



Chambre des communes  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 053 • 1<sup>re</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 29 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 29 mai 2007

• (1530)

[Traduction]

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

Je vous remercie d'être venus. Je tiens à vous assurer que nous ne sommes pas méchants, pas vraiment — même pas pour des choses comme celle-ci. Ce qui importe réellement pour nous, en tout cas certains d'entre nous, c'est nous faire une idée et décider.

Pourquoi est-ce un si bon arrangement pour le gouvernement, et le gouvernement devrait-il faire ce qui est proposé et pourquoi? Ce que nous aimerions obtenir de vous, si la chose est possible, ce sont des réponses générales.

Notre façon de procéder habituelle est d'inviter les témoins à faire une déclaration, après quoi nous passons aux questions et réponses, et cela fonctionne en règle générale plutôt bien.

Allez-y, je vous prie. Lequel de vous deux va commencer?

**M. Keith Jameson (directeur, Biens immobiliers, BMO Marchés des capitaux):** C'est moi.

Merci, madame la présidente, de me donner l'occasion de m'adresser à vous et au comité.

Je m'appelle Keith Jameson et je suis directeur général du groupe immobilier de BMO Marchés des capitaux.

Par rapport à la question dont est actuellement saisi le comité, mon rôle à BMO Marchés des capitaux comprend la coordination de la préparation initiale du processus d'examen et de souscription pour le marketing de ce portefeuille, ainsi que la participation au travail de l'équipe responsable de l'exécution de la transaction.

Notre équipe immobilière canadienne compte 16 professionnels, et nous en avons encore 20 autres aux États-Unis, et ceux-ci offrent la gamme complète de services, notamment le courtage, les marchés boursiers, le financement par emprunt et les conseils en matière immobilière. Nous avons l'expérience du traitement de transactions de courtage pour entreprises d'une valeur de plusieurs milliards de dollars dans toute la gamme des catégories d'actif, y compris de nombreuses opérations importantes et complexes de cession-bail.

BMO Marchés des capitaux a aussi une longue et excellente feuille de route quand il s'agit de conseiller des gouvernements au sujet de leurs besoins de services d'investissement. Notre équipe des marchés des capitaux a notamment participé à certaines des privatisations les plus importantes au Canada, dont le CN, Air Canada et NavCan.

Notre équipe immobilière a démontré ses capacités lors de la demande de proposition de juillet et août 2006, et nos qualifications sont décrites de façon détaillée dans les présentations à TPSGC. Nous croyons que nous avons été choisis pour cette tâche en raison de nos capacités manifestes et de notre feuille de route, ainsi que de notre compréhension des dossiers et des objectifs de TPSGC.

Sur ce, madame la présidente, sous réserve de dispositions de confidentialité pouvant limiter certaines de nos réponses, je serai heureux de répondre à toute question que vous ou vos collègues du comité pourriez avoir.

Merci.

**La présidente:** Merci.

Madame Blair.

**Mme Carolyn Blair (directrice générale, Groupe des biens immobiliers, RBC Marchés des capitaux):** Merci, madame la présidente, de me donner l'occasion de m'exprimer aujourd'hui devant vous et votre comité.

J'aimerais vous présenter quelques renseignements pour mieux situer notre entreprise, ce qui permettra peut-être de mieux comprendre pourquoi TPSGC nous a sélectionnés pour l'aider et le conseiller relativement à la transaction.

Le Groupe immobilier RBC fait partie de RBC Marchés des capitaux, membre de RBC Groupe financier. RBC Marchés des capitaux est le plus grand groupe exclusif de financement des sociétés du secteur immobilier au Canada, et nous sommes le seul courtier en valeurs mobilières canadien qui exploite aussi un groupe de banque d'investissement dans l'immobilier aux États-Unis. Nous avons 40 professionnels du financement de l'immobilier à Toronto, Montréal, Calgary, New York et Atlanta. Notre société est présente dans le secteur du financement de l'immobilier, à travers ses prédécesseurs, depuis plus de 75 ans.

Au service des utilisateurs et investisseurs de sociétés ouvertes et fermées, des grandes entreprises et du secteur public, nous sommes spécialisés dans la mobilisation de capital-actions et de capitaux d'emprunt de sources publiques et privées et dans la vente de biens immobiliers, y compris bureaux, commerces de détail, bâtiments industriels, hôtels, logements collectifs, maisons de retraite et terres, dans des opérations allant de 10 millions de dollars à plus de 1 milliard de dollars. La prestation de services de conseil, notamment pour des opérations de fusion et d'acquisition, des évaluations et des opinions sur l'équité de transactions, fait également partie de notre travail.

Nous sommes le plus gros concurrent sur ce marché. Nous avons à notre actif la réalisation d'opérations de courtage commercial pour plus de 17 milliards de dollars au cours des cinq dernières années environ. Nous avons réalisé des opérations de crédit et de cession-bail pour environ 4 milliards de dollars, ce qui pourrait vous intéresser, étant donné le sujet sur lequel vous vous penchez aujourd'hui. Nous sommes le chef de file dans les grandes opérations de courtage immobilier commercial au Canada. Nous sommes le chef de file dans le domaine des SPI, ou sociétés de placement immobilier, au Canada. Nous comptons l'analyste de SPI le mieux classé et nous sommes les principaux conseillers en matière de fusions et d'acquisitions pour les opérations immobilières au Canada. Il se trouve que nous sommes également le chef de file sur le marché du financement par emprunt non garanti dans l'immobilier.

Avec nos partenaires de RBC Marchés des capitaux, nous sommes également actifs dans le domaine de la titrisation, du financement des infrastructures et des partenariats publics-privés, ou PPP. Nous avons une équipe de plus de 60 professionnels dans le monde qui se spécialisent dans les infrastructures, les PPP et les IFP. Au cours des dix dernières années, nous avons été chefs de file pour la prise ferme de 113 milliards de dollars d'emprunts pour les infrastructures. Nous avons été actifs dans la prise ferme de 53 des 192 émissions qui ont été lancées sur le marché pour financer des projets d'infrastructure, et nous avons participé à 85 p. 100 des près de 30 milliards de dollars de transactions canadiennes dans le secteur des infrastructures.

En ce qui me concerne, je possède 24 années d'expérience dans le financement immobilier au sein de la même entreprise, incluant ses prédécesseurs. J'ai été la première banquière d'investissement à mobiliser des capitaux auprès du public pour une SPI au Canada, lorsque ce marché est né, en 1994. Je siège au conseil d'administration de REALpac, autrefois connu sous le nom de Canadian Institute of Public and Private Real Estate Companies. Pour ce qui est de ma formation, je suis ingénieure du génie civil et je détiens un MBA de Harvard.

Nos qualifications ont été présentées bien plus en détail à TPSGC dans notre réponse à sa demande de proposition au cours de l'été 2006. Nous avons pleinement répondu par écrit à la DP au début de juillet 2006 et, comme cela était demandé, nous avons présenté un exposé à un comité de sélection indépendant le 11 août 2006.

À l'issue de ce qui nous semble être un examen rigoureux et très approfondi de notre dossier, y compris un échange de questions et de réponses à l'occasion de notre présentation, nous avons été informés que nous avons été sélectionnés pour négocier un contrat avec Travaux publics. RBC Marchés des capitaux est très heureuse d'avoir été sélectionnée comme co-conseiller avec BMO par Travaux publics.

Comme cela déjà été indiqué dans notre correspondance avec le greffier du comité permanent, nous sommes heureux de tenter d'aider le comité aujourd'hui, mais nous sommes liés par les dispositions de confidentialité de notre contrat avec TPSGC qu'il ne nous est pas possible de lever. De façon générale, nous sommes liés par nos obligations professionnelles d'assurer la confidentialité du travail que nous effectuons pour tous nos clients.

Je me ferai maintenant un plaisir de répondre, avec mon collègue, à vos questions.

• (1535)

**La présidente:** Merci.

Monsieur Turner.

**L'hon. Garth Turner (Halton, Ind.):** Merci, madame la présidente.

Merci aux témoins d'être ici. J'aurai plusieurs questions, et si vous pouviez me donner des réponses brèves, cela nous permettrait d'en régler une ou deux, ce qui serait formidable.

Ma première question concernait le moment où vous avez été abordés, et vous y avez répondu. C'était pendant l'été 2006. Le contact initial a donc été pris en juillet. Est-ce bien cela?

**Mme Carolyn Blair:** Je pense que la DP a en fait été lancée en juin, ou peut-être fin mai. Il y avait un délai pour la préparation de nos réponses, qui était dues début juillet.

**L'hon. Garth Turner:** Cette proposition vous a-t-elle été soumise en tant que projet pilote de la part du gouvernement, ou en tant que fait accompli en ce qui concerne les neuf édifices dont nous parlons ici? Je vous pose la question car il semble, d'après ce que l'on a entendu de la bouche du ministre, qu'il s'agisse, comme je viens de le dire, d'un projet pilote pour l'avenir. Qu'en savez-vous?

**Mme Carolyn Blair:** La DP faisait état d'environ 35 édifices. Ce nombre a été porté à 40 pendant la durée de l'étude. Dans le cadre de notre travail, nous avons identifié neuf immeubles qui, sur la base d'un certain nombre d'objectifs, conviendraient à ce type de transaction. Je ne me souviens pas d'avoir jamais entendu quelqu'un prononcer le mot « pilote », non.

• (1540)

**L'hon. Garth Turner:** Oui, mais le gouvernement allait mettre 40 immeubles sur la table. Vous avez recommandé neuf — sur les 40?

**Mme Carolyn Blair:** Nous avons recommandé neuf des 40 pour ce type de transaction. Le restant des immeubles conviendraient peut-être à d'autres transactions. Ils sont toujours à l'étude.

**L'hon. Garth Turner:** Les 40 ont-ils tous été cités dans la DP, ou bien cela était-il sous réserve d'une invitation?

**Mme Carolyn Blair:** Il y en avait 35 dans la DP, et le gouvernement a décidé d'en ajouter encore cinq à l'étude. Je n'en connais pas les raisons.

**L'hon. Garth Turner:** Connaissions-nous tous ces immeubles?

**Une voix:** Oui.

**L'hon. Garth Turner:** Chacun des 40?

**Une voix:** Nous les avons.

**L'hon. Garth Turner:** Pourriez-vous me confirmer, s'il vous plaît, les honoraires qui vous ont été versés?

**Mme Carolyn Blair:** Les honoraires pour les services de consultation divulgués sont de 150 000 \$ chacun, soit 300 000 \$ en tout.

**L'hon. Garth Turner:** Y a-t-il quelque'autres frais courants?

**Mme Carolyn Blair:** Dans le cas de notre travail de consultation, nos frais de déplacement ont eux aussi été couverts. L'exécution de la transaction fait l'objet d'un contrat distinct.

**L'hon. Garth Turner:** Bien, mais pour ce qui est du premier contrat — peut-être que M. Jameson pourrait intervenir ici —, est-ce là la totalité de ce que le contribuable a dû payer?

**M. Keith Jameson:** Comme vous l'a dit Carolyn, ces 300 000 \$ — 150 000 \$ chacun — correspondent à nos honoraires fixes, plus nos frais, dont je ne me souviens pas, au prix coûtant. Voilà quels étaient les honoraires pour le contrat qui a été signé, ce qui n'inclut pas le contrat sous lequel nous travaillons relativement aux neuf propriétés immobilières.

**L'hon. Garth Turner:** Parlons donc du deuxième contrat. Les banques vont-elles toucher une commission sur le produit de la vente?

**M. Keith Jameson:** C'est exact.

**L'hon. Garth Turner:** Pourriez-vous, s'il vous plaît, nous dire comment la commission est structurée?

**M. Keith Jameson:** Non, je ne le peux pas.

**L'hon. Garth Turner:** Pourquoi?

**M. Keith Jameson:** Il intervient, pour chacun de nous, des éléments de confidentialité que nous ne pouvons franchement pas divulguer. Et cela s'applique et à notre client et à nous. Les deux banques doivent maintenir un élément de confidentialité quant au contrat que nous avons véritablement exécuté.

**L'hon. Garth Turner:** La commission est-elle structurée autour d'un taux forfaitaire, fondé sur le pourcentage du produit réalisé par la vente par le gouvernement?

**Mme Carolyn Blair:** Les clauses de notre contrat doivent demeurer confidentielles.

**L'hon. Garth Turner:** Vous devriez tout de même pouvoir nous dire s'il s'agit d'un pourcentage forfaitaire du produit de la vente réalisé par le gouvernement. Une telle information me semble être très loin d'être un secret d'État.

**Mme Carolyn Blair:** Nous dirions qu'il s'agit d'honoraires qui sont bas pour l'industrie. Nous n'avons jamais essayé de vendre plus d'immobilier contre des honoraires inférieurs. La base sur laquelle ils sont établis est explicitée dans le contrat.

**L'hon. Garth Turner:** Pourriez-vous répondre à ma question?

**Mme Carolyn Blair:** Je vous ai donné ma réponse à votre question.

**L'hon. Garth Turner:** Permettez que je vous rappelle que nous sommes vos clients.

**Mme Carolyn Blair:** Je comprends cela.

**L'hon. Garth Turner:** Nous sommes députés au Parlement fédéral et c'est le Parlement qui gouverne le pays. Nous sommes donc en vérité vos clients, ici. J'estime donc que vous pourriez au moins nous dire s'il s'agit d'un taux forfaitaire basé sur le montant total. Si vous vendez ces immeubles pour 1 milliard de dollars, allez-vous toucher 5 p. 100? Est-ce ainsi que cela fonctionne?

**Mme Carolyn Blair:** Non, nous ne touchons pas 5 p. 100.

**L'hon. Garth Turner:** Est-ce ainsi que cela fonctionne? Est-ce un pourcentage fixe du produit de la vente? Cela s'applique-t-il au produit net ou au produit brut de la vente?

Nous ne pourrions pas décider s'il s'agit d'un bon arrangement pour le gouvernement du Canada à moins de pouvoir tirer au clair un certain nombre de détails.

**M. Keith Jameson:** Si vous me permettez d'intervenir, sauf tout le respect que je vous dois et compte tenu de ce pour quoi nous sommes ici, il intervient ici des éléments de confidentialité, et il est très difficile pour nous de déterminer à partir de quand nous franchissons la limite entre répondre à une question très vague et fournir des données très précises, ce que vous cherchez à obtenir.

Nous ne sommes pas en train d'essayer d'éviter de répondre à des questions qui sont justes dans le contexte de ce que nous essayons de faire.

Si vous êtes le client — et je ne suis pas en train de prétendre que vous ne l'êtes pas —, nous suggérerions respectueusement que vos collègues communiquent ces renseignements, car ce n'est pas à nous de rompre l'engagement en matière de confidentialité que nous avons pris.

**L'hon. Garth Turner:** Nous avons beaucoup d'avocats. Répondez-nous simplement, et ils pourront faire le tri.

**M. Keith Jameson:** C'est une option.

**L'hon. Garth Turner:** Vous êtes donc en train de négocier la vente des immeubles, puis vous négociez leur cession-bail pour le compte du gouvernement.

**M. Keith Jameson:** Nous ne négocions pas la cession-bail. Nous travaillons en définitive avec notre client, le gouvernement, en vue de structurer une cession-bail qui reflète ce dont le client a besoin pour ses activités, son usage et la structure de l'arrangement. Nous ne sommes certainement pas en train de négocier cela. Nous offrons aide et conseils, aux côtés d'avocats et d'autres conseillers, quant à la façon dont cela devrait être établi.

● (1545)

**L'hon. Garth Turner:** Que sait-on en ce moment au sujet de l'arrangement de cession-bail? En connaissons-nous la durée — 25 ans?

**M. Keith Jameson:** Je peux vous dire qu'il y aura des structures telles que les acheteurs auront la possibilité de soumettre des options au gouvernement pour examen. Quant à la durée précise, cela sera fonction des soumissions et des structures que nous recevons.

**L'hon. Garth Turner:** A-t-on donc fixé une durée de bail donnée?

**M. Keith Jameson:** Certaines conditions ont été établies, mais il y a en la matière une certaine souplesse. Encore une fois, je ne suis pas en train de m'esquiver. Le bail et le processus de soumission ont été structurés de façon à offrir une certaine marge de manœuvre au gouvernement, qui est le vendeur, quant à la détermination des meilleures conditions offertes à la date couperet. Il pourrait s'agir d'une durée de bail plus longue, d'une durée de bail plus courte, d'un prix supérieur, d'un prix inférieur...

**L'hon. Garth Turner:** Sait-on combien de personnes vont s'installer dans les immeubles? Y a-t-il un nombre de corps existant? Sait-on pour combien de personnes on veut trouver des locaux?

**M. Keith Jameson:** D'après ce que j'en sais, les immeubles seront remplis lorsque les baux seront exécutés.

**L'hon. Garth Turner:** Et de combien de personnes parle-t-on?

**La présidente:** Merci, monsieur Turner.

Nous passons maintenant à Mme Bourgeois.

[Français]

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

Madame, monsieur, bonjour.

Ne trouvez-vous pas un peu anormal qu'on ne puisse pas avoir une idée du montant de la commission que vous toucherez? En ce qui a trait au marché régulier, on sait que les agents d'immeubles, lorsqu'ils vendent une maison, peuvent toucher un certain pourcentage. D'autres, lorsqu'ils ne font qu'aider à la conclusion de la transaction, touchent un autre type de pourcentage. Il est assez particulier que vous ne puissiez pas nous donner d'information là-dessus, ne serait-ce que le pourcentage de la commission que vous pourriez toucher.

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Les conditions de notre contrat sont assujetties à une entente de confidentialité entre nous-mêmes, BMO et notre client. Il n'est d'aucune façon habituelle, dans notre secteur d'activité, que les honoraires correspondant à d'importantes transactions immobilières commerciales soient rendus publics. Simplement, nous ne voulons pas que nos concurrents sachent ce que nous facturons pour nos services.

Nous nous sommes engagés dans le cadre du contrat — et je pense que cela a été mentionné lors de témoignages antérieurs — à ce que les tarifs facturés soient les plus bas possibles. Et BMO et nous-mêmes avons confirmé que nous n'avons pas vendu davantage de biens immobiliers pour des droits inférieurs, et le gouvernement est donc très certainement en train d'obtenir un très bon tarif auprès des banques.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** C'est bien.

Madame Blair, si j'ai bien compris, vous donnez des conseils en matière de cession-bail.

• (1550)

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Oui.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Pourquoi avez-vous conseillé au gouvernement, qui avait 9 des 35 ou 40 immeubles, d'opter pour la cession-bail? Sur quoi vous êtes-vous basée pour cela?

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Dans la DP et dans le cadre de notre travail consultatif préliminaire, le gouvernement nous avait très clairement exposé ses objectifs quant à l'évaluation des options stratégiques pour les 40 immeubles qu'il avait identifiées pour nous. Nous en avons peaufiné l'analyse aux stades analytique ou consultatif de notre travail et avons jugé que les objectifs du gouvernement seraient atteints avec ce genre de transaction. Mais c'est le gouvernement qui a décidé d'aller de l'avant avec la transaction, et pas nous.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Si je comprends bien, ce n'est pas vous qui avez suggéré au gouvernement d'opter pour la cession-bail, car le gouvernement avait déjà son opinion là-dessus. C'était le mandat qu'on vous avait donné.

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Cela n'est pas tout à fait juste. J'ai dit que l'étude que nous avons effectuée au stade consultatif avait fait ressortir qu'une transaction de type vente et cession-bail serait appropriée pour neuf des 40 immeubles. C'est la recommandation que nous avons faite au gouvernement. C'était ensuite à lui qu'il revenait de décider d'aller de l'avant ou non avec cette recommandation. Notre opinion professionnelle était qu'il s'agissait d'un genre

de transaction qui se prêterait bien à la réalisation des objectifs énoncés dans notre rapport.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Comment peut-on s'assurer que les intérêts des contribuables ont été pris en compte alors que vous aviez tout intérêt, dans le fond, à suggérer des cessions-bail? Vous pouviez toucher une certaine commission; c'était intéressant pour vous. Comment peut-on s'assurer que les intérêts des contribuables soient protégés? Quelles sont les garanties?

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** C'est le client qui décide d'y aller ou non. Notre rôle est de fournir nos meilleurs conseils professionnels quant à la façon de réaliser les objectifs du client. J'estime que nous réussissons bien dans notre secteur d'activité du fait des bons conseils que nous fournissons. Nous ne resterions pas longtemps en affaires si nous n'offrions que des conseils intéressés.

Les antécédents que M. Jameson et moi-même vous avons exposés tout à l'heure établissent clairement que nous oeuvrons depuis quelque temps dans ce domaine. Nous ne nous occupons que d'opérations immobilières de grande échelle et nos évaluations professionnelles ont indiqué que c'était une voie appropriée à poursuivre. En bout de ligne, il reviendra à une partie indépendante de rendre une opinion sur l'équité du prix de la soumission qui sera retenue dans le processus que nous menons à l'heure actuelle. Notre rôle est tout d'abord de donner des conseils, puis d'obtenir du gouvernement la meilleure offre possible.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** L'édifice Thomas D'Arcy McGee, dans lequel se trouve une de vos succursales, la RBC Groupe Financier, doit être vendu. Je sais que ma question est dure, mais il faut la poser. Pouvez-vous m'assurer que dans le cas d'une cession-bail, étant donné qu'une des succursales de votre groupe est dans cet immeuble, il n'y aura pas de *sweet deal* pour votre filiale qui loue ses locaux dans cet édifice? Comment voulez-vous qu'on ait confiance quand on voit ce qui se passe?

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Le bail de la Banque royale pour ses locaux dans l'édifice D'Arcy McGee correspond à une location à tierce partie que Travaux publics a négociée il y a de cela quelque temps déjà. TPSGC est aujourd'hui propriétaire de l'immeuble. Il n'y aura, dans le cadre de ce processus, aucun changement dans les conditions de ce bail. Tout acheteur de cet immeuble devra examiner le bail du gouvernement et le bail de la Banque royale tels qu'ils existent et faire une évaluation sur cette base.

• (1555)

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** C'est néanmoins un des immeubles touchés par la cession-bail. Dans le cas d'une cession-bail, si j'ai bien compris, le gouvernement vend un édifice, et la personne qui l'achète loue des locaux au gouvernement. Et vous, vous allez rester à l'intérieur de cet immeuble parce que vous y avez une succursale. Il y a quelque chose qui me semble incompréhensible.

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Si vous saviez que le gouvernement possède déjà cet immeuble, cela vous aiderait peut-être à comprendre. La Banque royale est un simple locataire en vertu d'un bail existant pour des locaux dans cet immeuble. Ce bail est en place depuis plusieurs années. Il est en place à l'heure actuelle. Quant aux conditions de ce bail, celles-ci demeureront en place pendant plusieurs années encore. Il n'y aura aucun changement par suite de cette transaction, alors il n'existe aucune possibilité d'entente de faveur, de ce que vous appelez un « sweet deal ». L'arrangement a été négocié il y a de cela quelque temps déjà, et sans que nous n'y intervenions.

[Français]

**La présidente:** Merci, madame Bourgeois.

[Traduction]

Avant que de donner la parole à M. Kramp, je tiens à ce que vous sachiez que les signaux sonores que vous entendez résultent de la réception ou de l'envoi de messages par vos BlackBerry. Je tiens simplement à ce que vous le sachiez. C'est à vous de décider si vous voulez fermer vos BlackBerry, mais si vous ne le faites pas, nous continuerons d'entendre ces bips.

Monsieur Kramp.

**M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC):** Merci, madame la présidente.

Bienvenue aux témoins. J'aimerais commencer par vous dire que je reconnais les paramètres et les contraintes auxquels vous êtes et serez assujettis face aux questions que nous vous posons aujourd'hui et qui portent sur des éléments à caractère confidentiel. Nonobstant cela, j'ose espérer que vous ferez de votre mieux pour nous fournir des explications qui permettent d'apaiser les préoccupations que nous pouvons avoir.

Une réflexion que j'ai concerne le facteur temps. Il y a des gens qui disent que c'est le choix du moment qui compte avant tout. Le choix du moment est critique. Le choix du moment est au coeur de nombreuses décisions d'affaires. Il a été dit par un très grand nombre de personnes que les conditions du marché d'aujourd'hui sont favorables, surtout pour une transaction de cession-bail pour le gouvernement.

Ce que j'aimerais que vous fassiez, si la chose est possible, c'est nous expliquer les conditions du marché telles que vous les voyez. Est-ce un marché d'acheteurs? Est-ce un marché de vendeurs? Est-ce un marché à bon rendement-coût? Livrez-nous, s'il vous plaît, vos idées en la matière.

**M. Keith Jameson:** Je pense que nous nous trouvons face à un marché très fort. Je dirais que le marché est à l'heure actuelle équilibré. Cela fait plusieurs années que le marché est fort. Cela n'est plus considéré comme une anomalie, alors qu'il y a deux ou trois ans nous étions surpris par la force de notre marché. Vendeurs et acheteurs en sont arrivés à la conclusion que c'est une réalité. Il y a sur le marché d'importants capitaux — fonds de pension, souscriptions privées et investisseurs autonomes, d'ailleurs, qui disposent de sommes conséquentes. L'immobilier est de nouveau un investissement privilégié.

Je pense que la réponse est que nous sommes en présence d'un marché fort et équilibré.

**M. Daryl Kramp:** Merci beaucoup.

Sachant que vous êtes engagé dans un processus de cession-bail des neuf immeubles, et sans vouloir mettre en péril ce processus ni le

caractère confidentiel de l'opération, j'aimerais avoir une idée de l'activité et des déclarations d'intérêt qu'attire présentement ce dossier. Les gens sont-ils en train de sautiller en criant « Moi aussi, moi aussi », ou bien devez-vous faire de la vente agressive? Quelles sont vos impressions en la matière?

**M. Keith Jameson:** Je pense que le niveau d'intérêt correspond à nos attentes. Il y a une combinaison d'intérêt public et d'intérêt privé. Bien franchement, l'intention du client était de s'assurer qu'il s'agisse d'une chose à laquelle pourrait participer le marché tout entier.

Comme vous l'avez dit, il est en ce moment difficile pour nous de parler dans le détail du processus dans lequel nous sommes engagés. Il y a un vif intérêt, mais je ne pense pas pouvoir vous en dire plus. Nous ne pouvons bien évidemment pas négocier une transaction si nous diffusons des renseignements sur les niveaux d'intérêt et leur provenance. Franchement, je ne pense pas que ce serait approprié.

**M. Daryl Kramp:** Très bien. Puis-je vous demander de resserrer un petit peu le champ? Y a-t-il eu des déclarations d'intérêt et canadiennes et étrangères?

**M. Keith Jameson:** Oui.

**M. Daryl Kramp:** Très bien. Merci bien.

Nous avons eu au comité plusieurs discussions au sujet des responsabilités des propriétaires à l'égard des immeubles qui sont présentement loués par le gouvernement et(ou), dans certains cas, de la négligence de ces responsabilités, les travaux de réparation et d'entretien n'étant pas toujours conformes aux normes.

En ce qui concerne ce nouveau bail qui est maintenant proposé, pourriez-vous nous expliquer en quoi il veillerait à ce que les propriétaires respectent des normes supérieures de gestion immobilière? Va-t-il y avoir une norme de base? Quel arrangement de bail va être en place? Les conditions seront-elles en place d'une année sur l'autre ou bien s'agit-il d'un bail pilote?

• (1600)

**M. Keith Jameson:** Premièrement, je peux vous dire que j'ai lu dans la transcription de séances antérieures que le ministre Fortier a déjà expliqué que le bail a été calqué sur un bail négocié antérieurement entre Morguard et la Société Radio-Canada, et qui est considéré par diverses parties comme étant un bail solide et équilibré. Nous-mêmes, nos collègues chez RBC, des avocats tiers et des avocats du gouvernement avons travaillé sur ce bail pour faire en sorte qu'il reflète ce dont a véritablement besoin le gouvernement pour se protéger et pour réaliser les objectifs qu'il nous a dit vouloir atteindre.

À notre avis, tous les mécanismes de protection nécessaires figurent dans le bail qui est proposé.

**M. Daryl Kramp:** Merci.

Clairement, le gouvernement n'est pas votre seul client. Vous avez plusieurs clients, comme vous l'avez indiqué, et vous avez d'impressionnants antécédents et une bonne feuille de route quant à la négociation de nombreuses transactions, distorsions ou arrangement de types et d'envergures variés.

Je me demande s'il vous serait possible de nous entretenir au sujet d'autres transactions que vous avez menées à bien, encore une fois sans trahir vos ententes de confidentialité. Il est clair que les gens ont fait des efforts pour améliorer la gestion de leur portefeuille, que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. Avez-vous pu vous inspirer de leur expérience pour offrir des conseils constructifs dans le cadre de cette transaction-ci?

**M. Keith Jameson:** Il me faut dire qu'il y a peut-être ici un léger malentendu. Nous parlons sans cesse de gestion immobilière et de mauvaise gestion immobilière. Je pense que ce qu'il vous faut faire c'est porter cela au palier suivant. Si vous prenez le cas des gros propriétaires immobiliers, ils recourent pour la plupart à ce que l'on appelle des gestionnaires de biens. Les gestionnaires immobiliers, sauf tout le respect que j'ai pour leurs services et compétences, assurent l'entretien des immeubles; ils coordonnent les services de nettoyage et d'entretien, de déneigement, et ainsi de suite.

Les gestionnaires de biens sont ceux qui prennent les décisions clés quant à ce qui doit être dépensé et pourquoi. Par exemple, s'il y a une fuite dans le toit, faut-il réparer le toit ou le remplacer? Le gestionnaire de biens doit faire un choix stratégique: il peut continuer de réparer le toit pendant cinq ans, à raison, mettons, de 100 000 \$ par an, ou il peut le remplacer pour 500 000 \$ et ne plus avoir de problème.

Je pense que la réalité est que nous voyons les gestionnaires professionnels, les gestionnaires de biens, prendre les bonnes décisions pour maintenir l'intégrité des biens immobiliers dont ils sont responsables. Je pense que s'il y a une leçon à en tirer c'est qu'en réalité il faut parfois dépenser de l'argent pour économiser de l'argent.

**M. Daryl Kramp:** Il y a peut-être des gens qui souhaiteraient participer à ce processus mais qui, pour quelque raison, ne sont même pas au courant du fait que cette transaction est en train d'être envisagée ou négociée. Du fait que ce soit très local et que nous soyons tous au courant, nous nous imaginons que tout le monde doit être au courant.

Afin de veiller à ce qu'il y ait un marché concurrentiel et qui soit ouvert au nombre maximal de participants et à ce que nous obtenions la meilleure valeur pour le contribuable canadien, quels genres d'outils ou d'efforts de commercialisation avez-vous engagés en vue d'élargir au maximum le marché et son attrait?

**Mme Carolyn Blair:** Des annonces ont été placées dans quatre journaux canadiens au début du processus, à au moins trois ou quatre occasions différentes. Nous avons constaté que le degré de sensibilisation est très élevé dans notre marché. D'autre part, compte tenu de l'expérience que nous avons acquise au fil des ans, nous connaissons nombre des acheteurs potentiels et ceux-ci auraient reçu par courriel un rappel au sujet de la transaction. Si la chose les intéressait, alors des renseignements supplémentaires leur auraient été communiqués, sous réserve d'une entente de confidentialité.

**The Chair:** La parole est maintenant à Mme Nash.

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

Bienvenue aux témoins qui sont venus nous rencontrer cet après-midi.

J'aurai quelques questions. On nous dit que cette transaction est l'une des plus grosses transactions immobilières des dernières décennies. Nous n'avons pas vu l'étude que vous avez menée pour justifier la vente. Je serais donc curieuse de savoir pourquoi le choix s'est arrêté sur ces neuf immeubles. Il y a de nombreux autres immeubles qui sont disponibles, et il y en a eu 40 qui ont été proposés. Pourquoi ces neuf-ci? Diriez-vous que ces neuf étaient les meilleurs parmi les 40 immeubles et, dans l'affirmative, pourriez-vous nous expliquer ce que vous entendez par « meilleur »?

• (1605)

**Mme Carolyn Blair:** Certainement, les raisons du choix des neuf immeubles... En fait, tout notre rapport traite de la façon dont le

gouvernement peut réaliser ses objectifs énoncés avec les 40 immeubles. Le marché, comme Keith l'a mentionné plus tôt, est en ce moment très fort, avec les volumes énormes de capitaux qui sont disponibles à l'échelle mondiale. Les taux d'intérêt sont quant à eux plutôt bas. Le type de transaction envisagé pour ces neuf immeubles est en ce moment très séduisant pour le marché.

Sans aborder de façon plus détaillée le contenu de notre rapport, je dirais simplement que ces neuf immeubles correspondaient à certains objectifs du gouvernement, alors que ce n'était pas le cas des autres.

**Mme Peggy Nash:** Mais diriez-vous que ces immeubles sont en meilleur état que certains des autres? S'agit-il d'immeubles de qualité supérieure? Présentent-ils des qualités particulières qui feraient qu'ils seraient plus désirables?

**Mme Carolyn Blair:** Oui, je dirais, au lieu d'essayer de définir le sens de « meilleur », que leur caractéristique dominante est qu'ils ont un emplacement et une architecture qui conviennent à différents types de locataires. Que le gouvernement ou que quelqu'un d'autre s'y installe, ces immeubles conviennent à des locataires autres que le gouvernement.

**M. Keith Jameson:** J'ajouterais que l'une de leurs caractéristiques essentielles, selon moi, est qu'ils sont ce que nous appellerions des « immeubles à bureaux conventionnels ». Il s'agit essentiellement d'immeubles à bureaux standard, situés dans le centre-ville, et qui se prêtent aux opérations gouvernementales et qui sont en définitive optimisés quant à l'usage qui peut en être fait.

Si, par exemple, il s'agissait d'une propriété comportant un immeuble et 50 acres, alors il est certain que vous ne la vendriez pas pour la reprendre en cession-bail, vu le potentiel de développement futur que vous laisseriez sur la table. Vous bonifieriez la valeur du terrain avant de créer votre valeur optimale.

Ces propriétés immobilières en sont déjà là, et il s'agit simplement d'immeubles à bureaux conventionnels, sans plus.

**Mme Peggy Nash:** Très bien. Mais ils sont en assez bon état.

**Mme Carolyn Blair:** Oui. Je ne pourrais pas vous dire s'ils sont en moyenne supérieurs ou inférieurs aux autres.

Je pense que le professeur McKellar, dans son témoignage, les a décrits comme étant des « immeubles de type marchand », et ce serait sans doute là une caractérisation plutôt juste en supplément de celle de Keith, selon laquelle il s'agit d'« immeubles de bureaux conventionnels ».

**Mme Peggy Nash:** Étant donné le caractère confidentiel de ce marché — tout le processus et les conditions s'y appliquant —, nous n'avons en réalité rien vu qui nous indique si la chose va être bonne ou non pour les Canadiens. Cette confidentialité très stricte est-elle typique des transactions immobilières dont vous vous occupez?

**Mme Carolyn Blair:** Le genre de processus que nous menons à l'heure actuelle est très typique. Les renseignements ne sont communiqués qu'à ceux qui signent des ententes de confidentialité.

**Mme Peggy Nash:** Ce sont donc les banques qui exigent cette confidentialité?

**Mme Carolyn Blair:** Je dirais que quiconque est actif dans le domaine des grosses opérations immobilières commerciales, qu'il s'agisse de banques ou d'autres intervenants, suivrait exactement le même processus.

**Mme Peggy Nash:** Et est-ce typique que la ou les parties conseillant un vendeur potentiel de vendre s'occupent en même temps de la vente, comme vous le faites avec Travaux publics?

**Mme Carolyn Blair:** Dans notre secteur d'activité, qu'il s'agisse d'immobilier, de fusions et d'acquisitions ou de financement d'infrastructure, il est tout à fait typique que les clients qui traitent de projets sophistiqués d'envergure veuillent ce niveau de conseils. Ils veulent que les personnes qui sont engagées dans l'avancement de la transaction leur offrent des conseils. Ce sont eux qui prennent la décision en bout de ligne. C'est le client qui décide d'aller de l'avant ou non, mais vous ne pouvez pas obtenir ce genre de conseil auprès de cabinets de comptables ou autre. Les gens qui ne sont pas engagés dans le déroulement de la transaction ne sont pas en mesure de donner ce genre de conseils et de dire si l'idée est bonne ou non.

• (1610)

**Mme Peggy Nash:** Et est-il typique que la cession-bail pour le genre de vente qui est proposé ici vise une durée de 25 ans? S'agit-il là d'une période de cession-bail type?

**Mme Carolyn Blair:** Tout dépend de l'objectif du client et de l'usage qu'il compte faire de l'immeuble.

**Mme Peggy Nash:** Vous êtes-vous occupés d'autres contrats de cession-bail sur 25 ans?

**Mme Carolyn Blair:** Certainement. Nous nous sommes occupés de baux pour des durées plus courtes et plus longues. Tout dépend des besoins du client.

**Mme Peggy Nash:** Et le but de cette vente-ci est-il que tous les espaces soient loués par le vendeur?

**Mme Carolyn Blair:** À l'exception d'un très petit nombre de tenances à bail négociées par un tiers — dont une, qui existe déjà, a déjà été mentionnée —, le gouvernement du Canada est certainement le locataire dominant.

**Mme Peggy Nash:** Une fois en place le nouvel arrangement de location, donc, le nouveau propriétaire n'aura en vérité pas à se préoccuper de trouver de nouveaux locataires. Il aura des locataires assez sûrs dans ces immeubles.

**Mme Carolyn Blair:** C'est exact. Ce serait là une caractéristique importante de l'investissement. Et lorsque nous parlons de la maximisation de la valeur, c'en est là un élément important.

**Mme Peggy Nash:** Ce serait quelque chose de très désirable de la part d'un nouveau propriétaire.

**Mme Carolyn Blair:** Oui.

**Mme Peggy Nash:** Est-ce que l'immeuble et le terrain feront partie de la vente?

**Mme Carolyn Blair:** Oui.

**Mme Peggy Nash:** Ce serait donc le tout.

Le chiffre qui a été cité est de 1,5 milliard de dollars. Cela correspond-il à ce que vous en savez?

**Mme Carolyn Blair:** Je ne peux vraiment pas me prononcer sur la valeur. Ce ne serait pas dans l'intérêt du contribuable canadien que nous parlions de la valeur.

**Mme Peggy Nash:** Me reste-t-il du temps, madame la présidente?

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

**Mme Peggy Nash:** Pour ce qui est de baux normaux — parce que vous nous dites que ces arrangements particuliers sont confidentiels —, est-il normal, dans une telle situation, que les coûts de fonctionnement ainsi que les taxes et dépenses soient assumés par les locataires, par la partie qui loue l'immeuble? Vous avez parlé de la réparation du toit, et il pourrait également s'agir de la fourniture ou autre. Ces coûts sont-ils normalement couverts par les locataires de l'immeuble?

**M. Keith Jameson:** La réponse courte est que oui. Il y a une réponse longue qui nous ramène à toute cette question, soit, comme vous le savez sans doute, que le gouvernement a choisi au fil des ans de ne pas assumer nombre de ces coûts. C'est là une partie de la raison pour laquelle, en tant que locataire, le gouvernement a vu certains immeubles se détériorer, car il n'y a aucun mécanisme pour les propriétaires de récupérer...

**Mme Peggy Nash:** Le gouvernement continuera donc de subir ces coûts, sauf qu'il les paiera en tant que locataire plutôt qu'en tant que propriétaire.

**M. Keith Jameson:** Mais, en même temps, il sera en mesure de veiller à ce que les travaux de réparation et d'entretien soient faits, auquel cas l'immeuble sera entretenu conformément aux normes qu'exigent les employés.

**Mme Peggy Nash:** Encore une fois, pour le propriétaire de l'immeuble, il n'y a aucun risque sur ce plan-là, car les coûts, les frais d'exploitation et d'entretien, seront tous répercutés et seront payés par les locataires.

**M. Keith Jameson:** Il y aura certains risques. Je ne peux pas être trop précis, mais le bail transfère certains risques liés à l'immeuble au propriétaire. Cela fait partie de la structure et de la stratégie sous-tendant la transaction.

**Mme Peggy Nash:** Merci.

[Français]

**La présidente:** Merci.

Monsieur Simard, c'est à vous.

[Traduction]

**L'hon. Raymond Simard (Saint-Boniface, Lib.):** Merci beaucoup, madame la présidente.

Je souhaite la bienvenue aux témoins qui comparaissent aujourd'hui.

Ma première question concerne le processus. Vous avez parlé tout à l'heure de frais de consultation de 300 000 \$. Je me demande simplement si vous avez été recrutés pour fournir une analyse en vue de déterminer si nous devrions ou non vendre ces immeubles ou bien si l'on vous a dit que les immeubles allaient être vendus et que l'on vous a ensuite demandé de fournir des conseils quant à la façon de procéder. Ce sont là deux choses très différentes.

**Mme Carolyn Blair:** Ce qui s'est passé correspond davantage à votre première hypothèse.

**L'hon. Raymond Simard:** La première?

**Mme Carolyn Blair:** La première. Cela ne s'est même pas limité à la question de savoir si la cession-bail était une bonne idée. À l'étape de la consultation, la discussion était très ouverte sur toute une gamme de possibilités différentes que nous avons examinées. La cession-bail n'était qu'une option parmi plusieurs. Nous avons jugé cette formule convenable pour un petit nombre seulement des immeubles à l'étude.

**L'hon. Raymond Simard:** Et vous avez recommandé la vente de neuf d'entre eux.

• (1615)

**Mme Carolyn Blair:** C'est exact.

**L'hon. Raymond Simard:** Pourriez-vous me dire s'il va y avoir un prix de départ? Il me semble qu'il doit y avoir un prix en dessous duquel nous ne serions pas prêts à vendre. Est-ce la pratique habituelle dans le cas d'une vente énorme comme celle-ci?

**Mme Carolyn Blair:** Nous ne voudrions vraisemblablement pas nous prononcer de façon précise sur ce processus. Je dirais qu'en règle générale le concept de prix de départ est sans doute plus courant lors de ventes aux enchères d'oeuvres d'art que de ventes aux enchères de ce genre-ci. Le prix de départ effectif découlera probablement davantage de l'opinion sur l'équité du prix. À moins que celui-ci ne soit jugé par une partie indépendante comme étant juste pour les contribuables et pour notre client, le gouvernement, alors la transaction ne se fera tout simplement pas. Notre rôle est d'obtenir l'offre la plus élevée sur le marché actuel.

**L'hon. Raymond Simard:** Mais il faut qu'il y ait, dans l'esprit de quelqu'un, une juste valeur marchande pour ces immeubles. Il me semble que si vous allez lancer une demande de propositions — et je ne vais pas répéter le montant qui a été cité, mais il faut que ce soit un montant que nous jugeons juste —, et si l'offre qui vous est faite est pour un demi-milliard de dollars de moins, nous ne vendrions pas.

C'est donc cette étude sur l'équité qui va nous fournir cette réponse?

**Mme Carolyn Blair:** C'est exact. Une fois que nous connaissons l'offre, une étude distincte sera effectuée pour déterminer si elle est juste ou pas. Et je pense qu'il serait raisonnable de supposer que si le prix sur lequel débouche ce processus n'est pas satisfaisant, alors...

**L'hon. Raymond Simard:** Le gouvernement paierait pour ce rapport sur l'équité également, je suppose. Ce ne serait pas aux frais du client.

**Mme Carolyn Blair:** J'imagine, oui. Nous n'allons certainement pas fournir cet avis sur l'équité du prix.

**L'hon. Raymond Simard:** Comment faites-vous pour veiller à ce qu'il n'y ait aucun conflit d'intérêt de côté de l'acheteur pour ce qui est, de, peut-être...? Il s'agit manifestement d'un achat de grande envergure. L'un des acheteurs pourrait être un client de BMO ou de la Banque royale. Comment vous assurez-vous qu'il n'y ait aucun conflit d'intérêt tel que l'un soit favorisé par rapport à l'autre?

**Mme Carolyn Blair:** En vertu de notre contrat, il nous est interdit d'acheter les immeubles, de financer de quelque façon ou sous quelque forme les immeubles ou d'en arranger le financement. Ce n'est pas notre bilan. Ce n'est pas l'utilisation qui est faite de nos services de placement de la dette. Nous sommes certainement capables de faire cela, mais ce n'est pas ce que nous faisons. Toutes les offres nous arriveront sous enveloppe scellée et nous déterminerons laquelle ou lesquelles sont les meilleures.

**L'hon. Raymond Simard:** Cela est très important, soit dit en passant. Nous n'avions pas encore entendu parler de cela, et c'est très important.

Allez-vous accorder la préférence à l'enchérisseur qui fait une offre pour le tout, pour les neuf immeubles, ou bien allez-vous offrir les immeubles séparément? Comment le processus va-t-il fonctionner?

**Mme Carolyn Blair:** L'offre englobe les neuf immeubles, mais les intéressés peuvent faire des propositions visant l'ensemble ou une partie seulement.

**L'hon. Raymond Simard:** Si donc vous obteniez un prix supérieur pour un immeuble en particulier, vous iriez de l'avant avec cet acheteur?

**Mme Carolyn Blair:** Tant et aussi longtemps que cela ne mettrait pas en péril une offre pour le tout. Il nous faut optimiser cela et nous ne saurons comment faire qu'une fois les propositions en mains.

**L'hon. Raymond Simard:** En ce qui concerne la cession-bail, ai-je bien compris, madame la présidente, que le gouvernement aurait la possibilité, à la fin, de racheter l'immeuble?

**La présidente:** Tout dépendrait des conditions.

**L'hon. Raymond Simard:** Est-ce une chose qui est elle aussi en train d'être envisagée? Ce me semble être une proposition intéressante.

**M. Keith Jameson:** Je peux répondre à cette question. Oui, et je pense que le ministre en a également fait état. Il y aura un mécanisme de rachat par le gouvernement.

**L'hon. Raymond Simard:** Pour 1 \$ ou 2 \$? Est-ce là le montant qui a été cité?

**M. Keith Jameson:** Je ne peux pas me prononcer là-dessus.

**L'hon. Raymond Simard:** Il nous faudra poser cette question au ministre.

Avez-vous fait des ventes semblables avec d'autres paliers de gouvernement, ou bien est-ce une première pour vos deux sociétés?

**M. Keith Jameson:** Je n'ai pas fait de cession-bail pour un autre palier de gouvernement, non.

**L'hon. Raymond Simard:** Ni pour le gouvernement fédéral?

**M. Keith Jameson:** Non.

**Mme Carolyn Blair:** Nous nous sommes occupés de marchés du genre pour lesquels le gouvernement était le locataire, mais non le vendeur. Nous nous sommes également occupés de marchés semblables dans d'autres pays. Mes partenaires, par exemple au Royaume-Uni, se sont occupés de cessions-bail pour le gouvernement britannique.

Si vous m'interrogez sur ce que j'ai fait, personnellement, cela s'est limité à des dossiers dans lesquels le gouvernement était un locataire mais non pas le vendeur.

**L'hon. Raymond Simard:** Est-il inhabituel d'avoir deux agents pour ce type de vente? Comment vous arrangez-vous? Vous êtes quotidiennement en concurrence l'un contre l'autre. Partagez-vous la commission? Cela m'intrigue. J'aurais cru que le gouvernement choisirait une maison et traiterait avec celle-ci seulement.

**Mme Carolyn Blair:** Dans la DP, une disposition précisait bien que le gouvernement se réservait le droit de choisir plus d'un conseiller. Nous avions le choix entre collaborer ou ne pas travailler. Vous vous livrez concurrence jusqu'au moment où vous êtes choisi, et ensuite vous collaborez très bien ensemble. Cela se passe sans arrêt dans notre secteur, en particulier lorsqu'il s'agit de transactions de valeurs mobilières. Vous réunissez cinq, six, sept, voire huit courtiers pour une même émission de valeurs mobilières, en formant ce que l'on appelle un consortium. Chacune de nos sociétés est à l'aise dans ce genre de transactions, qu'il s'agisse de travailler seul ou de concert avec quelqu'un d'autre.

Et oui, les honoraires sont partagés, pour compléter la réponse.

**L'hon. Raymond Simard:** J'ai une dernière question. Avez-vous formulé des recommandations sur la façon de se défaire des 35 autres immeubles? Cela faisait-il partie du contrat d'expertise conseil?

**M. Keith Jameson:** Premièrement, pour que ce soit bien clair, il ne s'agit pas nécessairement d'une recommandation de se défaire de ces biens, et ce n'était pas la prémisse au départ. Les recommandations visent à optimiser les avoirs immobiliers — les 31 autres immeubles et quelque — soit la meilleure façon de remplir les objectifs du gouvernement, que ce soit sur le plan de la satisfaction des besoins physiques, de l'augmentation de la surface de locaux ou de l'accroissement de la densité sur les sites où il reste de la place pour construire. Il ne s'agit pas là d'un processus de vente, il s'agit de fournir des conseils sur l'exploitation complète de la surface de bureaux.

• (1620)

**L'hon. Raymond Simard:** Merci.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Albrecht.

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

Je vous remercie tous deux d'être venus nous rencontrer aujourd'hui.

Bon nombre de mes questions ont déjà été posées, je crois.

J'aimerais revenir sur une déclaration faite par le professeur McKellar lorsqu'il a comparu ici. Je ne suis pas sûr de le citer fidèlement mot pour mot, mais il a dit en substance qu'aucune administration publique n'a jamais su gérer correctement ses immeubles. Ayant été conseiller scolaire pendant pas mal d'années, je sais combien il est facile de reporter à l'an prochain ce qui devrait être fait aujourd'hui ou aurait dû être fait il y a deux ans. Je crois que des études ont été faites qui montrent que le gouvernement actuel a creusé un déficit de millions de dollars sur le plan de l'entretien qui aurait dû être fait précédemment.

Partagez-vous cette appréciation globale voulant que les administrations publiques tendent à négliger l'entretien général de leurs biens immobiliers?

**M. Keith Jameson:** Tout d'abord, pour être juste envers le gouvernement ou d'autres administrations, ce n'est pas vrai seulement des pouvoirs publics. Je pense que les propriétaires-usagers tendent à être de mauvais gestionnaires de leurs immeubles.

Certaines sociétés y excellent mais, d'après mon expérience, je peux vous dire qu'elles dépensent aussi à l'excès. Il faut dépenser pour l'entretien d'un immeuble, mais il ne faut pas dépenser à l'excès.

Ils ne sont pas efficaces. Ils ne consacrent pas réellement le temps ou l'effort voulu aux avoirs immobiliers car ces derniers représentent une si faible proportion de leur exploitation totale.

Il n'y a pas que les pouvoirs publics. Les propriétaires de biens immobiliers n'excellent pas.

**M. Harold Albrecht:** À ce sujet, vous avez indiqué tout à l'heure ne pas avoir eu d'expérience antérieure d'opérations de cession-bail avec d'autres entités publiques, municipales, provinciales ou fédérales, mais que vous en avez eue avec un certain nombre de grosses sociétés. Pourriez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet, sans enfreindre la confidentialité?

**M. Keith Jameson:** Eh bien, nous avons tous deux une grande expérience de la cession-bail traditionnelle, où des raisons très diverses peuvent présider à la structuration de la vente et de la reprise à bail. Je ne sais pas trop quels renseignements vous recherchez.

**M. Harold Albrecht:** Quelle a été l'expérience de ces clients? Était-ce il y a cinq ans ou il y a 20 ans, et sont-ils satisfaits de l'expérience? Est-ce que certains d'entre eux reviennent en arrière et

veulent de nouveau être propriétaires, ou bien est-ce une tendance à long terme?

**M. Keith Jameson:** C'est une tendance qui se poursuit et je n'entrevois aucun changement. Les propriétaires cherchent à vendre et reprendre à bail pour différentes raisons. Chacun poursuit des objectifs différents dans la structuration des transactions. Notre rôle est de comprendre ces objectifs.

Le bail, qui est l'élément crucial d'une cession-bail, compte le plus sur le plan de la protection du propriétaire, qui devient un locataire et utilisateur de l'immeuble pour que ses besoins de locaux soient satisfaits. En même temps, nous cherchons évidemment à maximiser la valeur.

Chaque cas est différent et les besoins de chacun sont différents. Cela dépend des opérations d'exploitation.

**Mme Carolyn Blair:** Je partage cet avis. Le but peut être de libérer du capital à consacrer à l'activité fondamentale. Le souci de se concentrer sur l'activité principale est très souvent la raison, car l'immobilier représentant une si petite partie des affaires de la plupart des entreprises, elles n'y consacrent pas suffisamment d'attention. Certaines le font pour avoir plus de flexibilité et louent une partie de leurs locaux et en possèdent une autre partie. Ce serait certainement le cas ici.

Comme je l'ai mentionné, au cours des cinq dernières années environ, nous avons réalisé pour quelque 4 milliards de dollars d'opérations de cession-bail et je n'y englobe pas... Toutes les grandes banques ont maintenant vendu leur siège social. À ma connaissance, aucune ne songe à revenir en arrière. Elles préfèrent de loin investir ce capital ailleurs. Ce n'est plus quelque chose que fait une entreprise acculée qui doit mettre en vente son siège social pour lever des capitaux. C'est un choix.

Nous venons de conclure une transaction qui se situe entre 1 et 2 milliards de dollars pour une société canadienne très connue. Elle a décidé de vendre l'immeuble de son siège social. Il y a beaucoup d'autres noms.

**M. Harold Albrecht:** En bref, c'est une bonne opération commerciale et qui sera bonne pour le contribuable canadien à long terme.

**Mme Carolyn Blair:** Je le crois. C'était certainement la conclusion de notre rapport.

• (1625)

**M. Harold Albrecht:** Pouvez-vous me donner une idée des échéances? Peut-être les avez-vous déjà indiquées et ne les ai-je pas entendues. Quelles sont les échéances? Quelle sorte de calendrier avez-vous pour boucler cette transaction?

**Mme Carolyn Blair:** Je ne pense pas que nous ayons mentionné le processus exact. Nous sommes actuellement sur le marché. L'information est disséminée. Dans quelques semaines, les soumissionnaires devront manifester leur intérêt, et nous évaluerons les offres ensuite.

Je pense que ce serait nous défavoriser par rapport aux soumissionnaires que d'indiquer un calendrier précis.

**M. Harold Albrecht:** Mais il y a une date limite pour les soumissions.

**Mme Carolyn Blair:** C'est juste.

**M. Harold Albrecht:** D'accord. Est-ce dans les prochaines semaines?

**Mme Carolyn Blair:** Je dirais, pour rester vague, que c'est dans quelques semaines.

**M. Harold Albrecht:** Merci.

**La présidente:** Nous allons passer à M. Turner.

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

Le rôle du comité en ce moment est d'essayer de déterminer si cette opération est une bonne affaire pour les contribuables ou plutôt le résultat d'un déséquilibre hormonal idéologique chez ces gars-là.

Vous avez remis au gouvernement un rapport dans lequel vous recommandiez de procéder à cette cession-bail. Que pouvez-vous révéler sur ce rapport? Autrement dit, comment pouvons-nous avoir l'assurance que ceci est dans l'intérêt bien compris des contribuables de ce pays?

**Mme Carolyn Blair:** Le gouvernement avait énoncé un ensemble de grands objectifs et nous en avons exploré d'autres qui nous paraissaient appropriés.

Comme je l'ai dit, l'étude a examiné un grand nombre d'options différentes et est parvenue à la conclusion que, pour ces neuf bâtiments au moins, la cession-bail représentait la meilleure option pour remplir les objectifs gouvernementaux.

**L'hon. Garth Turner:** Plutôt que quelles autres options?

**Mme Carolyn Blair:** Les autres options envisagées dans le corps du rapport. Je pense que les détails du rapport sont confidentiels à ce stade.

**L'hon. Garth Turner:** Pouvez-vous parler des autres options?

**Mme Carolyn Blair:** Oui. Je peux vous dire que les sociétés ou les administrations publiques qui réfléchissent à leurs options stratégiques tendent à envisager la cession-bail. Ils considèrent aussi les SPI, ils considèrent les préventes, ils considèrent les coentreprises. Il y a tout un éventail de possibilités différentes. Elles considèrent aussi le statu quo. Un grand nombre d'options sont envisagées.

**L'hon. Garth Turner:** Donc, ayant examiné ces possibilités, vous avez conclu que le fait de vendre et de reprendre à bail ces immeubles était une meilleure affaire financière pour le gouvernement du Canada que toutes les autres options.

**Mme Carolyn Blair:** Exact, dans le cas de ces neuf-là.

**L'hon. Garth Turner:** De ces neuf-là. Donc, la conclusion du rapport, la conclusion de la banque, est que c'était mieux pour les contribuables du pays?

**Mme Carolyn Blair:** Exact.

**L'hon. Garth Turner:** Très bien. Mais nous ne pouvons pas avoir de copie du rapport.

**Mme Carolyn Blair:** Notre client l'a en main. C'est lui qui décide.

**L'hon. Garth Turner:** Je suppose que nous demanderons au ministre jeudi de nous donner le rapport.

J'ai une autre question pour vous, que j'ai posée l'autre jour aux fonctionnaires de Travaux publics. Le gouvernement fédéral dépense environ 200 millions de dollars par an, qu'il budgétise pour les réparations des bâtiments. Pourtant, on nous a dit que l'un des facteurs déterminants qui pousse le gouvernement à envisager la vente des immeubles est l'accumulation d'un arriéré de réparations de quelque 3,5 milliards de dollars. Si le gouvernement du Canada venait vous voir et disait: « Nous vous verserons 200 millions de dollars par an comme financement, allez-vous nous prêter quelques milliards de dollars pour mettre cela en train », serait-ce une demande impensable?

**M. Keith Jameson:** Je ne comprends pas la question. Vous voulez lever les fonds? Voulez-vous dire que vous voulez financer les travaux vous-mêmes?

**L'hon. Garth Turner:** Certainement. Si nous dépensons de toute façon 200 millions de dollars pour les réparations, pourquoi ne pas louer du capital afin de faire toutes les réparations tout de suite et améliorer la valeur du portefeuille immobilier?

**M. Keith Jameson:** C'est une question légitime et c'est une possibilité qui a été envisagée. Tout revient au thème de la propriété et de la façon dont les propriétaires décident comment investir leur argent dans leurs immeubles.

Je vais vous donner un exemple très simple. Un constructeur construit une maison. Le propriétaire décide de dépenser pour toutes sortes de modifications, tempore, tarde à décider s'il veut quelque chose de différent, et tout d'un coup la maison coûte 30 p. 100 de plus que si l'on avait laissé le constructeur faire le travail. Le fait est que les usagers ne dépensent pas l'argent et ne prennent pas les décisions de manière efficace.

Je suppose que si vous commenciez à faire appel à des gestionnaires de biens professionnels qui pourraient réellement décider quel est le meilleur usage de l'argent, vous pourriez restructurer toute l'organisation. Mais cette possibilité a toujours existé et ce n'est clairement pas ce qui a été fait.

Le gouvernement nous a fait savoir qu'il n'y avait pas de capacité de prendre ces décisions efficacement. La lourdeur bureaucratique ralentit ces décisions et les rend plus coûteuses et le secteur privé est jugé plus économique. Il se peut que le travail qui vous coûte 200 millions de dollars pourrait être fait par le secteur privé pour 100 millions de dollars. C'est justement là l'intérêt de vendre et reprendre à bail et d'avoir une gestion privée.

• (1630)

**L'hon. Garth Turner:** C'est donc une option qui a été envisagée dans l'étude?

**Mme Carolyn Blair:** On peut le dire ainsi. Nous avons certainement examiné si le coût du capital du gouvernement, tel que défini par le coût d'un emprunt public, est un étalon approprié comme source de financement. Il est important de connaître le coût réel du capital, que le client soit le gouvernement ou une société privée. Dans une situation comme celle-ci, vous avez un coût apparent, qui est votre coût d'emprunt, qui est inférieur à celui de n'importe qui d'autre. Cependant, l'écart entre le coût du capital du gouvernement et celui de tous les autres a certainement été comprimé et il n'y a plus tellement de différence.

Mais admettons que vous ayez le coût de capital le plus faible. Si vous ajoutez à cela le risque immobilier que vous assumez en restant propriétaire — et j'entends par-là le risque résiduel — en restant propriétaire de ces immeubles sans les entretenir correctement, leur valeur ne s'apprécie pas autant que celle d'un immeuble privé. Au fur et à mesure que l'arriéré d'entretien dont tout le monde a parlé s'accumule, la valeur du bien baisse. Donc, lorsque vous allez vendre cet immeuble loin dans le futur, peut-être sera-t-il occupé, peut-être ne le sera-t-il pas. Supposons que vous vendiez un immeuble vide, mal entretenu. Sa valeur sera très faible. C'est cela le risque résiduel.

Vous avez les déficiences d'entretien préventif dont nous avons déjà parlé. Vous avez les opportunités commerciales perdues, qui pourraient consister à accroître la densité, à mettre différents locataires au rez-de-chaussée, ou à utiliser l'espace excédentaire. C'est ce dont parlait Keith tout à l'heure: la gestion d'actif par opposition à la simple gestion d'immeuble.

Si vous comparez ces risques aux opportunités perdues, au coût massif de la prestation du service comparé au secteur privé, du point de vue de l'infrastructure dont a besoin le gouvernement pour traiter et prendre ces décisions, le coût réel en capital de la propriété de ces immeubles, vous arrivez à un total qui est probablement beaucoup plus élevé que la plupart des gens dans cette salle ne le réalisent, si vous pensez qu'il se limite au coût de la dette.

**L'hon. Garth Turner:** Il serait bon de voir ces chiffres.

[Français]

**La présidente:** Merci.

Monsieur Nadeau, vous avez la parole.

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

Madame, monsieur, bonjour.

Dans le *Globe and Mail* du 19 mars dernier, un article indiquait que les neuf édifices avaient une valeur marchande totale de 1,4 milliard de dollars et que l'un des édifices était surévalué de 120 millions de dollars. Tout d'abord, comment une telle chose peut-elle être possible? Ensuite, comment en vient-on à surévaluer le prix de la location dans une telle situation?

[Traduction]

**M. Keith Jameson:** Je vais essayer. Je ne suis pas sûr de comprendre à 100 p. 100, mais je dirais...

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Je vais répéter rapidement, parce que je ne dispose que de cinq minutes: le 19 mars dernier, le *Globe and Mail*... Est-ce que ça va jusque là? Les neuf édifices sont évalués à 1,4 milliard de dollars. Un des neuf édifices est surévalué de 120 millions de dollars.

Comment une telle chose peut-elle se produire? D'autre part, lorsque de telles choses se produisent, comment est-ce réparti pour le nouveau locataire, qui est l'ancien propriétaire?

• (1635)

[Traduction]

**M. Keith Jameson:** Tout d'abord, nous semblons avoir perdu 100 millions de dollars par rapport à la dernière estimation de la valeur donnée par le membre. Mais le fait est que les valeurs indiquées dans le journal n'ont que très peu de choses à voir avec le marché réel, voire rien du tout. Par exemple, je sais que certains immeubles ont été achetés par le gouvernement alors qu'ils étaient vides. Ils avaient une certaine valeur à ce stade et il ne fait aucun doute que la valeur de ces mêmes bâtiments avec le gouvernement comme locataire est sensiblement plus élevée et donc différente de la « valeur du marché » qu'un évaluateur pourrait lui attribuer dans des circonstances différentes, sans le gouvernement comme locataire selon un certain bail.

Je pense donc que c'est comparer des pommes et des oranges si l'on veut comparer la valeur dans un cas et dans l'autre, si j'ai bien compris votre question.

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Merci, ça va. J'ai plusieurs questions, mais je n'ai que cinq minutes. Je ne veux pas vous couper la parole, mais je voudrais progresser.

Les investisseurs ne sont pas nécessairement de bons gestionnaires. On s'entend là-dessus. Je voudrais savoir si le gouvernement canadien n'aurait pas avantage à demeurer propriétaire de ses édifices et à en confier la gestion à quelqu'un d'autre, s'il est mauvais gestionnaire.

[Traduction]

**M. Keith Jameson:** Cela me ramène à mon premier argument, à savoir la distinction entre la gestion d'immeuble et la gestion d'actif. Il est facile d'engager un gestionnaire d'immeuble; vous en avez déjà un. La difficulté réelle consiste à savoir sur quoi dépenser l'argent et pour quelle raison, et c'est là où le gestionnaire d'actif et le propriétaire du bâtiment prennent les décisions primordiales et c'est à ce niveau qu'il y a rupture des communications entre le propriétaire et le gestionnaire des immeubles gouvernementaux. La véritable difficulté consiste à décider sur quoi dépenser et combien dépenser et dans quelle mesure un devis de réparation est efficace ou non. Donc, le fait de conserver la propriété et de simplement engager un gestionnaire d'immeuble ne remplit pas l'objectif réel consistant à avoir de bonnes décisions solides sur l'exploitation et la gestion de l'immeuble.

[Français]

**M. Richard Nadeau:** C'est bien.

Cherchez-vous des propriétaires qui seront canadiens, ou étrangers? Cela a-t-il de l'importance?

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Il existe des dispositions dans l'appel d'offres relatives au contenu canadien. Je ne pense pas qu'il soit approprié de spécifier les conditions confidentielles...

[Français]

**M. Richard Nadeau:** Se pourrait-il que, par ricochet, les propriétaires ne soient pas Canadiens?

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Je pense que vous pouvez tenir pour acquis que la propriété sera majoritairement canadienne.

[Français]

**M. Richard Nadeau:** D'accord, mais il n'y a pas de garantie.

Avez-vous déjà eu des offres d'achat pour les neuf édifices, ou en êtes-vous toujours au début du processus, après presque un an?

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Nous sommes au milieu de la partie publique du processus, celle de l'appel d'offres. Cela a été un chemin long et soigneusement réfléchi pour arriver jusque-là, mais nous n'avons pas d'offres en main et n'en attendions pas non plus à ce stade.

[Français]

**La présidente:** Merci.

[Traduction]

Monsieur Moore.

**M. James Moore (Port Moody—Westwood—Port Coquitlam, PCC):** Merci d'être venu nous éclairer plus avant sur cette question. J'apprécie beaucoup.

Vous avez examiné un certain nombre d'options dont disposait le gouvernement fédéral pour éponger la dette infrastructurelle accumulée sur ces immeubles. Il y a deux ans environ, lorsque Scott Brison était ministre des Travaux publics, il a lancé une DP visant à vendre 360 immeubles fédéraux. De la façon dont la DP était rédigée — elle faisait plusieurs centaines de pages — il était facilement concevable que chacun de ces immeubles fédéraux puisse être acheté en fiducie, une grosse fiducie. Il mettait donc en vente chaque immeuble fédéral. Nous avons manifestement opté pour un projet de beaucoup plus petite envergure, avec seulement neuf immeubles spécialement choisis, car nous trouvions la démarche libérale aventureuse.

Quel serait le risque pour les contribuables si on lançait une DP pour les 360 immeubles fédéraux comme le prévoyait le plan libéral? C'était l'une des options que le gouvernement aurait pu retenir. Les libéraux l'avaient fait, nous en avons choisi une autre. Parlez-nous de cette possibilité et des risques qu'elle imposerait aux contribuables.

• (1640)

**Mme Carolyn Blair:** Je ne suis pas sûre de pouvoir spéculer à ce sujet. Tout ce que je peux vous dire, c'est que nous avons examiné cette DP et avons choisi de ne pas y répondre.

**M. James Moore:** Rejetée d'emblée. Merci.

Pour ce qui est des immeubles qui n'ont pas été retenus, les 31 restants, sans entrer dans les détails, pouvez-vous nous parler de leur dénominateur commun et pourquoi ils n'étaient pas mûrs pour la cueillette comme les neuf qui ont été choisis.

**M. Keith Jameson:** J'y ai fait allusion tout à l'heure. Certains de ces immeubles sont ce que nous appelons « valorisables », c'est-à-dire qu'il reste du travail à faire pour leur donner toute leur valeur. Ils peuvent être situés sur un terrain constructible, c'est-à-dire que le meilleur usage n'est pas forcément l'immeuble de bureau qui s'y trouve actuellement.

Il peut s'agir de locaux excédant les besoins du gouvernement et pour lesquels il reste à déterminer si on peut les réutiliser comme immeuble de bureaux, les rénover pour un autre usage ou les démolir pour construire autre chose.

Dans la mesure où il reste un travail considérable à faire pour déterminer les autres possibilités, ces biens revêtiront typiquement une plus grande valeur à l'avenir et ne se prêtent donc pas à une cession-bail car si on les vendait de cette façon, ce serait laisser de l'argent sur la table pour l'acheteur.

**M. James Moore:** Revenant à ma première question, l'existence de DP pour neuf immeubles individuels, neuf DP spécifiques pour un immeuble chacune, avec les réalités géographiques différentes, nous allons les vendre individuellement avec une option de reprise à bail. Est-ce une meilleure approche que de les grouper tous ensemble, comme l'auraient fait les libéraux?

**M. Keith Jameson:** Les neuf en particulier qui sont mis en vente, comme Carolyn l'a dit, sont proposés soit comme un bloc de neuf, soit individuellement, soit comme des blocs régionaux. Cette façon de procéder va absolument maximiser la valeur. En revanche, ce mécanisme n'optimiserait pas la valeur des bâtiments qui ne sont pas encore parvenus à maturité. Ainsi, les 31 autres immeubles, ou les 341 autres immeubles dans l'autre cas, ne seraient absolument pas prêts à être vendus par cette méthode de cession-bail.

**La présidente:** Je vais user de la prérogative de la présidence et poser moi-même une question avant de donner la parole à un autre collègue. Nous savons tous que le gouvernement du Canada occupe en location quelques immeubles qui ne sont pas particulièrement

bien gérés, avec des fuites dans le toit, etc. Vous conseillez le gouvernement pour ce qui est des baux qu'il va signer. Quelqu'un a mentionné — et je ne sais pas si c'était vous — que le gouvernement continuerait à payer les taxes. Est-ce qu'il continuerait à payer les réparations lui-même?

Je me demande souvent comment nous nous retrouvons embarqués dans un bail et avec nos employés logés dans un immeuble qui est mal entretenu parce que les propriétaires ne font pas le travail. Que faire dans un tel cas? Ce sont des situations toujours difficiles, je sais.

**M. Keith Jameson:** Quelqu'un a mentionné tout à l'heure que le bail gouvernemental à l'ancienne, qui était conçu, je suppose, pour être économique parce qu'il supprimait le droit ou la nécessité du gouvernement comme locataire de payer certains frais, par exemple pour des équipements, etc., créait à toutes fins pratiques une désincitation pour le propriétaire de l'immeuble à effectuer des dépenses d'immobilisation. C'est ainsi que vous vous retrouvez dans cette situation, à titre de locataire. S'il peut sembler logique de demander pourquoi il faudrait dépenser pour quelque chose alors que vous n'êtes pas le propriétaire de l'immeuble, la réponse est claire: personne ne gagne dans une telle situation.

C'est comme l'entretien de n'importe quel bien, qu'il s'agisse de votre voiture ou de votre maison ou de tout ce que vous voudrez. Lorsque les choses commencent à casser, il faut les réparer, et si vous attendez trop longtemps, le coût de réparation devient un coût de remplacement et devient énorme. Notre bail...

Excusez-moi. Si vous voulez...

• (1645)

**La présidente:** Mais sommes-nous revenus à la situation où nous étions, où nous n'avons pas les moyens de réparer nos immeubles?

**M. Keith Jameson:** Le bail que nous avons structuré vous protège, car il autorise le recouvrement des grosses dépenses de réparation qui sont ou pourraient être requises et qui seraient à l'avantage mutuel des deux parties. Il y a évidemment une incitation pour le propriétaire à bien entretenir l'immeuble. Oui, cela coûte un peu plus cher, mais beaucoup moins que les conséquences de la négligence et d'un bâtiment qui n'est franchement pas fonctionnel.

**La présidente:** Ce n'est pas tout à fait clair à mes yeux, mais je vais donner la parole à quelqu'un d'autre.

Monsieur Simard.

**L'hon. Raymond Simard:** Merci, madame la présidente.

J'ai deux courtes questions. L'accord que vous avez avec votre client en ce moment est-il limité aux neuf immeubles? Vous ne faites pas de travail sur les 30 autres...?

**Mme Carolyn Blair:** La mission de conseil en couvrait 40. La transaction porte uniquement sur neuf, et donc le deuxième contrat est pour neuf.

**L'hon. Raymond Simard:** Mais vous avez terminé avec le volet conseil du contrat?

**Mme Carolyn Blair:** Non.

**L'hon. Raymond Simard:** Vous travaillez toujours là-dessus?

**Mme Carolyn Blair:** Oui.

**L'hon. Raymond Simard:** Vous continuez à conseiller le gouvernement concernant les 35 autres immeubles?

**Mme Carolyn Blair:** Oui. Sur le plan pratique, notre temps est actuellement consacré totalement aux neuf, si bien que si l'autre lettre d'engagement est toujours en vigueur, nous consacrons notre temps en ce moment aux neuf immeubles mis en vente.

**L'hon. Raymond Simard:** Et vous allez vous occuper des 35 autres plus tard?

**Mme Carolyn Blair:** Plus tard, oui.

**L'hon. Raymond Simard:** Le gouvernement fédéral semble faire marche arrière dans ce domaine. Il semble réduire la durée de ses baux. C'est en tout cas ce que je constate au Manitoba où il signait jadis des baux de 15 ans et maintenant ils sont de cinq ans au maximum et même de type cinq et cinq. Est-il inhabituel aujourd'hui de signer un bail de 25 ans? Peut-être pourriez-vous me dire ce qu'il fait, à quoi ressemblera le marché dans 10, 15 ou 20 ans. Il est très difficile de voir si loin dans l'avenir.

**Mme Carolyn Blair:** Je dirais qu'il y a une relation directe entre la valeur et la durée du bail. Si l'un de vos objectifs — pas le seul — est de maximiser la valeur, de façon générale plus long est le bail et meilleure est la valeur.

Nous parlons là de neuf bâtiments sur 360 et quelques. Vous pouvez adopter une approche de grand portefeuille et dire: « J'ai ces neuf bâtiments avec des baux de 25 ans. J'ai une répartition 60-40 entre les immeubles en propriété et les immeubles en location dans le portefeuille. Si je regarde mes maturités d'ici 40 ans, je vais probablement trouver une certaine équitabilité ». Donc, le fait de travailler avec neuf immeubles ne va pas sensiblement fausser le calendrier de maturation des baux et il y a une flexibilité dans le processus permettant de varier le terme des baux. Nous ne connaissons le résultat de cela qu'une fois le processus bouclé.

**L'hon. Raymond Simard:** Il y a donc normalement des augmentations périodiques après cinq ans, ce genre de chose.

**Mme Carolyn Blair:** C'est la durée habituelle des baux dans les immeubles commerciaux.

**L'hon. Raymond Simard:** Merci.

**M. Keith Jameson:** Si je puis ajouter un mot sur les baux, le fait qu'il s'agisse d'immeubles de bureaux conventionnels est un facteur important car ils peuvent être utilisés par toutes vos autres ressources, d'autres groupes d'usagers, selon les besoins. Ils ne sont pas si spécifiques que dans 15 ou 20 ans vous n'aurez pas d'autres groupes d'usagers intéressés à y emménager.

**L'hon. Raymond Simard:** Cela m'amène à autre chose. Est-ce que le gouvernement garantit aux nouveaux acheteurs l'occupation à 100 p. 100 de l'immeuble? Je sais que vous y avez fait allusion, mais certains de ces immeubles peuvent ne pas être pleinement occupés aujourd'hui. Le gouvernement peut-il garantir la pleine location?

**Mme Carolyn Blair:** Il est responsable du loyer, non d'assurer l'occupation.

**L'hon. Raymond Simard:** C'est la même chose, n'est-ce pas? En gros, vous garantissez à l'acheteur qu'il touchera la pleine valeur locative de l'immeuble.

**Mme Carolyn Blair:** Exact. Il y a une flexibilité pour le gouvernement. Il peut faire occuper le bâtiment par un autre ministère, s'il le souhaite.

**L'hon. Raymond Simard:** Mais il paye pour chaque pied carré de surface dans ce bâtiment.

**Mme Carolyn Blair:** Oui, à l'exception du petit nombre de baux avec une tierce partie dont nous parlions tout à l'heure.

**L'hon. Raymond Simard:** Merci.

**La présidente:** Monsieur Warkentin.

**M. Chris Warkentin (Peace River, PCC):** Merci beaucoup.

Nous arrivons probablement à la fin de nos questions — pour ma part, en tout cas.

La présidente a parlé de transfert du risque du gouvernement au nouveau propriétaire. Pourriez-vous nous expliquer plus en détail cette notion de réduction du risque du gouvernement par le transfert des immeubles à un nouveau propriétaire? Je pense que la présidente avait encore besoin de quelques éclaircissements à ce sujet.

• (1650)

**Mme Carolyn Blair:** Certainement. Sans entrer dans les détails du bail, vous pouvez imaginer que le nouveau propriétaire sera amené à payer des sommes importantes pour les grosses réparations. L'exposition du gouvernement sur un grand nombre d'années au coût de ces réparations, dont on sait qu'elles sont nécessaires, est maintenant négligeable.

**M. Chris Warkentin:** Cela nous éclaire. Vous n'en dites pas plus à cause de la confidentialité, mais il y aura une réduction du risque courue par le gouvernement fédéral.

**Mme Carolyn Blair:** Exact, et certainement une annulation complète du risque résiduel dont nous parlions. Cela représente un facteur important de l'équation économique de la propriété d'un immeuble. Si le gouvernement choisit de partir après 25 ans, le nouveau propriétaire se retrouvera avec un immeuble vide, et il n'en coûtera rien au gouvernement de faire cela.

**M. Chris Warkentin:** Je comprends. Merci de cet éclaircissement.

M. Nadeau a posé une question sur la propriété. Je sais que vous devez taire certains éléments pour cause de confidentialité. Mais j'ai cru comprendre qu'il y aurait une incitation ou une disposition garantissant un certain contenu canadien dans la structure de propriété. M. Nadeau n'en a pas tout à fait eu l'assurance. Je crois que sa dernière remarque était pour dire qu'il n'y avait pas de garantie de propriété canadienne.

Si vous n'êtes pas en mesure de nous en parler, dites-le.

**Mme Carolyn Blair:** C'est spécifiquement couvert dans le processus. Je peux dire que c'est un résultat attendu.

**M. Chris Warkentin:** Il semble donc bien qu'il y ait une garantie de propriété canadienne.

**M. Keith Jameson:** Pour être admissible, il faudra satisfaire à l'exigence d'un certain contenu canadien.

**M. Chris Warkentin:** J'apprécie réellement vos éclaircissements sur ces points. Merci beaucoup d'être venus nous rencontrer.

[Français]

**La présidente:** Merci.

Madame Bourgeois, c'est à vous.

**Mme Diane Bourgeois:** Je vais faire un peu le tour. J'aimerais y revenir parce que bien que vous nous ayez donné énormément d'informations, j'en ai besoin d'autres. Le gouvernement est propriétaire de neuf immeubles qu'il entend vendre afin de les louer par la suite. Est-ce exact? Pouvez-vous me répondre par oui ou non?

[Traduction]

**M. Keith Jameson:** Oui.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Il va les louer pendant une période convenue de 20 ans, je pense. Avez-vous parlé de 20 ans?

[Traduction]

**M. Keith Jameson:** Je ne crois pas avoir dit cela.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Je ne sais pas qui a parlé de 20 ans.

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Nous avons indiqué qu'il y avait une certaine flexibilité pour ce qui est de la durée du bail. On a parlé de 25 ans, mais il y a une certaine flexibilité quant à la durée du bail.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Normalement, ce type de contrat a une durée de 15 à 25 ans.

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Je ne pense pas que l'on puisse parler de norme. Tout dépend des objectifs du client et de ce qu'il cherche à réaliser.

Je pense avoir dit que nous avons négocié des cessions-bail pour des périodes tant plus courtes que plus longues que 25 ans.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Une cession-bail est une formule de financement. Il s'agit pour le gouvernement d'aller chercher des capitaux, de l'argent liquide qu'il utilisera ensuite pour autre chose. Est-ce bien cela, une cession-bail? Notre gouvernement a besoin d'argent. Il va vendre neuf immeubles, parce qu'il a besoin de liquidités. Est-ce exact?

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Je ne pense pas qu'il soit juste de dire que le gouvernement vend des immeubles parce qu'il a besoin d'argent. Il possède de nombreuses façons de trouver de l'argent.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** C'est pour obtenir des liquidités. Est-ce cela, une cession-bail, madame?

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Les objectifs que le gouvernement cherche à réaliser, si je puis reprendre la formule de la DP, qui est un document public, était de satisfaire à ses besoins de locaux sur le plan de la qualité, de la situation, et de la surface de bureaux, en produisant par une gestion économique — et nous avons énormément parlé de gestion économique — et en assurant que la gerance des immeubles soit adéquate face aux besoins d'un portefeuille vieillissant... Nulle part dans cela n'est-il question de trouver de l'argent.

•(1655)

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Ce sont les éléments qui étaient contenus dans l'appel d'offres, ou le mandat original, mais normalement, une

cession-bail est une façon de libérer des capitaux captifs dans des immobilisations. Est-ce exact?

[Traduction]

**Mme Carolyn Blair:** Je ne parlerai pas du crédit-bail sur des équipements, car ce n'est pas mon domaine de spécialité.

Pour ce qui est de la cession-bail d'immeubles commerciaux, des entreprises ou des administrations peuvent vouloir y recourir pour de multiples raisons et nous en avons passé un certain nombre en revue. Lever de l'argent n'est souvent pas l'objectif premier. Il s'agit plutôt de s'en tenir à son activité première...

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Il y a des avantages. J'ai consulté le site Web d'Industrie Canada où on explique ce qu'est une cession-bail. On mentionne des avantages et des inconvénients. On y dit bien sûr qu'il y a des avantages, mais dans les inconvénients — et c'est très important —, le locataire agit davantage comme un propriétaire que comme un locataire. En effet, il paye tous les travaux de réparation et d'entretien, de même que les primes d'assurance et l'impôt foncier pendant la durée du bail. Est-ce en principe ce que l'on devrait retrouver dans les contrats que le gouvernement, à titre de locataire, devra signer?

**Une voix:** *This is correct.*

**Mme Diane Bourgeois:** Cela veut dire que s'il faut investir 4 millions de dollars pour entretenir ces immeubles, il les vend, il les loue et il est obligé d'investir ces 4 millions de dollars quand même pour les réparer et en plus, il assumera les primes d'assurance et l'impôt foncier.

[Traduction]

**M. Keith Jameson:** Les grosses réparations sont une partie du processus que nous avons expliqué. Dans le cas que vous avez mentionné — et vous avez avancé le chiffre de 4 millions de dollars — une partie de l'obligation est transmise au nouvel acheteur. C'est l'une des raisons de procéder à toute cette transaction. En même temps, au fil du temps, l'entretien et les réparations courantes sont effectués par le propriétaire. Certes, vous, comme locataire, contribuerez un certain montant, mais ces réparations seront faites de manière plus efficiente, à notre sens, que les réparations que le gouvernement a effectuées sur ses immeubles jusqu'à maintenant.

[Français]

**Mme Diane Bourgeois:** Vous conviendrez qu'on peut se demander jusqu'à quel point on peut dire que c'est avantageux pour le contribuable. Même si le gouvernement, comme propriétaire, ne peut pas consacrer d'argent à l'entretien de ses immeubles parce que cela lui coûte trop cher, s'il les vend et qu'il les loue par la suite, il sera obligé malgré tout de faire des travaux de réparation, de payer les primes d'assurance, ce qui est un peu normal pour un locataire, et il va payer l'impôt foncier pendant la durée du bail.

Madame et monsieur, il est très important de nous fournir des chiffres, afin que nous soyons en mesure de dire à M. et Mme Tout-le-Monde qui payent leurs taxes si le gouvernement utilise leur argent à bon escient ou s'il est en train de le dilapider. On n'a rien actuellement, on n'a rien.

**La présidente:** Madame Bourgeois, vous avez outrepassé votre temps.

**Mme Diane Bourgeois:** C'est bien, madame la présidente. J'ai dit ce que j'avais à dire.

**La présidente:** Madame Nash, c'est à vous.

[Traduction]

**Mme Peggy Nash:** Merci, madame la présidente.

Étant donné que nous ne pouvons pas voir les critères de sélection des acheteurs des bâtiments, pouvez-vous nous indiquer...? Est-ce que vous allez retenir strictement l'offre la plus élevée? Sur quelle base allez-vous décider en fin de compte à qui vendre ces bâtiments?

• (1700)

**Mme Carolyn Blair:** Je pense pouvoir dire que le prix est très important, mais la qualité et l'expérience de l'acheteur en tant que grand propriétaire sont également importants.

**Mme Peggy Nash:** D'accord.

Après la vente, va-t-on expliquer pourquoi tel acheteur a été retenu plutôt que tel autre? Pourrions-nous savoir pourquoi certains acheteurs auront été rejetés?

**Mme Carolyn Blair:** Je pense que nous devons laisser notre client décider quelle divulgation... Il ne serait pas typique de procéder ainsi, car cela risque de fausser les ventes futures.

**Mme Peggy Nash:** D'accord. Avez-vous l'impression que ces neuf immeubles seront vendus comme un lot unique?

**Mme Carolyn Blair:** Je le répète, c'est difficile à prédire. Les neuf sont disponibles, mais il est difficile de prédire s'ils vont tous être rachetés par un seul propriétaire.

**Mme Peggy Nash:** Nous avons parlé dans ce comité de réhabilitation thermique et d'efficacité énergétique des bâtiments. Sachant que le locataire sera responsable des frais d'exploitation, est-ce que des éléments tels que de nouvelles fenêtres et des aménagements pour accroître l'efficacité énergétique et l'installation de toilettes à faible débit, ce genre de choses, seront la responsabilité du locataire ou bien du propriétaire?

**Mme Carolyn Blair:** Le bail dans tout contrat de cession-bail est un document très complexe. Il compte plus de 100 pages et répartit les risques et responsabilités entre le locataire et le propriétaire.

Notre objectif dans cette transaction est de transférer le risque au propriétaire. Sans entrer dans les détails tels que qui paie pour les boutons de porte et qui paie pour le toit, on s'attend à ce que cette transaction comporte un élément de transfert de risque.

**Mme Peggy Nash:** Bien qu'il semble que le risque soit très faible pour l'acheteur, car...

**Mme Carolyn Blair:** Non, je ne dirais pas cela.

**Mme Peggy Nash:** ... la location est très sûre et le gouvernement du Canada ne va pas être en défaut de paiement de loyer. Il occupe l'immeuble complet et assume tous les coûts de fonctionnement.

**Mme Carolyn Blair:** Le bail détermine qui paie pour quel type de réparations.

**Mme Peggy Nash:** Quelle est la répartition typique? Existe-t-il une répartition type telle que le propriétaire paie pour l'extérieur du bâtiment et le locataire pour tous les frais intérieurs? Est-ce là la répartition typique?

**M. Keith Jameson:** Encore une fois, si je puis rappeler la déclaration faite par le ministre il y a quelque temps, il a déjà révélé que l'acheteur sera responsable — comme il l'explique — de la superstructure, de ce que nous appelons l'enveloppe du bâtiment, l'extérieur de l'immeuble. Cela est transféré à l'acheteur. Dans la

mesure où, du point de vue du gouvernement, cela représente un transfert de risque considérable...

Sur le plan du fonctionnement, vous allez évidemment payer pour l'exploitation au jour le jour de l'immeuble. Cela englobera les frais ordinaires que vous couvrez déjà, tels que le nettoyage, etc.

**Mme Peggy Nash:** Je parle de l'entretien, de l'aménagement en rattrapage et de l'investissement physique qui a été présenté comme justifiant la vente de ces immeubles.

**M. Keith Jameson:** Comme nous l'avons déjà mentionné, il existe déjà un plan d'investissement sur dix ans que le nouvel acheteur doit réaliser pour créer et améliorer les équipements. Donc, pour les systèmes mécaniques, les ascenseurs ou tout ce qui a été jugé comme n'étant pas aux normes, l'acheteur doit effectuer tous ces travaux et investissements comme condition de l'acquisition.

**Mme Peggy Nash:** Donc, les détails de tout cela seront très importants. Donc, si des plaques de marbre tombent de l'extérieur de l'immeuble — Dieu nous en préserve — le nouveau propriétaire sera responsable de cela, mais il importera de voir ce que contient ce plan décennal, car l'une des raisons pour lesquelles nous les vendons... Je songe qu'à l'heure actuelle le gouvernement possède ces immeubles dont vous avez dit vous-même qu'ils sont situés au centre de grandes agglomérations. Je sais que celui de Toronto est situé dans un quartier à très forte croissance. Je ne veux même pas imaginer le prix d'achat d'un terrain à cet endroit dans 25 ans. Ce sera un prix faramineux.

Nous vendons donc tous ces immeubles situés au centre des villes. Nous allons les occuper pendant 25 ans et assumer peut-être pas tous les risques, mais une part substantielle du coût d'exploitation de ces immeubles et puis, après 25 ans, si nous avons encore besoin de ces bureaux et devons négocier un autre bail, nous n'aurons plus comme levier de négociation la propriété du bâtiment. Il est donc réellement très difficile de voir en quoi cette transaction est avantageuse pour les Canadiens. Il faudra examiner de très près les détails.

• (1705)

**La présidente:** Vous avez largement dépassé votre temps de parole.

Si vous voulez essayer de répondre, faites-le très rapidement, car nous avons largement dépassé le temps.

**Mme Carolyn Blair:** Je réitère simplement ce que j'ai dit au sujet du coût du capital. Il est réellement important de considérer la totalité des facteurs économiques qui déterminent... Nous avons fait une analyse très serrée et professionnelle. Nous avons examiné tous les facteurs, pas seulement les coûts d'exploitation, et nous sommes parvenus à la conclusion qu'à long terme il est plus avantageux de procéder à une cession-bail avec ces immeubles-là, compte tenu de tous les facteurs.

**La présidente:** Merci beaucoup d'être venus comparaître. Je sais que cela est une expérience nouvelle pour vous. Vous vous en êtes très bien tirés et vous nous avez apporté beaucoup d'informations. Je crois que cela va nous aider.

Jeudi, nous aurons le ministre Fortier, et ce devrait être une séance intéressante.

Avant de lever la séance, j'aimerais régler un point. Le ministre Fortier va comparaître et nous siégerons à huis clos. Les règles du comité disent que seuls les membres et leur propre personnel et le ministre peuvent être présents. Le cabinet du ministre nous a contacté pour demander si certains de ses collaborateurs pourraient assister à cette réunion. Nous avons besoin du consentement du comité pour cela.

**M. James Moore:** Le ministre Fortier sera accompagné de Tim McGrath et d'autres personnes concernées.

**La présidente:** J'aborde cela pour nous assurer du consentement du comité, par avance.

Cela convient-il au comité?

**Des voix:** D'accord.

**La présidente:** Madame Nash.

**Mme Peggy Nash:** Oui, cela me convient, mais je voudrais juste poser une autre question. J'admets, vu les discussions précédentes, que certains éléments de la discussion de jeudi doivent rester confidentiels. Ma question est de savoir si toute la séance doit être à huis clos, ou bien seulement certaines parties de la discussion?

**La présidente:** Je crois que toute la réunion doit être à huis clos. C'était la motion et c'est ce que nous avons tous convenu.

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.**