour dire que ce terrain valait huit millions de dollars. C'en était fait. Nous avons fait marche arrière, mais le terrain ne valait pas vraiment huit millions de dollars.

Il y a donc toujours ce risque qui entre en jeu dans ce genre de dossier. Comme je l'indique vers la fin de mon résumé, le processus est très important. Si vous ne procédez pas comme il se doit, vous allez éventuellement en subir les conséquences.

**M. Harold Albrecht:** Vous nous avez parlé de quelques dossiers locaux et provinciaux. Avez-vous des exemples d'autres pays — Angleterre, Australie, Nouvelle-Zélande — qui ont emprunté cette avenue pour l'aliénation des biens de l'État?

**M. James McKellar:** En fait, les pays que vous avez mentionnés ont fait montre de plus d'audace à ce chapitre et ont été très actifs sur ce marché.

**M. Harold Albrecht:** Récemment? Ou est-ce qu'on le fait depuis plusieurs années déjà?

**M. James McKellar:** Je dirais que la dernière décennie nous a fourni d'excellents exemples de pays qui ont procédé de cette manière.

Vous êtes en fait en train de répéter ce qui a déjà été réalisé ailleurs. Nous tirons des enseignements de l'expérience de ces pays qui ont notamment commis certaines erreurs, et ce n'est pas un phénomène nouveau. De fait, on pourrait dire que la vente de huit édifices pourrait être vue comme une approche très prudente par rapport à ce qui a été réalisé en Australie et en Angleterre. J'ai déjà mentionné le projet PRIME qui était de très grande envergure. Un ministère a ainsi cédé tous les édifices en sa possession.

J'en reviens à mon argument de départ. La plupart des gouvernements se rendent compte qu'ils gèrent mal leurs actifs, ils cherchent donc des pistes de solution.

**M. Harold Albrecht:** Merci. Je pense que vous nous avez fourni un aperçu très honnête de la situation. Je vous en suis reconnaissant.

**La présidente:** Merci, monsieur.

Madame Nash.

**Mme Peggy Nash (Parkdale—High Park, NPD):** Merci.

Bonjour et merci de venir nous faire profiter de votre expertise.

Ma première question, je l'ai déjà posée au ministre lors de sa comparution devant notre comité. Elle concerne ces entreprises qui effectuent l'évaluation visant à déterminer si un actif doit être vendu pour se voir ensuite confier le mandat de conclure la transaction.

Est-ce une situation normale dans les activités immobilières de ce genre?

• (1615)

**M. James McKellar:** C'est une bonne question. Voici ce que j'en pense.

C'est une question de perception publique. Habituellement, les édifices sont vendus à commission. Le public pourrait se demander si l'on peut vraiment se fier à l'avis de gens qui vont toucher un pourcentage de la vente en commission.

C'est une question difficile. Je ne sais pas comment ils ont structuré cela, il semble qu'il y ait eu un appel de propositions et le

reste. Il est clair que c'est une bonne question. Elle va être posée et mérite une bonne réponse.

Je n'ai pas cette réponse, mais je m'attends à ce que cette question revienne constamment: quelle est la motivation des gens qui prodiguent des conseils et leur objectivité? Je ne mets pas leur objectivité en doute, mais je dis qu'elle pourrait être mal perçue.

**Mme Peggy Nash:** Vous avez dit que quand vous étiez à la Société immobilière de l'Ontario, vous avez supervisé la vente de beaucoup d'édifices. Est-ce que l'entité qui a évalué ces édifices et vous a conseillé sur cet aspect était la même que celle qui a effectué la transaction?

**M. James McKellar:** C'est étrange. Quand j'ai pris le relais, j'ai dû gérer une vérification judiciaire qui mettait au jour toutes sortes de situations ridicules. Du coup, j'ai dit au conseil d'administration qu'il n'aurait jamais dû demander d'évaluations parce qu'à tous les coups, les propriétés étaient vendues à des prix bien inférieurs à ceux du marché; l'évaluation concluait qu'elle valait tant.

Il faut comprendre que les évaluations sont des estimations. En bout de ligne, le plus important est le processus et l'établissement du prix réel sur le marché.

**Mme Peggy Nash:** Avez-vous eu recours aux services de l'entreprise qui a effectué la vérification judiciaire et les évaluations pour faire la vente?

**M. James McKellar:** Je dois vous dire qu'il y a beaucoup d'évaluations que j'ai lues qui ne valaient pas le papier sur lequel elles étaient écrites.

**Mme Peggy Nash:** Alors vous n'avez pas embauché les mêmes personnes pour effectuer la vente en votre nom.

**M. James McKellar:** Non. L'évaluation en soit est une profession distincte.

C'était certainement un cas où je pense qu'il est juste de dire qu'il y a des gens qui ont commis des fraudes ou trompé les autres. Les personnes qui associent une valeur à une chose ne font rien de plus que d'évaluer le bail. En gros, elles prennent le bénéfice net d'exploitation et le divisent par ce qu'on appelle un taux de capitalisation dans l'industrie, puis déterminent que l'édifice vaut tant. C'est un calcul qu'on peut griffonner à l'endos d'une enveloppe. Dites-moi combien vaut le bail et je pourrai vous donner le prix, sans remplir 25 pages.

**Mme Peggy Nash:** À ce sujet, j'aimerais vous poser une autre question, parce qu'il est extraordinaire pour nous d'avoir ici quelqu'un d'aussi chevronné que vous pour nous aider à comprendre cela.

Vous avez affirmé que l'une des raisons de vendre était l'entretien des édifices. Il me semble assez irresponsable de ne pas avoir mis de côté suffisamment d'argent pour effectuer l'entretien. Quoi qu'il en soit, nous ne pouvons pas revenir en arrière.

Ma question est la suivante: d'où viendra l'argent nécessaire pour effectuer l'entretien ou la modernisation, comme vous le dites, de bon nombre de ces édifices? Ils ont 30 ou 40 ans; ils consomment probablement énormément d'énergie. Ces frais seront-ils pris en compte dans les contrats de location parmi les fonds que le gouvernement dépense à long terme?

**M. James McKellar:** Vous avez raison. Ce qui va arriver, c'est qu'il y a quelqu'un qui va acheter ces édifices, qui va étudier combien il lui en coûterait pour les remettre à neuf, qui va emprunter l'argent et qui va amortir ses coûts pendant la période de location.

La première question à nous poser, c'est si leur argent ne va pas coûter encore plus cher que le vôtre. C'est bien dommage, mais dans l'immobilier de nos jours, on peut emprunter de l'argent à un taux qui n'est pas bien supérieur au taux auquel le gouvernement emprunte. C'est un peu bête, mais...

**Mme Peggy Nash:** Puis-je vous poser une question à ce propos, justement? Si le gouvernement paie pour la modernisation, l'entretien et le reste par ses contrats de location, pourquoi n'emprunterait-il pas son propre argent pour effectuer lui-même la modernisation et l'entretien, l'amortir sur un certain nombre d'années et en bout de ligne, être propriétaire de l'édifice rénové, dont la valeur serait probablement bien plus grande?

● (1620)

**M. James McKellar:** Il pourrait le faire, mais il ne s'est jamais montré enclin à le faire depuis 40 ans. Il serait surprenant qu'il soit prêt à le faire. Il n'y a aucun gouvernement au monde qui est prêt à emprunter de l'argent pour rénover ses édifices.

**Mme Peggy Nash:** Peut-être que le nouveau gouvernement du Canada va le faire.

**M. James McKellar:** De plus, pourquoi devraient-ils le faire? Il peut être bon de nous demander pourquoi nous emprunterions de l'argent pour rénover des édifices alors que nous pourrions en emprunter pour l'infrastructure. Nous pourrions devoir en emprunter pour d'autres raisons.

**L'hon. Garth Turner (Halton, Lib.):** Les édifices ne votent pas, cependant.

**Mme Peggy Nash:** Ai-je le temps de poser une dernière question?

Je viens de Toronto, et le marché de l'immobilier ne cesse de monter là-bas. De temps en temps, je rencontre quelqu'un qui me dit qu'il a vendu sa propriété, mais qu'il va louer pendant un bout de temps. Chaque fois que quelqu'un le fait et qu'il veut réintégrer le marché, il est repoussé par les prix du marché.

On peut se dire que ce n'est pas grave, que le Canada ne voudrait jamais réintégrer le marché, mais à l'échéance de ces baux, on peut présumer que nous allons en signer d'autres, sauf que nous n'aurons pas l'actif nécessaire pour négocier de bons taux, si seulement nous en avons.

**M. James McKellar:** Encore une fois, on peut inscrire dans le contrat comment sera gérée ce que j'appellerais la valeur résiduelle. Je serais porté à croire qu'au bout de 25 ans, le terrain lui-même aura plus de valeur que l'amélioration elle-même, mais on peut l'inscrire dans le contrat. On peut se donner un droit de premier refus.

**Mme Peggy Nash:** Nous pourrions affaiblir notre position dans les négociations, toutefois.

**M. James McKellar:** Tout dépend de la structure du contrat. Par exemple, si vous vous entendez pour ne pas prendre tout l'argent dès le départ, vous allez en utiliser une partie pour obtenir un loyer plus bas. Il y a donc des façons de compenser cela dans la structure du contrat. C'est la raison pour laquelle je répète constamment qu'il faut se soucier des détails. Vous pouvez sûrement compenser ce risque. Ce pourrait être au bout de 25 ans. En 1991, on pouvait acheter des édifices à bureaux au centre-ville de Toronto pour 90 \$ le pied carré, comme certaines personnes avisées l'ont fait.

L'immobilier monte et redescend. Je ne pense pas que les prix vont continuer d'augmenter. Je pense qu'il est bon de se demander si l'on va opter pour 20 ou 25 ans. Certains diront que nous en sommes à un point de bascule, et si vous savez que vous allez être là 25 ans, mais que vous pourriez être encore là 50 ans, pourquoi vendre? C'est

comme pour la location de voitures. Est-ce que j'achète ou est-ce que je loue? Si vous voulez la garder trois ans, louez. Si vous voulez la garder plus longtemps, achetez.

Nous pourrions donc nous pencher sur certaines questions techniques.

**La présidente:** Nous allons entendre M. Turner.

**L'hon. Garth Turner:** Merci.

C'est un réel plaisir de vous recevoir.

Notre travail au comité, du moins celui des députés de ce côté, c'est d'évaluer s'il s'agit d'une bonne affaire pour les contribuables. Pour cela, nous avons besoin de certains renseignements, comme vous l'avez souligné dans vos observations jusqu'à maintenant.

Pouvez-vous nous donner le palmarès des cinq éléments les plus importants à examiner pour déterminer si cette cession-bail est une bonne affaire pour les contribuables, d'un point de vue financier? De quoi tiendriez-vous compte? Quelles questions poseriez-vous si vous siégiez à ce comité?

**M. James McKellar:** Laissez-moi y réfléchir un peu.

Je vous dirais quand même que ce n'est pas un enjeu immobilier, mais une décision d'affaires. La première question que vous devriez vous poser serait donc: pourquoi ai-je besoin de cet espace, pourquoi en ai-je besoin pour 25 ans et pourquoi est-ce que je veux m'installer là? Donc comme dans n'importe quelle entreprise, la première décision à prendre est une décision d'affaires. Est-ce que je veux être dans cet édifice pour cet usage?

Ensuite, je me dirais que même si pour l'instant, je pense rester là 25 ans, il y a beaucoup d'incertitude. Il y a l'incidence de la technologie. En fait, je pourrais utiliser moins d'espace à l'avenir, donc je voudrais m'assurer d'avoir des options. Il ne faut pas oublier non plus qu'il y a un prix à payer. Je me rappelle d'une étude que j'ai faite sur le marché de Londres. Les gens étaient prêts à payer davantage pour des baux à court terme parce qu'ils croyaient qu'en affaires, on ne peut pas prévoir au-delà de trois ou cinq ans. Je voudrais donc sûrement avoir une certaine marge de manoeuvre pendant ces 25 ans.

● (1625)

**L'hon. Garth Turner:** Mais je pensais également à notre aptitude à évaluer si c'est logique pour les contribuables, parce que de toute évidence, nous avons besoin d'une estimation de la valeur de vente de ces édifices. Nous devons savoir quelles seront les conditions du bail et non seulement sa durée, mais aussi...

Nous devons connaître le loyer de base. Nous devons connaître le loyer supplémentaire. Nous devons connaître les modalités d'amortissement de toute amélioration à la tenure à bail pendant sa durée. Nous devons connaître les conditions de rachat à la fin et le cas échéant, savoir qu'elles sont garanties.

Je suppose que nous aurions aussi besoin de connaître les frais de clôture. Nous devons connaître le pourcentage de la commission payable à la vente. Nous devons connaître les autres coûts potentiels, n'est-ce pas?

Est-ce que ce sont des questions raisonnables? Est-ce que ce sont des choses que nous devons savoir pour déterminer si c'est une bonne affaire ou non?

**M. James McKellar:** Je pense que le gouvernement aurait besoin des mêmes renseignements que n'importe quel particulier dans la même situation.

Le dilemme est toujours le même; il est difficile de faire affaire avec le secteur privé quand tout doit être négocié en public. C'est toujours une difficulté. On ne peut négocier en public, mais il doit y avoir des garanties qu'on a reçu des avis professionnels objectifs et qu'on a analysé tous les chiffres.

**L'hon. Garth Turner:** En effet, mais il serait raisonnable que nous demandions ces renseignements pour comprendre si le gouvernement devrait effectivement signer ce contrat, n'est-ce pas?

**M. James McKellar:** Oui. La grande question, toutefois, c'est quand on peut demander ces renseignements et quand on peut les obtenir.

**L'hon. Garth Turner:** C'est vrai, mais nous avons le pouvoir d'obtenir tout ce que nous voulons à huis clos. Ce qui se dit autour de cette table reste autour de cette table. Nous pouvons fermer la porte, ce n'est pas compliqué.

Je vous demande s'il est raisonnable que nous demandions quel est le taux de commission, par exemple. Est-il de 2 p. 100? Est-il de 6 p. 100? C'est 1,5 milliard de dollars.

**M. James McKellar:** C'est une question raisonnable. Cela dit, encore une fois, je ne sais pas si vous allez obtenir une réponse. Le dilemme, même dans mon industrie, c'est que chaque fois qu'on signe un bail, il y a une dernière phrase qui dit qu'on ne peut rien divulguer sur ce bail. L'industrie est donc un peu...

**L'hon. Garth Turner:** C'est vrai, monsieur, mais nous sommes les vendeurs. Tout le monde ici est vendeur. Nous représentons les propriétaires de ces édifices. En fait, nous sommes tous propriétaires de ces édifices, et je ne parle pas seulement des députés de ce côté, mais de nous tous. Nous sommes les vendeurs. Je pense qu'il est important que nous le sachions.

Le ministre responsable de ce portefeuille a comparu devant le comité et a platement refusé de donner ces renseignements aux membres du comité. Il a refusé de nous dire quel était le taux de commission. Il a refusé de nous dire quelles étaient les conditions de rachat. Il a refusé de nous donner une idée du loyer de base ou du loyer supplémentaire. Il a refusé de nous donner bien d'autres réponses techniques.

Si vous siégiez à ce comité, pourriez-vous, selon votre avis de spécialiste, être en mesure de déterminer s'il s'agit d'une bonne affaire ou non pour les gens que vous représentez, compte tenu du fait que vous n'avez pas ces renseignements?

**M. James McKellar:** Est-ce que c'est ce comité qui doit approuver l'entente?

**L'hon. Garth Turner:** Nous sommes les députés qui siégeons au comité investi de la responsabilité de surveiller le ministre et le ministère touchés.

**M. James McKellar:** Vous me posez une question, mais je ne suis pas certain...

**L'hon. Garth Turner:** Je vous demande seulement si vous pourriez dire oui ou non à cette affaire, si vous vous sentiriez compétent pour le faire, compte tenu de vos connaissances approfondies et du fait que vous n'avez pas reçu l'information ou si vous auriez plutôt l'impression de ne pas avoir assez d'information pour cela?

**M. James McKellar:** Si je devais me prononcer sur la question de savoir si c'est oui ou non une bonne affaire, j'aurais besoin de ces renseignements.

**L'hon. Garth Turner:** Très bien.

**M. James McKellar:** Je présume toutefois que vous vous présenteriez à moi en tant qu'expert pouvant me donner ces chiffres. Je n'aurais pas le droit de les rendre publics. J'aurais le droit de regarder ces renseignements et de prendre une décision, mais je devrais me conformer aux conditions que vous m'imposeriez.

**L'hon. Garth Turner:** Tout à fait, et comme je l'ai dit, nous pouvons fermer la porte et siéger à huis clos, tout simplement.

Madame la présidente, compte tenu de ce que ce témoin expert vient de dire, je dois insister pour présenter une motion afin que nous sommions le ministre de comparaître de nouveau pour lui demander encore une fois de nous fournir ces renseignements, comme nous l'avons déjà fait. Sans eux, le comité n'est pas en mesure de déterminer si c'est dans l'intérêt des contribuables ou non, tout simplement.

**La présidente:** Je pense que vous pouvez nous aviser et...

En fait, nous en sommes maintenant saisis, donc nous pouvons voter à ce sujet.

Aimeriez-vous écrire votre motion, pour que nous en débattions ensuite?

Je vais donner la parole à M. Kramp pendant que vous rédigez la motion, puis nous allons y revenir.

Monsieur Kramp.

• (1630)

**M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC):** Je vais passer mon tour.

**La présidente:** Vous passez votre tour.

Monsieur Simard.

**L'hon. Raymond Simard:** Je ne pensais pas avoir la parole une deuxième fois. C'est intéressant.

Je m'interroge parce que certaines grandes organisations du secteur privé, comme les banques, viennent tout juste de se débarrasser de leurs propres biens immobiliers. À Winnipeg, beaucoup de grandes banques les ont vendus. On serait porté à croire que s'il y a quelqu'un qui s'y connaît, ce serait bien un directeur de banque. Pourquoi pensez-vous qu'ils les vendent en ce moment?

**M. James McKellar:** Je pense qu'il y a une excellente raison parce que les dirigeants de banques ne veulent pas avoir à dire à leurs actionnaires qu'ils sont dans l'immobilier. Je sais qu'une des banques a obtenu un meilleur rendement pour la vente de ses biens immobiliers que pour ses activités bancaires. Je pense que ce n'est pas facile à expliquer aux actionnaires. Je pense que la plupart des entreprises d'aujourd'hui veulent que leurs actionnaires sachent que les fonds propres et la dette servent à financer leurs activités principales. La plupart d'entre elles se sont délestées de leurs biens immobiliers parce qu'il s'agit d'une distraction et qu'il est difficile de justifier pourquoi elles ont du capital engagé dans l'immobilier. Je pense que c'était leur principal motif.

**L'hon. Raymond Simard:** Vous avez parlé d'autres ententes conclues, par exemple, en Angleterre et en Australie. Avez-vous une idée de ce que seraient les commissions dans une entente de cette ampleur? Je suis certain que ce n'est pas 5 ou 7 p. 100. Ce doit être une somme raisonnable.

**M. James McKellar:** Les commissions pourraient varier entre 2 et 5 p. 100. Je ne sais pas s'il y a une base. Je ne sais pas comment c'est structuré. Je n'ai vraiment aucune idée de la façon dont c'est fait. Le gouvernement et le ministre sont responsables de cela, et je ne pourrais pas me prononcer, mais il y a certainement beaucoup de points de référence qu'il connaîtrait pour déterminer si c'est une commission juste.

Il ne faut pas s'arrêter à la commission; vous devez plutôt vous assurer d'obtenir le service que vous avez payé. Je ne peux pas vraiment faire de commentaire sur cette commission ou ce qui serait une somme raisonnable, parce que je ne sais pas quelle tâche leur a été confiée.

**L'hon. Raymond Simard:** Vous avez dit bien clairement que les gestionnaires du secteur public sont nuls. Existe-t-il un pays où ils n'ont pas fait un mauvais travail?

**M. James McKellar:** Non.

**L'hon. Raymond Simard:** Vraiment, la situation est lamentable à ce point?

**M. James McKellar:** Oui, parce qu'ils ont tous, je crois, le même problème, c'est-à-dire qu'il est très difficile de dépenser de l'argent pour améliorer des biens. J'ai été surpris de voir ce qui se fait ailleurs. On pourrait croire qu'en Suisse ou en Allemagne... mais non. Le problème est omniprésent, et c'est pourquoi chaque pays cherche des solutions aujourd'hui. Certains se tournent vers ce qu'on appelle les partenariats public-privé — on voit tous ces acronymes — mais quand il s'agit d'un bien public, ce n'est pas différent. Soyons réalistes: un immeuble à bureaux reste un immeuble à bureaux. Il est construit de la même façon, il est identique, alors il devient plus difficile d'expliquer de façon rationnelle pourquoi le gouvernement doit en être le propriétaire.

À la maison, il peut arriver que nous ayons besoin d'une perceuse électrique. Pourquoi doit-elle nous appartenir? Pourquoi ne pouvons-nous pas avoir un droit d'utilisation?

Notre société est aux prises avec ce problème aujourd'hui. Tout ce dont nous avons besoin doit nous appartenir. On pourrait dire idéologiquement qu'il n'est pas nécessaire de posséder toutes ces choses. Nous devons en posséder quelques-unes, mais le problème est idéologique. Certaines personnes croient que le gouvernement doit posséder des choses.

**L'hon. Raymond Simard:** Vous avez dit également que le gouvernement, ou le Canada est plutôt timide dans son approche puisqu'il n'a vendu que huit immeubles pour 1,5 milliard de dollars.

**M. James McKellar:** Très timide en comparaison avec l'Australie. L'Australie s'est débarrassée de tout et a vendu ses biens à un grand consortium privé.

**L'hon. Raymond Simard:** À titre de professionnel, que recommandez-vous à cet égard? Faut-il vendre complètement tout?

• (1635)

**M. James McKellar:** Non. Je recommande, et ce, à la plupart des gouvernements, d'adopter un plan de gestion des biens. Vous devez d'abord examiner les biens que vous conservez et ceux dont vous allez vous départir. Vous devez vous occuper de ceux que vous allez conserver et en déterminer le coût.

Le système de comptabilité est l'un des plus grands problèmes que nous avons aujourd'hui. Depuis toujours, les gouvernements fonctionnent sur une base annuelle, puis ils ont le front de faire volte-face et de dire qu'ils vont avoir un système fondé sur la comptabilité d'exercice. C'est ridicule. Vous arrivez avec un système

fondé sur la comptabilité d'exercice, mais vous allez encore donner de l'argent sur une base annuelle en votant des crédits. Nous disons aux gouvernements partout dans le monde qu'ils doivent changer leur système de comptabilité. Ces obligations à long terme doivent figurer dans les livres comme un passif. Je crois qu'il est plus important d'élaborer une stratégie globale de gestion des biens pour que, dans 25 ans, nous ne nous retrouvons pas dans la même situation.

**La présidente:** Nous avons présenté un rapport dans lequel nous avons recommandé, je crois, qu'au cours des cinq prochaines années, on adopte cette approche et on établisse un mécanisme distinct pour le vote des crédits afin de tenir compte des besoins à plus long terme. Toutefois, le gouvernement n'est pas encore là. Je sais qu'il s'intéresse à cette approche.

**M. James McKellar:** Comme je l'ai dit, je ne critique aucunement le gouvernement actuel ou ses prédécesseurs. C'est un problème omniprésent. Tout le monde est aux prises avec ce problème. Et comme l'honorable Garth Turner l'a dit, les immeubles ne votent pas. Je dirai qu'il s'agit d'une solution pratique à un dilemme politique.

**L'hon. Raymond Simard:** Ai-je encore du temps?

**La présidente:** Nous allons débattre de sa motion dès que nous l'aurons en bonne et due forme. Je vais donner la parole à M. Nadeau — c'est son tour — et nous allons continuer à formuler la motion.

**L'hon. Raymond Simard:** Avais-je dépassé mon temps?

**La présidente:** Oui.

Monsieur Nadeau.

[Français]

**M. Richard Nadeau (Gatineau, BQ):** Merci, madame la présidente.

Bonjour, monsieur McKellar.

J'aimerais obtenir une information et que vous m'éclairiez sur certains points. N'est-il pas plus avantageux pour le gouvernement de construire des édifices dans des lieux situés sur le territoire national où le terrain coûte moins cher et de les garder à un meilleur prix que de louer des édifices dans des lieux où c'est plus cher?

Je vais vous donner un exemple bien concret; je ne sais pas s'il vous est familier. Supposons qu'on construise un édifice dans une ville où le terrain coûte moins cher, qu'on prenne le temps de le construire et qu'on en soit le propriétaire pendant un certain nombre d'années, durant lesquelles on en assure la gestion, plutôt que de louer ou de construire un édifice dans une autre ville où, à la fin de l'année, ça coûte beaucoup plus cher.

[Traduction]

**M. James McKellar:** Le coût des terrains est négligeable dans l'ensemble des coûts de fonctionnement. C'est le coût des personnes qui est le plus important. Vous vous établissez là où vous pouvez obtenir les meilleures personnes au meilleur prix. Comme je l'ai dit tout à l'heure, le coût de l'immobilier représente peut-être 5 p. 100 de vos coûts totaux. Le coût des terrains est minime. La plus importante décision que vous allez prendre, c'est de choisir l'emplacement qui vous permettra d'avoir accès aux meilleures personnes. Je ne prendrai pas cette décision en fonction du coût des terrains. Si vous voulez faire cela, il existe beaucoup de terrains bon marché. Mais le trajet pour s'y rendre sera long.

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Je vous donne l'exemple de la région de Gatineau-Ottawa, où les ministères peuvent avoir accès au même personnel. On n'a qu'à traverser la rivière pour construire un édifice à coût moindre. C'est un peu dans ce contexte que je vous pose ma question. Mais vous semblez dire que l'épargne de 5 p. 100 environ n'en vaut pas la chandelle.

[Traduction]

**M. James McKellar:** Encore une fois, je ne crois pas qu'il faille s'en tenir à l'immobilier. Cet argument doit servir davantage à faire valoir la meilleure décision d'affaires. De plus, je dirais que le gouvernement devrait décider de l'emplacement des constructions en tenant compte notamment des politiques en matière de revitalisation urbaine dont il pourrait profiter.

Je ne dis pas nécessairement que la construction d'un immeuble sur un terrain bon marché qui appartient au gouvernement ne serait pas la meilleure solution. Cette solution peut être appropriée, mais je ne crois pas que ce facteur doit être le plus important. Il doit construire l'immeuble là où il peut le mieux servir la population.

• (1640)

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Dans un autre ordre d'idées, j'aimerais aborder la cession de bail ou la vente d'édifice. Dans le secteur privé, le but peut être d'avoir plus de liquidités pour réinvestir dans l'entreprise. Dans le secteur public, lorsqu'on cède un bail, que fait-on des liquidités qui en découlent? S'en sert-on pour investir ailleurs dans l'État? Est-ce pour réinvestir dans l'immobilier, louer davantage, etc.?

[Traduction]

**M. James McKellar:** Je crois qu'il s'agit encore d'une décision que le gouvernement doit prendre. Il peut utiliser cet argent de bien d'autres façons. L'entreprise privée l'utilisera pour mieux déployer son capital pour la conduite de ses affaires; le gouvernement a de nombreuses autres options. Il peut choisir de rembourser la dette, de faire ceci, de construire cela... Ce sont des décisions politiques, mais le gouvernement pourrait être avisé de consacrer une partie de cet argent à l'amélioration des vieux immeubles. Ce n'est pas une décision de nature immobilière; c'est vraiment une décision politique, en ce sens que le gouvernement doit décider à quel endroit il veut dépenser cet argent.

C'est ce qui le distingue du secteur privé. Nous savons pourquoi l'entreprise privée agit ainsi; c'est parce qu'elle doit redéployer son capital. Le gouvernement le fait pour régler le problème lié à ces biens, qui nécessitent un réinvestissement majeur.

Comme je l'ai dit, c'est un mécanisme de financement, parce que le gouvernement lui-même ne veut pas utiliser son propre argent pour améliorer les immeubles.

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Au début de votre exposé, vous avez dit que la moyenne d'âge des édifices du fédéral était d'environ 39 ans. Ai-je bien compris? Voulez-vous plutôt dire qu'ils avaient une espérance de vie de 39 ans?

[Traduction]

**M. James McKellar:** Je crois que la moyenne d'âge des immeubles fédéraux est de l'ordre de 38 ou 39 ans.

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Vous avez dit qu'à cet âge, il s'agit de vieux édifices. Sont-ils trop vieux?

[Traduction]

**M. James McKellar:** Ils seraient considérés comme très vieux, mais encore là, leur niveau de détérioration dépend de la façon dont ils ont été entretenus. Par exemple, le TD Centre, à Toronto, qui a été construit à la fin des années 50, est dans un état impeccable, alors ce n'est pas seulement une question d'âge.

Il y a deux choses; d'abord, ce que j'appelle la dépréciation, qui est l'usure normale; puis il y a la désuétude fonctionnelle, ce qui signifie que l'immeuble se trouve au mauvais endroit pour la prestation de ce service. Un immeuble de 39 ans n'est pas vieux, mais il est vieux lorsque vous ne réinvestissez pas.

**La présidente:** Merci.

Nous allons donner la parole à M. Turner.

**L'hon. Garth Turner:** Merci, madame la présidente.

J'aimerais présenter une motion, comme je vous en ai avisés il y a quelques minutes. Après m'être entretenu avec la greffière, j'ai rédigé la motion...

**M. James Moore (Port Moody—Westwood—Port Coquitlam, PCC):** J'invoque le Règlement.

Je suis bien prêt à accepter une motion, mais nous en sommes à discuter avec M. McKellar. Nous avons des questions à débattre à huis clos et nous allons traiter des affaires du comité à 17 heures. Ce sera alors le moment de traiter des motions, pas maintenant, au beau milieu d'un témoignage. Ce sont les règles de base du Parlement.

**La présidente:** Je crois qu'il convient de le faire maintenant, parce que nous avons regardé... Très peu de nouvelles questions ont été posées, et c'était le tour de M. Turner, et nous abordons maintenant ce sujet précis. Il convient parfaitement de le faire maintenant. Si nous attendons plus tard, il ne pourra pas présenter sa motion. Il doit le faire au moment où nous discutons du sujet; autrement, il doit donner un avis de motion.

**M. Pierre Poilievre (Nepean—Carleton, PCC):** J'invoque le Règlement, madame la présidente.

**La présidente:** Il peut la présenter maintenant.

**M. James Moore:** Ce n'est pas ce que dit le *Robert's Rules of Order*.

**La présidente:** Il n'y a rien de mal à ce qu'il présente sa motion maintenant.

**M. James Moore:** Je suis prêt à accepter la motion, mais M. McKellar est en train de témoigner.

**La présidente:** Il n'y a pas de problème. Je dis que c'est acceptable, et j'ai demandé à M. Turner...

**M. Pierre Poilievre:** J'invoque le Règlement.

Je ne crois pas que nous ayons dépassé le temps prévu pour les questions.

• (1645)

**La présidente:** J'ai posé la question et on m'a dit que personne d'autre voulait prendre la parole. C'était au tour de M. Turner. M. Turner peut présenter sa motion et nous pouvons continuer de parler. Qu'en dites-vous?

**M. Pierre Poilievre:** En guise de clarification, en sommes-nous à sa période de questions ou... Que faisons-nous maintenant?

**La présidente:** Il a le droit de présenter sa motion maintenant.

**M. Pierre Poilievre:** Ce n'était pas là ma question. Je voulais savoir à quelle étape nous nous trouvons maintenant?

**La présidente:** Je lui ai donné la parole, parce que lorsque j'ai demandé s'il y avait d'autres intervenants du Parti conservateur, il n'y en avait plus.

**M. Pierre Poilievre:** À quelle étape en sommes-nous maintenant? Traitons-nous des affaires du comité ou est-ce que nous interrogeons un témoin?

**La présidente:** C'est la même chose. Nous discutons de la vente des biens et il se trouve que nous avons une personne ici, mais il peut présenter sa motion maintenant.

Monsieur Turner, vous pouvez présenter votre motion.

**L'hon. Garth Turner:** Merci, madame la présidente.

J'aimerais proposer, madame la présidente, que le comité convoque de nouveau le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et qu'il insiste pour que les renseignements suivants soient communiqués aux membres du comité dès que possible. Je propose que ce soit à notre réunion du 10 mai. Les renseignements demandés comprendraient entre autres le prix de vente des édifices; les conditions prévues des baux proposés; les loyers de base et supplémentaires prévus; les commissions, charges, droits et versements associés à la vente et à la cession-bail; les conditions de rachat prévues; tous les coûts connexes de la vente et de la location, y compris tous les frais juridiques ainsi que les bénéficiaires; et que ces renseignements nous soient fournis durant une séance à huis clos.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Moore.

[Français]

**M. James Moore:** Pouvons-nous avoir une copie de la motion dans les deux langues officielles?

**La présidente:** Oui, on va l'avoir dans peu de temps.

**M. James Moore:** Pouvons-nous l'avoir par écrit avant la tenue du vote, s'il vous plaît?

**La présidente:** Certainement.

**M. James Moore:** Le vote devrait être tenu dans 48 heures.

[Traduction]

**La présidente:** Mme Nash voulait parler. Voulez-vous poser des questions pendant que nous rédigeons le texte en français?

**Mme Peggy Nash:** Est-ce que nous revenons aux questions? D'accord.

**La présidente:** Si vous voulez, oui.

**Mme Peggy Nash:** Monsieur McKellar, vous avez dit que l'Australie avait vendu tous ses immeubles publics et que d'autres pays dans le monde avaient fait différentes choses. Selon vous, y a-t-il un équilibre que le Canada devrait atteindre entre les locaux à bureaux ou les immeubles publics qu'il conserve et ceux qu'il loue?

**M. James McKellar:** Il est clair, je crois, que ce n'est pas dans l'intérêt public de tout vendre, que ce soit les lieux patrimoniaux, les installations à vocation spéciale, les laboratoires, etc. Là où il faut faire la distinction, c'est dans ce que j'appelle les installations ordinaires, c'est-à-dire celles que vous pouvez obtenir sur le marché

au prix d'aujourd'hui et que vous pouvez louer. Il est difficile de faire valoir que le gouvernement doit posséder ce type d'immeubles.

**Mme Peggy Nash:** Vous parlez donc seulement des locaux à bureaux ordinaires.

**M. James McKellar:** Oui, parce que nous constatons aujourd'hui que l'industrie ne sait pas exactement où elle sera dans trois, quatre ou cinq ans.

Par exemple, si vous prenez la ville de Toronto, elle connaît une croissance équivalente à la taille de Calgary tous les 10 ans. Alors, dans 10 ans, il y aura un million de personnes de plus qui auront besoin de services. Seront-elles mieux servies dans un immeuble situé à Queen's Park, ou devrait-on songer à louer des locaux dans un centre commercial, ou encore à fournir les services par voie électronique?

Je crois que toute l'industrie aujourd'hui doute un peu plus de l'emplacement de ses locaux, etc. Mais je dirais certainement qu'en ce qui concerne les locaux ordinaires, il devient plus difficile de défendre la notion de propriété.

Or, comme ces locaux vous appartiennent, la question aujourd'hui est de savoir à quel prix et en vertu de quels accords vous pouvez vous en départir. Fondamentalement, il n'y a rien de mal à s'en départir.

• (1650)

**Mme Peggy Nash:** Je songeais à un immeuble situé au 4900 rue Yonge, à l'angle de Yonge et Sheppard, qui appartient depuis longtemps au gouvernement. Je ne connais pas l'âge de l'immeuble.

**M. James McKellar:** Il date des années 70.

**Mme Peggy Nash:** Il date des années 70. On prévoit un changement démographique. D'ici 25 ans, nous assisterons à des changements technologiques colossaux, des changements démographiques dans la main-d'oeuvre. Comme vous le dites, il y aura une arrivée massive de personnes dans la ville de Toronto.

Si nous signons un bail de 25 ans, nous pourrions nous retrouver dans différentes situations. Il y aura peut-être moins d'employés et moins de locaux à bureaux seraient alors nécessaires. Les prix de l'immobilier pourraient être beaucoup plus élevés dans 25 ans. Il y a toutes sortes de scénarios possibles.

Ma question est la suivante: avons-nous moins de souplesse avec un bail à long terme? Je sais ce que c'est que de résilier un contrat de location de voiture. Avons-nous moins de souplesse avec un bail à long terme? En fait, nous en avons si nous pouvons simplement vendre ou louer notre propre propriété.

**M. James McKellar:** Bien sûr, vous renoncez à une certaine souplesse, mais vous gagnez sur d'autres fronts. Autrement dit, pendant 25 ans, vous n'avez pas à vous soucier de renégocier un bail, et vous savez comme il est difficile de faire cela.

Par ailleurs, vous pouvez vous ménager une certaine latitude dans le bail. Vous pouvez avoir le droit de sous-louer. Vous pouvez avoir le droit de sortir...

**Mme Peggy Nash:** Nous pourrions donc aborder ce sujet avec le ministre et parler de la latitude dont on dispose dans un bail.

**M. James McKellar:** C'est exact. Le gouvernement serait avisé de dire, dans un bail de 25 ans, qu'il y a plusieurs incertitudes et qu'il veut s'assurer d'avoir cette latitude.

Soit dit en passant, cet immeuble montre bien, d'une certaine façon, pourquoi le gouvernement ne devrait pas construire des immeubles à bureaux. C'est l'immeuble le plus inefficace qui soit, parce qu'il a été conçu, si vous y êtes déjà allée...

**Mme Peggy Nash:** J'y suis allée à de nombreuses reprises. C'est là que je vais chercher mon passeport. C'est un immeuble à concept ouvert des années 70.

J'ai une dernière question. Je ne sais pas si vous transférez le risque à une autre partie, parce que vous continuez de payer. Les Canadiens paieront encore l'entretien de l'immeuble, mais une tierce partie effectuera les travaux.

Ma question porte sur la responsabilité. À l'heure actuelle, il existe une responsabilité publique pour les immeubles du gouvernement du Canada. Si vous signez un bail à long terme, une entreprise privée est responsable de l'immeuble. Ne risquons-nous pas de perdre cette responsabilité publique et de nous retrouver dans des litiges si les clauses du bail ne sont pas respectées?

**M. James McKellar:** Il y a d'excellents propriétaires-bailleurs au Canada aujourd'hui.

**Mme Peggy Nash:** Je vais vous inviter dans mon quartier, dans la circonscription de Parkdale.

**M. James McKellar:** Concernant les grands immeubles à bureaux, Oxford, Bentall et Cadillac Fairview sont tous de bons gestionnaires parce qu'ils cherchent, entre autres, à maintenir la valeur de l'actif pour l'entreprise.

Nous louons l'école Schulich, qui est située au centre-ville, de Cadillac Fairview. Dommage que l'université n'ait pas accès aux mêmes services de qualité. Chaque fois que je veux faire repeindre un mur, je dois passer par un processus laborieux.

Je leur ai demandé à combien s'élevait le budget d'entretien de l'immeuble. Ils m'ont dit : zéro. Je leur ai demandé s'ils avaient un calendrier des travaux d'entretien. Ils m'ont répondu que les réparations étaient effectuées selon les besoins. Ils doivent veiller à ce que l'élément d'actif soit inscrit dans les livres selon sa valeur. Ils doivent y consacrer des fonds tous les ans.

L'industrie a gagné en maturité au cours des 10 ou 15 dernières années. Elle compte dans ses rangs des gens hautement qualifiés. Cela n'aurait peut-être pas été une option il y a 10 ou 15 ans.

Il suffit de jeter un coup d'oeil au Régime de pension du Canada. L'immobilier compte aujourd'hui pour 17 p. 100 de son portefeuille.

[Français]

**La présidente:** Madame Bourgeois.

**Mme Diane Bourgeois:** Je n'ai pas de question à poser pour le moment.

Merci.

[Traduction]

**La présidente:** Y a-t-il d'autres questions?

Monsieur Poilievre.

**M. Pierre Poilievre:** J'ai une question très brève.

Savez-vous quels gouvernements provinciaux choisissent de louer des immeubles plutôt que d'en être propriétaires?

● (1655)

**M. James McKellar:** La plupart des gouvernements provinciaux évitent aujourd'hui de se lancer dans la construction d'immeubles à bureaux. Ils préfèrent louer des bureaux du secteur privé. Cela ne veut pas dire qu'ils ne possèdent pas d'édifices gouvernementaux,

mais c'est quelque chose que nous allons voir de moins en moins dans les années à venir.

Par exemple, nous avons signé une entente, cette semaine, pour la construction de nouvelles installations d'archives sur le campus de l'Université York. Les travaux vont être réalisés selon le principe de conception-construction. Essentiellement, les Archives de l'Ontario vont confier la construction et l'entretien de l'immeuble à quelqu'un d'autre, et verser un loyer. Pourquoi? Parce que le propriétaire va être responsable des coûts d'immobilisation et d'exploitation...

Dans le passé, on avait l'habitude de s'occuper du volet immobilisations et de laisser le volet exploitation à quelqu'un d'autre. Ces ententes ont ceci de bon qu'elles accordent une très grande place aux coûts d'exploitation. Dans le cas d'un bail de 25 ans, le propriétaire va vouloir s'assurer que l'immeuble est très efficace. Les Archives de l'Ontario comptent louer les installations.

**M. Pierre Poilievre:** Très bien. Merci.

**La présidente:** Y a-t-il d'autres questions?

Merci beaucoup, monsieur McKellar.

Est-ce que la motion est prête?

Sinon, nous allons passer aux travaux futurs. Nous irons à huis clos. Nous allons discuter des travaux futurs à huis clos.

[La séance se poursuit à huis clos.]

[La séance publique reprend.]

● (1740)

[Français]

**La présidente:** Nous poursuivons notre séance en public.

[Traduction]

Y a-t-il des questions?

Quelqu'un d'autre veut s'exprimer? Le huis clos est terminé.

**M. James Moore:** Ce sont des points légitimes, mais le moment est mal choisi pour en parler. Il faut attendre que l'entente soit conclue. Nous pourrions ensuite la critiquer ou l'examiner. On ne peut répondre à ces questions sans violer le principe de confidentialité. Voilà le problème.

● (1745)

**La présidente:** Vous avez raison, mais le ministre, manifestement, sait ce qu'il peut dire et ne pas dire.

**L'hon. Garth Turner:** Puis-je parler des principaux points qui ont été soulevés? Je sais que le besoin de confidentialité est important, que le ministre doit avoir une certaine latitude pour conclure des ententes avantageuses, espérons-le, pour les contribuables. Je suis conscient de tout cela. Je n'ai aucunement l'intention de critiquer cette entente au nom de mes électeurs, des vôtres, ou de ceux de quelqu'un d'autre. Là n'est pas mon objectif. Ce que je dis, c'est que chaque fois que le gouvernement opère dans le secret, il est de notre devoir de questionner cette pratique, de percer le voile du secret.

Un gouvernement, en particulier celui-ci, qui fait campagne en promettant d'accroître la transparence et la responsabilité a une obligation plus grande que ses prédécesseurs — parce que c'est-là son mandat — envers le peuple canadien.

Donc, si le ministre affirme qu'il ne peut, pour des raisons légitimes, répondre à certaines questions ou fournir certains détails, il peut à tout le moins essayer de se montrer un peu plus ouvert et nous dire pourquoi il ne peut le faire et quand nous pouvons espérer recevoir cette information.

Je ne pense pas que c'est trop demander que de pouvoir lui soumettre ces questions. Je trouve inadmissible que certains membres du comité refusent que le ministre, qui a le pouvoir de dire, ou de ne pas dire, ce qu'il veut et qui peut se cacher derrière toutes sortes d'arguments, vienne répondre directement à ces questions.

**Une voix:** Nous avons besoin de renseignements pour faire notre travail.

**M. Garth Turner:** Mon collègue a tout à fait raison. Nous avons besoin de renseignements.

**M. James Moore:** J'aimerais proposer, et il s'agit d'un amendement de pure forme, qu'il supprime le dernier paragraphe. Si une entente de confidentialité a été conclue avec les deux banques, comme le ministre l'a déjà indiqué, c'est parce que l'évaluation des 40...

Est-ce que la séance se déroule à huis clos ou non?

**La présidente:** Non, le huis clos est terminé.

**M. James Moore:** Cela n'a pas d'importance. Nous avons procédé à une évaluation des 40 immeubles. La liste a été ramenée à neuf, maintenant que nous envisageons de lancer une demande de proposition de cession-bail. Certains des renseignements recueillis dans le cadre de l'étude qui a été commandée portent sur la valeur de ces immeubles. Le gouvernement n'opère pas dans le secret. Il cherche, comme vous le dites si bien, à utiliser l'argent des contribuables le plus judicieusement possible.

Je ne veux pas, comme vous le proposez ici, que, « en plus, le comité invite comme témoins les responsables des deux banques retenues pour négocier cette vente et ces baux. » Elles n'ont pas été chargées de négocier la vente et la location de ces immeubles. Ce que le ministère a reçu, ce sont les deux études, et chacune a coûté 100 000 \$, réalisées par les deux banques concernant les 40 immeubles qui ont été évalués. Si le comité convoque ces personnes et qu'elles ne viennent pas, certains membres du comité vont crier haut et fort, « Le gouvernement Harper opère dans le

secret. Il n'est pas totalement honnête envers les Canadiens. » Non. Ce que nous avons fait, c'est conclure une entente de confidentialité touchant ces deux études, car nous voulons faire en sorte que la valeur estimative des immeubles, pour lesquels nous allons lancer une DP... Nous voulons réaliser la meilleure transaction possible pour les contribuables.

Nous ne pouvons pas négocier ces choses en public. Point à la ligne.

Je vous demande donc de supprimer le dernier paragraphe. Parlons du ministre, mais pas des banques.

**L'hon. Garth Turner:** Madame la présidente, je suis prêt à modifier la motion et à supprimer ce paragraphe si l'on accepte de mettre fin au débat et de passer au vote.

**Une voix:** J'ai un amendement à proposer.

**L'hon. Garth Turner:** Non, surtout pas lui.

**Des voix :** Oh, oh!

**La présidente:** Le dernier paragraphe est supprimé.

James, voulez-vous présenter l'amendement?

**M. James Moore:** Oui.

**La présidente:** L'amendement de pure forme est accepté. Le paragraphe a été supprimé. Est-ce que tout le monde est d'accord?

**M. James Moore:** Je m'excuse, mais j'ai un dernier amendement de pure forme à proposer. La motion propose que le ministre compare devant le comité le 10 mai 2007. Nous n'avons pas eu l'occasion de nous consulter. Nous ne voulons pas entendre dire, encore une fois, que le ministre ne veut pas venir, ainsi de suite. Le ministre veut nous rencontrer. Il faut enlever la date du 10 mai et proposer plutôt que le ministre vienne avant la fin de la session.

**La présidente:** D'accord. On propose que le ministre compare au plus tard...

**M. James Moore:** Avant que la Chambre n'ajourne.

**La présidente:** Avant la fin mai, ou peu importe.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** J'aimerais que ce soit dès que possible, mais au mois de mai. Je ne veux pas qu'il compare au mois de juin.

[Traduction]

**La présidente:** Le plus tôt possible, soit le 1er mai. D'accord.

La motion modifiée, sans le dernier paragraphe, propose que le ministre compare...

• (1750)

**L'hon. Raymond Simard:** Au plus tard d'ici la fin du mois de mai.

**La présidente:** Tous ceux qui sont en faveur de l'amendement? (L'amendement est adopté.)

(La motion modifiée est adoptée [Voir le *Procès-verbal*].)

**La présidente:** La motion est adoptée à l'unanimité.

La séance est levée.







**Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes**

**Published under the authority of the Speaker of the House of Commons**

**Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante :  
Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address:  
<http://www.parl.gc.ca>**

---

**Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.**

**The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.**