



Chambre des communes  
CANADA

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

---

OGGO • NUMÉRO 006 • 1<sup>re</sup> SESSION • 39<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le jeudi 1<sup>er</sup> juin 2006**

—  
**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 jeudi 1<sup>er</sup> juin 2006

• (0900)

[Traduction]

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

Je voudrais souhaiter à nouveau la bienvenue à la vérificatrice générale, Mme Fraser, et à M. Marshall de Travaux publics. Peut-être pourriez-vous nous présenter les hauts fonctionnaires qui vous accompagnent pour que nous sachions quels postes ils occupent. Puis, nous passerons à vos exposés. Vous connaissez le protocole.

Allez-y, s'il vous plaît.

**Mme Sheila Fraser (vérificatrice générale, Bureau du vérificateur général du Canada):** Merci, madame la présidente.

Nous vous remercions de nous donner l'occasion de présenter les conclusions du chapitre 7 de notre rapport Le point de mai 2006 intitulé « L'acquisition de bureaux loués ». Je suis accompagnée de Ronnie Campbell, vérificateur général adjoint, et de Bruce Sloan, directeur principal au Bureau, tous deux responsables de cette vérification.

[Français]

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada gère des locaux totalisant 6,6 millions de mètres carrés et consacre 3 milliards de dollars par an pour la gestion des biens immobiliers. Le ministère conclut jusqu'à 500 baux par an. Il doit donc disposer d'une information complète, exacte et actuelle pour pouvoir prendre de bonnes décisions.

Comme il s'est engagé à réaliser l'objectif gouvernemental de réduction des coûts, il est d'autant plus impératif que la Direction générale des biens immobiliers applique de solides pratiques de gestion.

[Traduction]

Cette vérification a relevé un certain nombre de questions importantes qui touchent le coût des locaux. Permettez-moi de vous les exposer plus en détail.

À l'heure actuelle, la responsabilité des décisions touchant le coût des locaux est partagée entre TPSGC, les ministères clients et le Conseil du Trésor. En raison de ce partage de responsabilité, il est difficile pour TPSGC d'imposer et de respecter ses normes relatives à la superficie et à la qualité des bureaux pour l'ensemble du gouvernement. Nous signalons dans notre rapport des cas où le ministère n'a pas imposé ces normes, ce qui a entraîné des coûts additionnels pour les contribuables.

Le comité voudra peut-être demander au ministère ce qu'il entend faire pour que ces normes soient appliquées.

[Français]

Le deuxième facteur qui touche le coût des locaux est le fait que les mécanismes de financement actuels ne favorisent pas toujours le choix de l'option la plus économique. Nous avons constaté, au cours

de notre vérification, que le ministère avait fait des progrès satisfaisants pour ce qui est de définir les options les plus économiques qui répondent aux besoins en locaux des ministères clients.

Lorsqu'il évalue les options pour les locaux, Travaux publics prend en considération le coût total de chaque option sur la durée prévue des besoins, souvent entre 15 et 25 ans. Ils comprennent la construction, le bail-achat, l'achat et la location.

Le comité voudrait peut-être demander à Travaux publics et au Secrétariat du Conseil du Trésor de fixer un échéancier pour l'établissement de mécanismes de financement qui permettront de choisir et de mettre en oeuvre les options les plus économiques.

[Traduction]

En 2002, nous avons signalé que TPSGC devait renforcer l'intégrité et la disponibilité de l'information pour mieux gérer l'acquisition de bureaux.

Dans notre rapport de cette année, nous signalons que les progrès ont été insatisfaisants à cet égard. Les gestionnaires ont besoin d'une information actuelle, exacte et complète pour prendre les bonnes décisions stratégiques. Nous avons constaté que l'information de base dont les gestionnaires d'immeubles ont besoin est inexistante, inadéquate ou difficile à obtenir.

Le comité voudra peut-être demander au ministère d'expliquer les mesures qu'il prend pour rationaliser la gestion du portefeuille des biens immobiliers et les mesures qu'il prendra pour mettre en place les systèmes d'information qui soutiendront sa stratégie.

[Français]

En terminant, madame la présidente, j'aimerais faire remarquer au comité que les gestionnaires du gouvernement considèrent souvent que les locaux sont des biens ou des services gratuits. Actuellement, le coût des locaux est payé par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ce coût est inscrit dans les comptes publics des ministères comme un service reçu gratuitement. Le gouvernement devrait s'assurer que le système comporte des mesures incitatives pour une simple gestion du portefeuille, y compris la possibilité de choisir l'option la plus économique.

[Traduction]

Madame la présidente, j'ai terminé mon exposé. Je serai heureuse de répondre aux questions des membres du comité.

Merci.

**La présidente:** Merci.

Nous allons demander à TPSGC de lire son exposé maintenant.

**M. David Marshall (sous-ministre, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Merci, madame la présidente.

Madame la présidente, mesdames et messieurs les membres du comité, merci de nous avoir invités afin de discuter du rapport de la vérificatrice générale sur les bureaux loués. Je suis accompagné aujourd'hui de M. Tim McGrath, sous-ministre adjoint intérimaire de la Direction générale des biens immobiliers.

Je pense que tout le monde a bien compris, comme l'a indiqué la vérificatrice générale, que satisfaire aux besoins en locaux des fonctionnaires fédéraux dans l'ensemble du pays est une tâche complexe. Elle nécessite quelque 3 milliards de dollars par année, des milliers de transactions et de nombreux échanges. Pour y parvenir, le gouvernement doit tenir compte des diverses priorités et contraintes budgétaires ainsi que des priorités des programmes fédéraux.

De plus, TPSGC doit composer avec l'instabilité du marché immobilier dans toutes les régions du pays et les diverses contraintes relatives au coût des locaux d'une source à une autre. Malgré ces enjeux, TPSGC a fait des progrès constants au cours des années. Par exemple, vous constaterez lorsque vous examinerez notre budget que, malgré l'augmentation de la demande de nos clients, le coût de notre programme de logement s'est stabilisé et qu'il diminue maintenant, grâce aux mesures qui ont été prises par nos gestionnaires.

Nous avons réalisé des progrès importants concernant la plupart des recommandations faites dans le dernier rapport de 2002 de la vérificatrice générale à ce sujet — particulièrement d'améliorer notre planification à long terme et, comme l'a souligné la vérificatrice générale, d'évaluer le coût total des diverses options relatives aux locaux à bureaux avant de formuler une recommandation.

Par ailleurs, au cours des deux dernières années, nous avons pris plusieurs mesures pour améliorer la gestion du programme de biens immobiliers qui entraînent des résultats concrets. Parmi ces mesures, nous réduisons l'espace alloué aux fonctionnaires, comme vient de le dire la vérificatrice générale, et utilisons un modèle d'aménagement moins coûteux. Je dois mentionner que le Secrétariat du Conseil du Trésor et nos clients collaborent grandement dans ce dossier, ce qui permet à l'État d'économiser plusieurs millions de dollars par année.

En assurant une meilleure planification à long terme de la négociation des baux et en les négociant plus activement sur le marché, nous avons réduit nos coûts de location moyens au-dessous de la moyenne du secteur privé pour la plupart des marchés à l'échelle du Canada. Nous avons pris de l'avance sur notre échéancier quant à l'atteinte des objectifs en matière d'économies dans ce domaine. Nous avons également réduit nos frais généraux, un effort qui nous a permis de gagner près de 400 à 500 années-personne. Enfin, nous améliorons la gestion de notre répertoire alors que nous avons déjà le taux d'occupation le moins élevé de toutes les importantes organisations de gestion immobilière au pays.

Malgré ces réalisations, il reste encore beaucoup à accomplir. La vérificatrice générale a fait observer que nous avons besoin de meilleurs systèmes d'information et nous sommes tout à fait d'accord avec elle.

Les enjeux les plus importants soulevés par la vérificatrice générale sont probablement le partage de la responsabilité des coûts

des locaux à bureaux entre les ministères clients et TPSGC et les diverses anomalies relevées dans les cycles de financement annuels.

En ce qui concerne les responsabilités partagées, les décisions doivent être prises en tenant compte des besoins opérationnels d'un ministère et, par conséquent, ne peuvent être sous la seule responsabilité de TPSGC ou de l'une ou l'autre des parties. En outre, des compromis budgétaires doivent être faits, dans le cas présent, par les membres du Conseil du Trésor. Il n'y a donc pas de solution simple à ce problème. Je crois toutefois qu'il est possible, et nécessaire, d'améliorer la situation et nous travaillons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin de déterminer jusqu'où nous pouvons aller. Selon moi, il s'agit du facteur principal contribuant aux retards et aux coûts du portefeuille à long terme.

Madame la présidente, je répondrai avec plaisir aux questions des membres du comité.

● (0905)

**La présidente:** Merci.

Je donne la parole à M. Alghabra.

**M. Omar Alghabra (Mississauga—Erindale, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Bonjour à tous et merci d'être venus. Bonjour, madame Fraser, ça me fait plaisir de vous revoir.

Il s'agit peut-être de l'un des rares sujets où il n'y a pas de manière idéologique d'interpréter la vérification ou de faire les choses. J'espère que nous avons aujourd'hui tous le même but, à savoir comprendre précisément de quoi il s'agit dans le rapport et travailler de concert pour améliorer les choses.

Je viens du secteur privé, d'une grosse société internationale qui tente toujours de faire la part des choses entre la centralisation et la décentralisation. Ce que nous avons aujourd'hui est presque une étude de cas, où l'on tente de faire la part des choses entre la centralisation et l'autonomie. Comment voyez-vous ces deux facteurs, le fait que différents ministères travaillent avec TPSGC pour trouver des installations et des locaux? Est-ce la meilleure façon d'agir ou pensez-vous qu'il y a d'autres façons de mieux faire les choses?

● (0910)

**Mme Sheila Fraser:** Merci, madame la présidente.

Au Bureau du vérificateur général, nous hésitons toujours à commenter ce que nous appelons la machine gouvernementale. Le gouvernement peut s'organiser comme il le souhaite. Cela dit, je pense qu'il est manifestement avantageux de centraliser davantage le service et l'expertise pour ce qui est des locations de bureaux.

Le ministère voit cela comme quelque chose de gratuit, et c'est la difficulté que nous essayons de souligner aujourd'hui. En fait, la facture est imputée au ministère comme une facture sans frais ou un service fourni sans frais. Ainsi, souvent, le ministère ne se voit pas comme ayant à gérer ce coût. Il n'y a pas d'incitatif dans le système pour qu'un ministère réduise l'espace des locaux ou trouve des locaux moins chers. Il n'en tire aucun avantage ou bénéfice réel. Bien sûr, il peut y avoir une responsabilité partagée, mais il faut qu'il y ait un incitatif dans le système qui fera que les gens déménagent dans des locaux plus petits ou dans un quartier moins cher de la ville. Sinon, pourquoi le feraient-ils?

L'autre difficulté que nous avons remarquée concerne le fonctionnement du financement. Dans bon nombre de cas présentés dans notre rapport, l'analyse effectuée par TPSGC montre que l'achat est l'option du moindre coût. On nous a dit dans bien des cas que le financement disponible au cours de cette année-là ne permettait pas d'acheter, alors qu'un montant moindre était disponible pour la location, si bien que des baux ont été signés pour une plus longue période. Nous avons besoin de meilleurs incitatifs pour choisir les options les moins chères.

**M. Omar Alghabra:** Je vais revenir à ce qui se passe dans le privé, tout particulièrement parce que j'ai participé à plusieurs vérifications de la qualité. Le vérificateur de la qualité propose une liste de contrôles des éléments dont il faut faire le suivi ou des éléments à améliorer avant de donner le feu vert. Est-ce que nous pourrions instaurer à l'avenir ce genre de pratique? Étant donné les graves lacunes et les recommandations, nous devrions peut-être créer ce genre de listes pour les choses à suivre, s'assurer qu'elles sont faites et effectuer une deuxième vérification par la suite.

**Mme Sheila Fraser:** Absolument, en fait, le véritable but de ce rapport est d'effectuer le suivi des vérifications précédentes pour voir ce qui a été fait quant aux recommandations proposées dans le passé. Nous avons remarqué des améliorations dans certains domaines, et moins dans d'autres. Nous encourageons les ministères, comme d'autres comités de la Chambre, à élaborer un plan d'action précis pour définir les secteurs à améliorer et à l'assortir de responsabilités claires et d'échéanciers clairs. Nous encourageons également les comités à demander régulièrement des mises à jour sur le plan d'action pour s'assurer que le ministère continue de s'en occuper. Nous utilisons ce plan d'action pour déterminer quand nous devons effectuer une deuxième vérification sur une question. Nous reviendrons peut-être au cours de la troisième ou la quatrième année si le ministère nous dit qu'il terminera le travail dans deux ans. Après, nous vérifions que cela a effectivement été fait.

**M. Omar Alghabra:** Merci.

J'ai une autre question concernant une étude de cas que vous avez décrite. Je ne me rappelle pas ce que c'était exactement, mais vous avez étudié une soumission, au 800 Place Victoria à Montréal, je crois. Le ministère occupait ces locaux depuis des années. Il a fait un appel d'offres ouvert et le propriétaire des locaux était le quatrième soumissionnaire. Est-ce que la réinstallation a été prise en compte ou est-ce que c'était un coût supplémentaire qui aurait été pris en considération et est-ce que cela aurait fait une différence?

**Mme Sheila Fraser:** Les coûts de réinstallation sont pris en considération lorsqu'on analyse les appels d'offres. Dans ce cas, comme vous l'avez mentionné, les locaux où se trouvait le ministère ou l'agence ont été classés quatrième sur la liste. Le soumissionnaire gagnant a été avisé et, après cela, le ministère a fait une demande pour rester dans les mêmes locaux, ce qui fait que le gouvernement a dû payer deux locations en même temps. Il faut donc se poser la question de savoir s'il était vraiment important que ce ministère reste où il était et, alors, pourquoi a-t-il fait un appel d'offres? Si vous lancez un appel d'offres, alors vous devez respecter ce processus.

● (0915)

**M. Omar Alghabra:** Est-ce que je dispose de plus de temps?

**La présidente:** Vous avez une demi-minute.

**M. Omar Alghabra:** J'allais demander à M. Marshall d'élaborer sur le même sujet.

**M. David Marshall:** De temps à autre, nos clients, les ministères, ont des raisons de changer d'avis et de demander de ne pas

déménager. Cette situation est survenue dans des cas très importants. Lors de la crise de la vache folle, le ministère de l'Agriculture ne voulait pas dépenser de l'argent à déménager alors qu'il se débattait avec un besoin opérationnel. Je pourrais citer d'autres cas. Il n'est pas rare qu'un ministère ou qu'un client dise qu'il a changé d'avis.

Dans ce cas, le client est venu nous dire qu'il ne pensait pas avoir réellement besoin de plus d'espace. Il voulait rester au même endroit et ne pas déménager. Puisque le processus d'appel d'offres était déjà très engagé, cela aurait été injuste pour le soumissionnaire si nous avions manqué à notre parole en ce qui concerne le bail, alors nous l'avons signé. Comme l'a signalé la vérificatrice générale, nous avons dû payer pour des locaux qui n'ont pas été utilisés tout de suite, du moins jusqu'à ce que nous trouvions un locataire. Toutefois, si vous prenez notre portefeuille dans son ensemble, nous avons le taux d'inoccupation le plus faible parmi les grands exploitants immobiliers du pays. Il peut y avoir des anomalies, mais elles sont minimes.

**M. Omar Alghabra:** Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Merci.

Monsieur Kramp.

**M. Daryl Kramp (Prince Edward—Hastings, PCC):** Madame Fraser, je vous ai déjà entendu exposer les bienfaits de la comptabilité d'exercice. Nous avons maintenant une budgétisation d'exercice, ou un manque de budgétisation d'exercice.

J'adresse donc ma question à M. Marshall. Pourquoi y a-t-il eu, de la part du gouvernement ou de votre ministère, une hésitation à adopter toutes les mesures d'établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice? Était-ce strictement une raison budgétaire — les besoins en liquidités de la part du Conseil du Trésor? Le problème vient-il de ce dernier ou est-ce que votre ministère est peu disposé à accepter les principes de l'établissement des budgets selon la comptabilité d'exercice?

**M. David Marshall:** Madame la présidente, nous fournissons un service immobilier où interviennent des considérations à long terme pour déterminer la meilleure valeur. Ce ne sont pas des considérations annuelles. De notre point de vue, une enveloppe de financement à long terme est de loin la meilleure solution. De même, concernant le financement annuel et ses anomalies, il pose de grandes difficultés pour le maintien du portefeuille, tel que celui-ci devrait être maintenu, et pour la réalisation des analyses de rentabilisation théoriques que nous effectuons; par conséquent, nous favorisons les affectations de crédits et l'établissement des budgets suivant la comptabilité d'exercice.

Nous avons travaillé avec nos collègues du Secrétariat du Conseil du Trésor et nous sommes tout à fait conscients que les mécanismes de comptabilité financière et de financement du gouvernement sont extrêmement complexes. Nous réalisons qu'une méthode peut être une bonne chose dans un cas mais qu'elle peut introduire d'autres complexités. Je pense que le Secrétariat du Conseil du Trésor est en train de se pencher sur cette question précise.

**M. Daryl Kramp:** Pour moi, c'est une question d'uniformité. Vous devez choisir une méthode ou bien l'autre. S'il y a incompatibilité dans vos méthodes comptables, dans vos systèmes de gestion financière, vous ne pourrez évaluer correctement l'efficacité d'une méthode, à moins que vous n'ayez une certaine uniformité. Franchement, je crois que nous devrions choisir l'une ou l'autre. Vous ne pouvez pas prendre une dépense de tant de millions ou de tant de milliards de dollars pour un édifice et décider que vous allez l'inscrire comme dépense au cours de l'année 14, lorsque ces dépenses sont continues du début jusqu'à la fin. Je trouve inadmissible que tout d'un coup nous ne puissions plus avoir une certaine uniformité. Quand je constate une réticence à le faire, je voudrais vraiment savoir si elle vient de votre ministère ou du Conseil du Trésor.

● (0920)

**M. David Marshall:** Je dirais plutôt que nous essayons de nous assurer qu'en changeant la méthode actuelle d'un financement annuel, le gouvernement ne va pas introduire des difficultés ou des problèmes dans sa comptabilité générale. C'est à ce problème que le contrôleur général cherche une solution, mais si vous voulez connaître notre point de vue, nous favorisons la comptabilité de portefeuille et nous travaillons avec le Secrétariat sur cette base.

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

**La présidente:** Madame Fraser, vous voulez ajouter quelque chose.

**Mme Sheila Fraser:** Je sais que nous étudions le chapitre sur la location des locaux, mais je voudrais juste ajouter que ce rapport a un autre chapitre, le chapitre 1, qui s'occupe de la question de la gestion des informations financières. Le gouvernement du Canada est passé à la méthode dite de comptabilité d'exercice, dans laquelle les immobilisations sont capitalisées, et c'est la grande différence dans les informations financières. À la fin de l'année, les comptes publics sont produits sur cette base.

Nous avons indiqué, dans ce premier chapitre, que les ministères, dans leur gestion quotidienne, n'utilisent pas réellement cette comptabilité d'exercice, en grande partie parce que le processus des affectations de crédits ne se fait pas en fonction d'une comptabilité d'exercice. Cela fait près de 10 ans, je dirais, que nous signalons ce fait. D'autres comités de la Chambre ont proposé des recommandations en ce sens; le gouvernement continue de dire qu'ils étudient la question. Ce que nous disons dans ce chapitre c'est qu'on a assez étudié, qu'il est temps d'agir, parce que tant que vous aurez ces méthodes comptables différentes, vous n'utiliserez jamais complètement la méthode de la comptabilité d'exercice tous les jours. Et je pense que l'acquisition des immeubles en est un exemple.

**M. Daryl Kramp:** Merci de votre clarté. Je ne pense pas qu'on puisse être plus clair, maintenant il faut agir.

Madame Fraser, vous avez raison, j'étais présent lors d'une séance d'un autre comité quand on a discuté de nouveau de la question de la comptabilité d'exercice et vous en avez expliqué les avantages. Nous avons vu tant d'exemples où il fallait être cohérent dans nos méthodes comptables. J'espère ainsi que notre comité va prendre cela très au sérieux, parce que les informations que nous allons inscrire dans notre rapport — et pour ce gouvernement, l'importance du rapport de la vérificatrice générale — doivent être exactes et cohérentes. Si nous n'avons pas une méthode cohérente d'établir des rapports et de gérer nos fonctions, cela ne marchera pas.

Merci beaucoup, madame Fraser, pour vos recommandations à ce sujet. J'espère que notre comité va sérieusement proposer des

recommandations et proposer des procédures de mise en application de cette méthode comptable.

J'aimerais revenir à l'exemple du 800 Place Victoria. C'est un triste exemple.

Monsieur Marshall, vous nous avez dit pourquoi le client a changé d'avis, ou d'orientation ou de façon de penser. Pour moi, cela ressemble à une dérobade. On dirait qu'il y a eu des interférences dans cet appel d'offres ou ce processus de soumission. J'espère que j'ai tort, mais c'est ce que j'en comprends.

Pouvez-vous me donner le nom de la personne qui a pris la décision d'aller de l'avant et de perdre 4,6 millions de dollars en faisant une double soumission? Quelle est la personne responsable de cela, que nous n'en restions pas là?

**M. David Marshall:** Madame la présidente, la décision a coûté de l'argent à l'État. C'est regrettable. Cependant, de notre point de vue de fournisseur de services, nous avons reçu une demande légitime de la part du ministre responsable de cette agence. Notre ministère, les fonctionnaires de l'époque, a répondu à cette demande de façon directe et a satisfait les souhaits du client.

Je dois dire que les choses ont considérablement changé. Aujourd'hui, TPSGC, avec le soutien du Secrétariat du Conseil du Trésor, est beaucoup plus rigoureux et ne laisse pas tant de pouvoir discrétionnaire aux clients. Nous sommes beaucoup plus conscients de la valeur des fonds publics.

● (0925)

**M. Daryl Kramp:** Could you identify who asked you to make this request?

**M. David Marshall:** Yes, I believe we have on file the official request in writing from the minister of the agency in Quebec. We can probably table that for you.

**M. Daryl Kramp:** Would you table that to this committee? I'd appreciate that very much.

**M. David Marshall:** Sure, yes.

**La présidente:** We'll go on. I'm going to take a moment here.

[Français]

Je tiens à m'excuser, madame Thibault. C'était à votre tour. C'est ma faute, ma très grande faute. Je suis allée trop rapidement.

**Mme Louise Thibault (Rimouski-Neigette—Témiscouata—Les Basques, BQ):** Il m'a fait plaisir de laisser ma place à M. Kramp, pour lui démontrer réellement que je suis très collégiale. Je ne me suis pas objectée à ce qu'il prenne ma place.

Merci, madame Fraser, d'être ici une fois de plus. Il nous fait toujours plaisir de vous accueillir. Merci, monsieur Marshall et collègues du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Nous avons déjà abordé ce sujet, mais je me permets d'y revenir. Dans vos allocutions, vous nous avez parlé, monsieur Marshall et madame Fraser, de la question importante du partage des responsabilités.

J'aimerais que vous départagiez les responsabilités dans les cas du bail à Bay Street, à Hamilton, où le Conseil du Trésor a choisi une option plutôt qu'une autre, des Tours Centennial et des Tours Jean-Edmonds à Ottawa, car une responsabilité partagée entraîne-t-elle — excusez l'anglicisme — une imputabilité partagée également?

Comment, en tant que parlementaires et au nom des citoyens et des citoyennes, définit-on qui est responsable, que ce soit Travaux publics, le Conseil du Trésor ou les ministères? De cette façon, on pourrait relever les erreurs commises et les corriger de sorte qu'elles ne se reproduisent pas dans l'avenir.

Est-il possible que vous ayez ce triumvirat à n'en plus finir qui va réussir dans l'avenir, ou doit-on penser une philosophie différente et une autre façon de faire qui soit pratique pour faire en sorte, comme vous venez de le dire, que tous les partenaires soient pleinement conscients qu'il s'agit de deniers publics?

Je vais commencer par Mme Fraser. Voyez-vous une façon de faire cela? Avez-vous des recommandations à ce sujet? Je vais ensuite demander à M. Marshall et M. Libbey de me donner leurs points de vue.

**Mme Sheila Fraser:** D'abord, madame la présidente, dans les exemples cités, il faut régler la question des crédits parlementaires. On ne doit pas choisir une option plus dispendieuse simplement parce qu'on n'a pas suffisamment de fonds dans le budget annuel.

Il est illogique que cela coûte plus cher. Nous comprenons qu'il puisse y avoir d'autres raisons pour lesquelles on opte pour la location plutôt que pour l'achat ou la construction. Dans les dossiers, nous n'avons pas relevé d'autres éléments justifiant qu'on ait choisi une option plutôt qu'une autre. Évidemment, comme vérificateurs, on recommande de choisir l'option la moins chère.

Je crois qu'il faut d'abord revoir la façon dont les crédits parlementaires découragent l'achat ou la construction. Deuxièmement, comme on l'a mentionné — M. Marshall pourra en parler davantage —, c'est le ministère client qui devrait normalement être responsable. Cependant, étant donné que les responsabilités sont tellement partagées — c'est peut-être difficile à dire —, en fin de compte, personne n'est vraiment responsable.

**Mme Louise Thibault:** C'est l'impression que nous avons aussi. Merci.

**Mme Sheila Fraser:** M. Marshall pourrait peut-être...

**Mme Louise Thibault:** Oui, j'aimerais bien. Merci.

[Traduction]

**M. David Marshall:** Merci, madame Fraser.

**Des voix:** Oh, oh!

**M. David Marshall:** J'aimerais avoir la sagesse voulue pour régler ce problème.

Madame Thibault, il faut reconnaître que nous avons 500 baux par an. Nous discutons actuellement de certains cas qui, même s'ils ne sont pas nombreux, sont importants au plan des principes que nous pourrions utiliser pour améliorer les choses. Je ne veux pas minimiser la situation, mais je veux aussi la replacer dans son contexte parce qu'il se passe beaucoup de choses. Je veux néanmoins essayer de voir ce qui nous permet d'améliorer notre fonctionnement.

Dans le cas des responsabilités partagées, il est clair que les ministères doivent être responsables de leurs activités. S'ils disent qu'ils veulent être au centre-ville ou dans une région particulière, nous devons respecter ces exigences ou tout au moins tenir compte du caractère raisonnable de cette demande. Nous

essayons donc d'aider les ministères en respectant leurs besoins opérationnels.

Pour ce qui est du partage du financement, etc., il y a un problème. Jusqu'à présent, ce sont les ministères qui étaient responsables de trouver de l'argent pour aménager leurs locaux, et il s'agit de montants considérables. Dans ce cas, pour obtenir un financement du Conseil du Trésor ou d'une autre source, il faut beaucoup de temps. Il y a donc un délai important entre le moment où ils essaient d'obtenir ce qu'ils veulent et celui où nous pouvons exécuter leurs demandes, ce qui, sur le marché immobilier, se traduit par des coûts supplémentaires, etc.

Dans nos relations avec un ministère, nous préférierions certainement... et divers ministères nous ont d'ailleurs demandé si nous n'avions pas une solution toute faite, en nous disant : « Voici ce que nous voulons; vous êtes les spécialistes de l'immobilier, alors trouvez-nous ce que nous recherchons et dites-nous combien cela va nous coûter. Ensuite, nous nous mettrons d'accord pour aller de l'avant. »

Je pense que c'est tout à fait raisonnable. Nous en avons discuté avec le Secrétariat. Si cela peut marcher, cela sera utile.

Pour ce qui est de la responsabilité d'investir au départ ou d'opter pour un bail, disons qu'il faut tenir compte du choix nécessaire qui doit faire le gouvernement entre investir ou louer, etc., compte tenu des pressions du moment et des compromis entre les divers éléments que doit financer le gouvernement. Les ministres du Conseil du Trésor soupèsent naturellement ces diverses considérations avant de nous dire ce qu'ils attendent de nous.

Toutefois, cela nous ramène à ce que disait Mme Fraser tout à l'heure: s'il y a une comptabilité d'exercice, les répercussions des montants dépensés au cours d'une année sont atténuées du point de vue financier puisque le capital est réparti sur toute la durée d'utilisation de l'actif. Par conséquent, un changement dans la comptabilité pourrait fort bien aider les ministres à prendre de meilleures décisions, c'est certain.

En définitive, nous sommes tous responsables. On ne peut pas se contenter de dire que c'est le Conseil du Trésor ou Travaux publics qui assume la responsabilité. Il incombe aux ministères de nous dire ce dont ils ont besoin, etc., mais je pense que nous nous améliorons, en partie parce que nous sommes aiguillonnés par la vérificatrice générale et en partie parce que nous rendons des comptes au Parlement.

• (0930)

[Français]

**Mme Louise Thibault:** Me reste-il encore du temps?

**La présidente:** Vous pouvez poser une question brève, si vous voulez.

**Mme Louise Thibault:** Je voudrais seulement entendre les commentaires de M. Libbey à ce sujet.

Que pense le Conseil du Trésor du Canada pour la suite des choses en ce qui a trait à la question que j'ai posée et à laquelle vos deux collègues ont déjà partiellement répondu?

[Traduction]

**M. Jim Libbey (directeur exécutif, Autorité de l'acceptation des systèmes financiers, Bureau du contrôleur général, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada):** Merci. C'est en effet une situation complexe et quand vous discuterez du premier chapitre, vous irez certainement beaucoup plus en profondeur sur ce sujet.

J'ai une ou deux choses à vous signaler. Premièrement, je pense que la comptabilité d'exercice n'est pas la panacée et il y a en fait d'autres éléments qui interviennent dans ces décisions.

Je voudrais revenir aux remarques de M. Marshall vers la fin: en fin de compte, les ministres du Conseil du Trésor doivent tenir compte de tous les éléments qu'ils ont sous les yeux. Même si vous avez une comptabilité d'exercice, le manque de liquidités va préoccuper le gouvernement. Est-ce qu'il faut s'endetter encore plus pour obtenir le bail? Ce n'est peut-être pas ce qu'on va vouloir faire. Peut-être qu'on préférera payer au départ, et je pense que nous continuerons donc à avoir ce genre de décision à prendre. Mais en utilisant une comptabilité d'exercice pour les achats et l'établissement des budgets, on fait pencher ces décisions en faveur d'option à long terme, et c'est ce que j'entends autour de cette table. Il faut donc peut-être bien comprendre que les décisions sont influencées par diverses choses et que c'est peut-être sur la transparence et les raisons d'une décision particulière que nous devrions nous concentrer.

J'avoue qu'un des problèmes que nous avons quand il s'agit de passer à des affectations de crédits suivant la comptabilité d'exercice, c'est que nous, les comptables — et je représente le Bureau du contrôleur général à cet égard — sommes chargés d'établir des principes comptables dans l'optique d'une communication de l'information financière, comme nous le faisons pour les comptes publics, par exemple. En revanche, les affectations budgétaires sont des questions juridiques, et elles sont calculées et organisées par un autre groupe, le secteur de la gestion des dépenses. J'espère que, quand vous examinerez le chapitre 1, ces deux groupes seront représentés. Les gens du secteur de la gestion des dépenses n'ont pas pu se libérer au pied levé hier pour aujourd'hui.

En résumé donc, ce n'est pas une panacée mais c'est certainement un pas dans la bonne direction.

• (0935)

**La présidente:** Merci.

Madame Nash.

**Mme Peggy Nash (Parkdale—High Park, NPD):** Merci, madame la présidente, et merci à vous tous d'être là ce matin, particulièrement vous, madame Fraser, pour votre talent comme toujours à rendre apparemment très claires des choses qui avaient l'air très trouble. J'ai trouvé vos documents très utiles.

J'ai trouvé très intéressants vos commentaires sur le coût des locaux, l'opposition entre coûts à court terme et coûts à long terme, et la façon dont vous montrez que ce qui semble parfois être une bonne décision à court terme finit par devenir très coûteux à long terme. J'aimerais discuter des mécanismes qui nous permettraient d'après vous de fonctionner plus efficacement. Avez-vous des conseils d'ordre général à cet égard, parce que comme disait ma grand-mère, en faisant des économies de bouts de chandelle on finit par jeter de l'argent par les fenêtres, et quand on parle de milliards de dollars, cela peut représenter des sommes considérables.

**Mme Sheila Fraser:** Nous mentionnons dans le rapport des exemples de locaux qui ont été loués pendant très longtemps avec des baux à court terme. Je pense que tout le monde convient qu'un bail à court terme coûte plus cher qu'un bail à long terme, et nous

disons donc qu'il faudrait mieux analyser la situation et, quand c'est possible — naturellement il y a des cas où il est préférable d'avoir un bail à court terme — il faudrait négocier des baux à long terme au lieu de renouveler le bail tous les cinq ans comme on l'a constaté dans certains cas, je crois.

M. Marshall veut peut-être en parler, mais je crois que le gouvernement a accepté cette position et de mettre fin à tous ces baux à court terme au profit de baux à long terme.

**Mme Peggy Nash:** Oui, les reports.

J'imagine que dans certains cas, il est moins coûteux d'acheter un immeuble que de le louer, cela dépend. Je sais qu'il y a eu un cas dont on a beaucoup parlé récemment — dans les médias — où le gouvernement aurait pu acheter une propriété ici à Ottawa pour environ 30 millions de dollars en 2003. On a décidé de ne pas le faire, et apparemment il va y avoir un accord de cession-bail de cette propriété qui a été par la suite achetée à peu près à ce prix-là — entre 28 et 30 millions de dollars — par Minto. Le montant annoncé pour cette cession-bail était de 670 millions de dollars, et cela ne me paraît pas très efficace comme façon de mener des affaires.

Monsieur James, pourriez-vous nous parler de l'analyse que vous avez faite lors de ce processus d'appel d'offres? Comment en êtes-vous arrivés à la conclusion que c'était la meilleure façon d'agir?

**M. Blair James (directeur exécutif, Direction des actifs et des services acquis, Secteur des opérations gouvernementales, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada):** Madame la présidente, je vais laisser la parole à mes collègues du ministère des Travaux publics.

Je fais partie du Conseil du Trésor. Je suis au courant de cette affaire. Nous collaborons étroitement avec nos collègues de Travaux publics et Services gouvernementaux à propos de cette transaction.

Je ne sais pas dans quelle mesure nous pouvons divulguer les détails de cette affaire, compte tenu des aspects de confidentialité commerciale qu'elle comporte, mais je vais laisser à mes collègues des Travaux publics le soin de vous présenter le contexte d'ensemble de cette situation.

• (0940)

**La présidente:** Monsieur Marshall.

**M. David Marshall:** Merci, madame la présidente.

Comme l'a dit la vérificatrice générale, nous travaillons d'arrache-pied depuis un an à prolonger la durée des baux que nous signons pour en avoir plus pour notre argent. Nous nous fions dans une certaine mesure à notre propre jugement, parce que souvent des ministères nous disent : « Nous n'aurons pas besoin de ces locaux très longtemps. Nous en avons besoin seulement pour trois ans », et il y a tout le problème du renouvellement.

Nous avons donc fait de gros efforts pour prendre du recul et essayer de mieux rentabiliser notre argent. Il peut nous arriver de nous tromper, mais dans l'ensemble nous allons économiser beaucoup d'argent, et c'est ce que nous faisons déjà, et c'est très utile.



Sur la question de savoir s'il faut louer ou acheter, je dirais qu'intuitivement, si vous avez l'intention d'occuper des locaux pendant 25 ans ou plus, il vaut mieux acheter que louer. Mais il faut sans cesse repenser cette équation parce que la conjoncture économique évolue très vite. Par exemple, il y a énormément de capitaux disponibles sur les marchés des capitaux; il y a des fonds de pension, etc., qui ont de l'argent à investir. Par conséquent, l'écart entre le coût du capital pour les promoteurs privés et le coût du capital pour le gouvernement se rétrécit considérablement. Il est beaucoup moins important que naguère. Il faut donc revoir la question pour savoir s'il est toujours avantageux d'acheter plutôt que de louer.

Il s'agit d'un phénomène relativement récent que nous examinons de près. À chaque fois que nous formulons une recommandation, nous essayons de bien tenir compte de tous ces facteurs.

Pour ce qui est du cas particulier dont vous avez parlé, madame, il s'agit du campus de JDS Uniphase dont on a parlé dans les journaux. Je comprends que vous soyez alarmée à l'idée que nous pourrions recommander de payer 600 millions de dollars plutôt que 30 millions. Je n'aurais personnellement aucune envie d'aller déposer ce genre de dossier sur le bureau de quelqu'un.

En réalité, madame la présidente, on présente divers chiffres. Nous sommes handicapés parce que nous ne pouvons pas en discuter. Les ministres n'ont pas encore reçu le dossier et n'ont donc pas pu se prononcer. Nous pouvons vous assurer que nous avons analysé la situation pour déterminer les coûts implicites de la propriété et en tenir compte dans les paiements du bail qui est en négociation. Il y a donc une série de paiements qui couvrent non seulement les coûts implicites de la propriété mais aussi l'entretien et les aménagements sur une période de 25 ans.

Il faut donc essayer de tenir compte du coût implicite de l'immeuble si vous l'achetez et voir combien cela va vous coûter de faire l'entretien et l'aménagement, et comparer les deux montants, à ce moment-là et la valeur actuelle nette.

Nous avons effectué des analyses et nous pensons que la proposition sur laquelle les ministres seront amenés à se prononcer est avantageuse pour le contribuable. J'espère, quand vous la verrez en détail, que vous serez d'accord avec nous.

Évidemment, les ministres peuvent très bien nous demander de retourner... Mais nous ne pouvons pas discuter des détails à ce stade.

**Mme Peggy Nash:** Avez-vous fait un appel d'offres public pour cette transaction?

**M. David Marshall:** Non, il n'y a pas eu d'appel d'offres, madame. Cela s'explique par le fait que nous avons reçu d'un propriétaire des lieux, Minto, une proposition spontanée.

En ce qui a trait aux locaux, les propositions spontanées sont assujetties à des conditions préalables précises. Souvent, ces offres sont avantageuses pour l'État, et il n'y a aucune raison de les rejeter du simple fait qu'il s'agit d'offres spontanées.

Il s'agit dans ce cas-ci d'un très gros immeuble. Nous connaissons très bien la situation de l'immobilier dans la région de la Capitale nationale — ce qui est disponible, combien il nous en coûterait pour acheter un nouveau terrain et construire des immeubles, etc. Nous avons tenu compte de tous ces facteurs dans l'examen de la proposition.

Nous avons encore cette option.

• (0945)

**Mme Peggy Nash:** Merci, monsieur Marshall.

**La présidente:** Je vais me prévaloir d'une prérogative de la présidence pour poser une question, car je sais un peu comment cela fonctionne.

Ma question s'adresse aux représentants du Conseil du Trésor. Existe-t-il un plan général en matière de locaux et ce plan s'applique-t-il à tout le pays? D'après mon expérience, les ministères clients préfèrent pour la plupart s'adresser à Travaux publics pour trouver des locaux, et Travaux publics s'en charge. Est-ce que quelqu'un, quelque part, s'occupe de voir s'il faudrait loger 4 500 employés de plus dans une zone quelconque? Serait-il plus rentable d'utiliser l'argent des contribuables autrement, soit dans les régions, ou...? D'après mon expérience, bon nombre de ces décisions sont prises par des gestionnaires intermédiaires. Ces gestionnaires se fondent sur les renseignements dont ils disposent. Les baux ou les locaux qu'ils utilisent sont extrêmement coûteux. Dans certains cas, le travail n'a pas à être fait dans un endroit particulier, il pourrait être fait n'importe où au Canada. J'ai l'impression que personne n'examine le tableau d'ensemble, que cela se fait au cas par cas et que ce n'est pas nécessairement la meilleure solution pour le pays ou pour les contribuables.

**M. Blair James:** Madame la présidente, au Conseil du Trésor, nous essayons de tenir compte de ce qu'il ne s'agit pas seulement de bureaux, mais aussi de ce que nous appelons des locaux à destination particulière. Par exemple, le MDN, la GRC ou Agriculture Canada peuvent avoir des installations qui leur sont propres dans une certaine zone géographique, en plus des bureaux dont leurs fonctionnaires peuvent avoir besoin pour faire leur travail.

Nous avons encouragé les ministères de certaines régions géographiques à communiquer, à tout le moins, quels sont leurs besoins afin qu'ils comprennent bien l'importance de la présence fédérale générale dans une certaine région. De cette façon, s'ils veulent se départir de certains locaux, si ces locaux sont en trop par rapport à leurs besoins, ou s'ils veulent en acquérir de nouveaux, leurs collègues des autres ministères fédéraux seront au moins mis au courant.

Au Conseil du Trésor, nous avons entrepris un certain nombre d'examen régionaux. Par exemple, nous avons fait de tels examens à Vancouver, à Kingston, à Halifax et à Ottawa au cours des cinq ou six dernières années. Pour cela, nous avons rassemblé les gestionnaires immobiliers de chaque ministère. Nous les avons réunis dans une salle comme celle-ci et nous leur avons demandé de nous dire quels étaient leurs plans en matière d'immobilier pour les cinq prochaines années — s'ils devraient se départir de locaux ou en acquérir — afin que nous en ayons au moins une idée.

À titre d'ancienne ministre, vous savez que le ministère des Travaux publics est, de par la loi, seul responsable de l'acquisition des locaux à bureaux. Évidemment, le ministère coordonne ses acquisitions, car il ne serait pas logique d'acquérir un local à bureaux s'il y a, dans l'immeuble à côté, des locaux à destination particulière qui pourraient être plus avantageux dans le cadre d'un forfait. Nous coordonnons donc dans toute la mesure du possible les activités des gestionnaires immobiliers afin qu'ils soient à tout le moins informés de ce qui se fait, qu'ils ne prennent pas de mesures à contre-courant et surtout, que nous puissions tirer profit des possibilités économiques qui s'offrent à nous.

Dans le cas des locaux à bureaux, plus particulièrement, nos collègues de Travaux publics rédigent des rapports continus sur diverses municipalités afin de les tenir informées de ce qu'elles logent des fonctionnaires et de ce que cela entraîne.

**La présidente:** Si je pose la question, c'est qu'il est déjà arrivé que l'on décide d'installer des centres d'appel dans des villes comme Mississauga, où le taux de vacance est nul. Compte tenu des coûts, ce n'était pas vraiment la meilleure décision économique que de loger ces services à cet endroit. Je me demande donc comment on en arrive à de telles décisions. Est-ce que quelqu'un est chargé d'examiner ces décisions et de voir s'il vaudrait mieux peut-être loger ces services ailleurs? J'ai remarqué que cela s'était produit à divers endroits et j'ai eu l'impression qu'il n'y avait pas vraiment de plan général.

**M. Blair James:** Votre évaluation de la situation est probablement exacte.

Nous avons toujours dit que les exigences de programme de chaque ministre doivent avoir préséance. Par conséquent, si un ministre fait valoir de façon convaincante qu'un centre d'appel doit se trouver à Mississauga et s'il réussit à en persuader son cabinet ou les ministres du Conseil du Trésor, il est bien difficile de contester ces arguments autrement qu'en négociant ce que nous aimerions...

● (0950)

**La présidente:** Disons simplement que ces décisions ne sont pas toujours les meilleures.

Passons à M. Dhaliwal.

**M. Sukh Dhaliwal (Newton—Delta-Nord, Lib.):** Merci, madame la présidente.

Je m'écarte peut-être un peu du sujet, mais je suis un nouveau député et je vois que Chris est d'accord avec moi également.

J'ai une question au sujet des bureaux de circonscription. Puisque je viens du milieu de la petite entreprise, j'avais l'impression que pour mes propres affaires, il me suffirait d'une semaine pour louer un local et mettre l'affaire en marche. À titre de député, j'ai eu la chance de pouvoir reprendre le bureau de l'ancien député. Mais j'ai remarqué que ma collègue de la circonscription voisine a dû attendre deux à trois mois avant de pouvoir s'installer dans son bureau.

Ma question s'adresse au représentant du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Serait-il possible de centraliser les opérations de location afin que les bureaux n'appartiennent pas à un député? Ces locaux devraient appartenir à Travaux publics, afin qu'ils puissent être disponibles.

Tout comme dans le cas du premier ministre, si l'un s'en va, son successeur peut reprendre les locaux. S'il suffit d'un jour pour s'installer dans nos bureaux du Parlement, pourquoi n'en serait-il pas de même pour les autres députés?

Nous pourrions ainsi faire économiser beaucoup d'argent aux contribuables. Cela nous épargnerait également beaucoup de difficultés, car il faut changer les numéros de téléphone. On saurait où les trouver et le système serait plus uniforme.

Pourriez-vous nous dire ce que vous en pensez, s'il vous plaît?

Il y a aussi la question des assurances. Quand j'ai examiné les coûts de l'assurance, j'ai constaté que Hedy Fry, une autre députée, faisait affaire avec la même société d'assurance que moi, mais nos taux étaient différents. Nous avons eu beaucoup de difficultés à ce sujet.

En tant que petit entrepreneur, j'aimerais beaucoup que ces choses-là puissent être simplifiées.

**La présidente:** Qui veut répondre à cette question?

**Des voix:** Oh, oh!

**M. David Marshall:** Souvent, les nouveaux membres d'une organisation se rendent compte de la façon dont les choses ont évolué sur une longue période et saisissent l'occasion de les améliorer, alors que nous supposons tous qu'il n'y a pas d'autre façon de procéder.

Il est certain que la normalisation des locaux, entre autres, pourrait accélérer et améliorer le processus. Tout cela est très compliqué. À l'heure actuelle, chaque parti politique s'occupe de ses bureaux de circonscription. Je ne sais pas si...?

**La présidente:** Chaque député est chargé de trouver ses propres locaux et dispose à cette fin d'un budget. On vous attribue une somme sur l'argent des contribuables, et vous trouvez vos locaux.

C'est loin d'être juste. Si vous venez d'une région où les coûts de l'immobilier sont faibles, votre bureau ne vous coûte pas très cher. Par contre, si vous représentez une région du centre-ville de Vancouver, il vous en coûtera probablement une fortune, et je serais étonnée que vous ayez des locaux pour votre personnel. C'est le genre de problèmes auxquels les députés sont souvent confrontés.

**M. Sukh Dhaliwal:** Madame la présidente, ce n'est pas seulement une question de coût; ce n'est pas commode pour les commettants. S'il vous faut trois mois pour mettre sur pied un bureau dans un Parlement minoritaire où le mandat de député est de 18 mois, cela pose un problème.

En fait, j'ai dirigé ma propre entreprise par le passé pendant plusieurs années. Si je devais déménager d'un local à un autre, il ne me fallait pas plus d'une semaine ou deux. Compte tenu de toute la paperasserie qui accompagne ces transactions — entre autres l'approbation du bail — cela représente énormément de travail, et je crois qu'il doit y avoir une meilleure solution.

**La présidente:** S'il vous plaît.

**M. David Marshall:** Nous pourrions examiner la question. C'est l'une de ces questions...

**Des voix:** Oh, oh!

**La présidente:** C'est une question qui pourrait être posée au groupe qui s'occupe des allocations et des locaux des députés sur la Colline du Parlement, c'est-à-dire le Bureau de régie interne.

C'est une bonne suggestion. Je n'y avais pas pensé, car j'occupe le même bureau depuis très longtemps. Mais c'est une bonne idée.

Passons à M. Wallace.

● (0955)

**M. Mike Wallace (Burlington, PCC):** Merci, madame la présidente.

Merci à nos témoins.

J'ai déménagé mes bureaux, ce qui nous a permis d'économiser 5 000 dollars par année. C'est donc possible.

J'ai quelques questions à poser, mais comme je suis un nouveau député, certaines vous sembleront probablement élémentaires.

Pourriez-vous m'indiquer quelles sont les sources d'information et les critères utilisés dans les rapports d'analyse des investissements? Quels facteurs prend-on en compte pour décider s'il vaut mieux louer ou acheter? Quels sont les critères?

**M. David Marshall:** Je vais demander à Tim McGrath de vous l'expliquer.

**M. Tim McGrath (sous-ministre adjoint par intérim, Direction générale des biens immobiliers, ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux):** Lorsque nous comparons les coûts des deux options, nous regardons surtout le coût pécuniaire et l'application des taux d'intérêt courants du gouvernement du Canada, le coût des réaménagements nécessaires, les coûts de construction et les coûts de location continue dans un marché particulier.

Nous tenons également compte de la période durant laquelle le ministère client aura besoin des locaux. Nous déterminons si un marché offre plus ou moins de risques. Il est certes plus difficile d'acheter des locaux et de conserver une présence continue dans des petites localités si les locaux ne sont nécessaires que pour une période de cinq ans ou moins. Nous tenons compte de tous ces divers facteurs lorsque nous faisons notre analyse de l'investissement.

**M. Mike Wallace:** Parlons de la durée. Supposons que le ministère veuille des locaux pour cinq ou dix ans. Vous arrive-t-il de faire une analyse par la suite pour voir si le ministère vous avait dit la vérité ou si l'occupation des locaux s'est prolongée?

**M. Tim McGrath:** Nous l'avons déjà fait pour pouvoir appuyer la signature de baux de plus longue durée. Par le passé, nos baux étaient généralement d'une durée de cinq ans à laquelle s'ajoutaient trois options de renouvellement d'un an. Nous avons constaté que dans 98 p. 100 des cas, nous nous prévalions des trois options de renouvellement d'un an, ce qui signifiait que les locaux étaient loués pendant huit ans. Si l'on tient compte des transactions et des ressources, cela représente cinq transactions distinctes.

En outre, nous avons constaté que dans près de 90 p. 100 des cas, la plupart de nos clients souhaitaient occuper les mêmes locaux parce qu'ils y avaient fait un investissement dont les coûts n'étaient pas encore entièrement amortis. Cela étayait notre décision de passer à des baux de dix et quinze ans. Nous tenons compte de la différence entre les besoins à court terme et à long terme en matière de location de locaux et nous constatons qu'il y a beaucoup moins de risque à signer des baux d'une plus longue durée puisque les gens veulent demeurer dans les mêmes locaux.

**M. Mike Wallace:** D'une façon générale — et je sais que cela peut varier selon les endroits — d'après la valeur actualisée et d'autres facteurs, si le ministère veut s'établir à un endroit pour 13 ans, arrive-t-il un moment où vous décidez qu'il vaudrait mieux acheter? Existe-t-il un nombre d'années qui sert de facteur pour en arriver à cette décision?

**M. Tim McGrath:** Madame la présidente, il y a en fait deux facteurs. Le premier est le genre de client et la quantité de réaménagements nécessaires. Les clients qui ont besoin d'un degré élevé de sécurité nécessitent généralement des réaménagements plus poussés. Dans un tel cas, nous voulons que les locaux soient disponibles pour une longue durée. Nous considérons toujours que l'achat est la meilleure solution dans ces cas.

Nous constatons cependant que les baux de 15 ans sont des cas limites. Quand on fait l'analyse, et les propriétaires en tiennent compte, à partir de 15 ans, on passe de la location pure et simple au loyer économique. Après 15 ans, il faut également commencer à ajouter des coûts supplémentaires au titre de la réfection des lieux. Nous tenons donc compte de cette limite de 15 à 20 ou 25 ans pour savoir s'il vaut mieux louer ou acheter. Mais on considère que la limite de 15 ans constitue le point tournant entre un loyer de fonctionnement et un loyer économique.

**M. Mike Wallace:** Certaines de mes questions peuvent sembler naïves, bien sûr, mais lorsque le ministère présente ses besoins en dépenses pour l'année, fait-il la distinction entre les grands projets

d'immobilisations et les dépenses de fonctionnement? Autrement dit, si le ministère veut dépenser davantage pour ses immobilisations, l'argent viendra-t-il du budget de fonctionnement? Si un ministère veut prendre cette décision, et dans les cas où la vérificatrice générale dit que nous devrions acheter plus souvent les locaux — pas toujours, je suppose, mais plus souvent — pouvez-vous expliquer comment procéderait le chef d'un ministère?

• (1000)

**M. Tim McGrath:** Dans le cas dont vous parlez, nous avons une situation de financement particulière avec le Conseil du Trésor puisque nous avons une stratégie nationale d'investissement approuvée par le Conseil du Trésor en ce qui concerne le protocole de financement. Nous recevons un fonds d'investissement continu assez constant en fonction de la taille de notre inventaire, tant pour la réfection des bâtiments que pour les besoins d'investissements continus. Dans notre cas, c'est-à-dire dans le cas du ministère des Travaux publics, nous recevons des fonds pour réinvestir dans les bâtiments.

Lorsque nous recevons une demande d'un ministère client, nous devons appliquer la règle des 13 p. 100, à partir de laquelle on calcule quelles sommes seront attribuées à Travaux publics, en fonction du nombre d'employés qu'il faudra loger pour un programme. Nous ajoutons ces fonds à notre crédit et nous faisons l'analyse financière pour déterminer quel est le meilleur moyen d'offrir ce programme. S'il nous faut transférer de l'argent de notre crédit de fonctionnement à notre crédit d'immobilisations, nous pouvons le faire au moyen d'une présentation au Conseil du Trésor afin que les ministres du Conseil du Trésor en fassent la recommandation.

**M. Mike Wallace:** Bon, maintenant je sais comment cela fonctionne.

J'ai une question pour la vérificatrice générale. C'est la deuxième fois que je vous rencontre. Les deux fois, vous avez parlé de systèmes d'information, de systèmes de gestion, dont l'un a des dépassements de coûts énormes et l'autre ne fonctionne pas. D'après votre expérience, y a-t-il à Ottawa un problème généralisé dans les services d'information et dans la gestion de l'information?

**Mme Sheila Fraser:** Madame la présidente, c'est une question qui se pose dans bon nombre de nos vérifications. Les systèmes ne fournissent pas toute l'information dont les gestionnaires ont besoin pour bien gérer. Cela tient à plusieurs raisons.

Premièrement, la gestion est devenue beaucoup plus complexe au gouvernement fédéral au fil des ans. Les ministères travaillent également beaucoup plus en silo — et c'est vrai aussi des services au sein des ministères —, ce qui fait que lorsque l'information existe, elle n'est pas communiquée dans bien des cas d'un système à l'autre. Il n'est pas possible d'obtenir toute l'information nécessaire en raison des limites de la technologie.

En outre, lorsque le gouvernement attribue des fonds, on accorde davantage la priorité aux programmes et aux services directs qu'aux systèmes de gestion de l'information. Je suppose que cela se passe de cette façon.

**M. Mike Wallace:** Puis-je continuer?

**La présidente:** Non, votre temps est écoulé, mais vous aurez l'occasion d'intervenir encore une fois plus tard.

Monsieur Alghabra.

**M. Omar Alghabra:** Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Chacun dispose maintenant de cinq minutes.

**M. Omar Alghabra:** Madame Fraser, toujours par rapport à la dernière question qui a été soulevée, j'ai essayé de trouver des graphiques ou des tableaux, en vain. J'ai un peu de mal à comprendre et vous demanderai de m'expliquer les problèmes inhérents au système d'information. Quelles difficultés pose ce système? Vous avez précisé qu'aucune information n'était disponible, mais je ne comprends pas ce que vous entendez par là.

**Mme Sheila Fraser:** Je vais demander à M. Sloan de vous répondre.

**M. Bruce Sloan (directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada):** Merci.

Comme l'a dit Mme Fraser, les systèmes indépendants posent des problèmes quand il est impossible de les relier entre eux. Par exemple, dans le cadre de notre vérification, nous avons tenté de déterminer le montant des budgets réservés aux coûts d'aménagement à l'origine et de suivre leur évolution pour ensuite confronter les budgets avec les dépenses.

Les autorités ministérielles nous ont dit que pour accéder à ces informations il faudrait que quelqu'un y travaille manuellement pendant un certain temps. Les informations recherchées existaient en format papier, mais il ne serait pas facile de les retrouver. C'est notamment à cela qu'on faisait référence lorsqu'on a parlé du manque de disponibilité des informations.

Le ministère compte adopter un nouveau système financier prochainement, ce qui devrait améliorer la situation.

**M. Omar Alghabra:** Très bien. Monsieur Marshall, parlez-nous un peu de ce que vous comptez faire en matière de gestion des systèmes d'information?

**M. David Marshall:** Avec plaisir. Il est clair que la mise en place d'un système d'information d'envergure, ça représente un investissement de taille et c'est une tâche complexe. Mais avant d'investir, nous avons décidé d'analyser nos façons de faire dans le but de réorganiser et de réorienter nos activités. C'est à cela qu'on s'occupe depuis quelques années déjà.

Comme l'a dit M. Sloan, il n'est pas toujours aisé de trouver les informations qu'on recherche. Par contre, avant de prendre une décision, nous nous assurons d'avoir pris connaissance de tous les renseignements pertinents. Il est vrai qu'il est impossible, pour le moment de déterminer l'état d'avancement dans un dossier en appuyant sur un bouton, mais c'est l'objectif visé.

Ainsi, nous comptons prochainement faire appel au secteur privé afin de déterminer s'il serait possible de faire affaire avec un fournisseur de services ou d'acquérir des systèmes utilisés par les grandes entreprises immobilières pour ensuite les adapter à nos propres besoins. C'est ce que nous nous apprêtons à faire.

●(1005)

**M. Omar Alghabra:** C'est justement ce que je voulais vous demander. Il doit bien y avoir beaucoup de grandes entreprises privées qui gèrent des parcs immobiliers importants grâce à des systèmes adaptés. Cela rejoint la question posée par Mme la présidente, qui portait sur une stratégie globale et à long terme comportant la vision à longue échéance des divers ministères. Il est essentiel que nous ayons un système adapté qui nous permettra de mieux comprendre où nous en sommes et où sont les zones d'ombre, sans parler du fait qu'il risque de répondre aux besoins d'autres parties. Il est nécessaire de mettre en place un système d'information qui, je l'espère, ne coûtera pas plus cher que prévu comme c'est le cas du registre des armes à feu. Un tel système serait très utile.

Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Je pense que quand on parle de système, il est inévitable qu'on dépasse les budgets prévus.

**M. Omar Alghabra:** C'est encore plus vrai pour les systèmes d'information, qui sont très complexes. Par contre, si on peut faire appel à des experts et dialoguer avec l'entreprise privée, je pense qu'on pourra contourner certaines des difficultés.

[Français]

**La présidente:** Madame Thibault.

**Mme Louise Thibault:** Monsieur Marshall, dans votre allocution, vous avez dit que vous aviez l'intention de réduire l'espace alloué aux fonctionnaires dans le but d'avoir un exercice pragmatique et que vous comptiez évidemment sur les partenaires.

À ce sujet, le rapport de la vérificatrice générale nous indique quelque chose qui n'est pas banal. Comme vous l'avez mentionné plus tôt, parmi les baux qu'ils ont examinés, ils ont constaté que certains ministères avaient puisé à même leur budget pour l'aménagement de leurs locaux. Lorsque cela dépassait les coûts, Mme la vérificatrice générale nous a dit que cela posait un problème. Alors, lorsque je dis que ce n'est pas banal, c'est qu'il s'agit de toute la question de la reddition de comptes.

Comment allez vous faire ou comment faites-vous, car j'imagine que vous avez comme objectif de faire respecter les normes, pour mettre cela en oeuvre? Qu'est-ce que le Conseil du Trésor fera au sujet de la reddition de comptes? On doit le faire dans d'autres cas lorsque des ministères sont légèrement ou très délinquants, si vous me permettez l'expression. Quelles mesures seront mises en place et quels seront les échéances pour s'assurer que cela se produira le moins souvent possible, pour ne pas dire jamais plus?

[Traduction]

**M. David Marshall:** Madame Thibault, madame la présidente, il est très important de faire respecter les normes établies parce que les gens ont toujours tendance à prétendre à un traitement de faveur. Nous avons agi à deux égards. Par le passé, si dans un ministère donné on demandait plus d'espace ou un meilleur aménagement que ce qui est prévu dans les normes, à partir du moment où il existait un budget suffisant, cela se faisait sans qu'on ne puisse dire grand-chose.

Nous avons agi à deux niveaux. Premièrement, nous avons créé des modèles conformes à la norme de 18 mètres carrés par personne qui n'existe que depuis quelque temps et nous avons invité différentes personnes et organisations à venir les voir. D'ailleurs, le Bureau de la vérificatrice générale est conforme à cette norme. Nous avons donc invité diverses personnes à visiter ces bureaux pour qu'elles puissent constater par elles-mêmes qu'il n'y a rien d'inquiétant et que c'est tout à fait raisonnable. Grâce à notre nouveau modèle d'aménagement, des économies d'environ 87 \$ par mètre carré peuvent être réalisées. Comme je l'ai déjà mentionné, grâce à l'aide que nous a accordée le Secrétariat, nous avons pu nous montrer très stricts à l'égard des ministères pour qu'il n'y ait pas de dépassement de budget.

Par conséquent, nous avons agi en procédant à des compressions budgétaires — le budget dont nous bénéficions pour nous conformer aux normes a disparu, donc l'argent lui aussi s'est volatilisé — et en imposant des limites aux ministères, même ceux qui disposent d'un budget suffisant. Aujourd'hui, pour ce qui est de l'espace, il n'y a pas d'option, on s'assure tout simplement que les normes sont respectées. D'ailleurs, nous sommes passés d'une moyenne de 21,4 mètres carrés par personne à 20,5 mètres carrés. C'est une réduction non négligeable et nous comptons imposer la règle des 18 mètres carrés. En ce qui a trait à l'aménagement, au Conseil du Trésor, on a demandé même aux ministères au budget suffisant de passer par le ministère des Travaux publics afin de faire approuver les dépenses supplémentaires. À ce jour, nous n'en avons pas approuvé. Les changements commencent à prendre effet grâce au bons sens qui semble prévaloir maintenant.

• (1010)

[Français]

**Mme Louise Thibault:** J'ai une question pour les représentants du Conseil du Trésor au sujet de la recommandation qui se trouve à la page 250 de la version française du rapport. On dit que le Conseil du Trésor devrait élaborer un plan de façon à amener les ministères à utiliser leur budget et les crédits établis selon la comptabilité d'exercice, etc. J'ai été surprise de la réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui disait qu'il allait, et je cite : « [...] retenir les services d'un entrepreneur indépendant pour mener une étude exhaustive [...] » C'était la première initiative.

La deuxième initiative, qui est plus heureuse à mon avis, est que vous élaborerez un projet-pilote. J'aimerais bien que vous nous disiez quelle sera sa durée, comment vous allez choisir les ministères et qui en fera l'évaluation, parce que cela aussi est très important.

Je ne peux croire qu'on fera encore une autre étude. Vous représentez un bureau en qui autant la population que les parlementaires ont une confiance absolue, et on fera faire une autre étude exhaustive par un entrepreneur privé. N'avons-nous pas les données et l'expertise? Pourquoi allez-vous faire cela, et combien cela va-t-il coûter? Cela m'intéresserait beaucoup de le savoir, monsieur Libbey. Combien coûtera cette étude? Quand l'attendez-vous? Quand allez-vous la mettre en oeuvre? Comment allez-vous évaluer ensuite qu'elle est valable?

[Traduction]

**M. Jim Libbey:** Merci de votre question.

Madame la présidente, je répondrai à la question portant sur l'étude de la comptabilité d'exercice. Pour ce qui est du projet-pilote, je demanderai à M. James d'intervenir.

En fait, madame la présidente, l'étude est déjà terminée, puisqu'elle a été menée de septembre 2005 à mars 2006. Les résultats ont été acheminés à l'un des comités s'intéressant aux questions de politique au Secrétariat du Conseil du Trésor. La prochaine étape, c'est de déterminer comment nous allons en arriver à une décision finale.

On a demandé aux consultants qui ont mené l'étude en question de nous donner diverses options et de nous dire combien de temps prendrait la mise en oeuvre de chacune de ces options, quels en seraient les coûts et dans quelle mesure les ministères et organismes étaient prêts à faire le travail nécessaire. Nous allons devoir passer à la prochaine étape.

Permettez-moi de préciser que l'étude était en fait un projet mixte regroupant et le Bureau du contrôleur général et le secteur de la gestion des dépenses. Comme je l'ai précisé plus tôt, ces deux

groupes s'intéressent de près à l'étude parce qu'il y a d'une part le compte des affectations budgétaires, qui est un concept juridique et, d'autre part, la comptabilité, concept qui est plus facilement maîtrisable.

Bien que nous ayons des données de base utiles, il est important que nous menions des consultations. D'ailleurs, il y a d'autres examens qui sont en cours. Le premier, c'est l'analyse du système de la gestion des dépenses qui a été annoncée dans le budget de 2006. Le deuxième qui a vu le jour plus récemment et qui émane de la Loi fédérale sur l'imputabilité est mené par un comité — peut-être s'agira-t-il d'un groupe sélect — qui est en train d'être constitué et qui s'intéressera à la gestion financière au sein du gouvernement et aux politiques ayant trait à la gestion financière. Ainsi, il y aura beaucoup de recoupement. Normalement, les deux examens devraient être terminés d'ici la fin de l'année civile et nous pourrions agir en conséquence. Malheureusement, je ne pourrais pas vous dire exactement comment les choses vont se dérouler. De toute façon, personne ne pourrait vous le dire.

M. James pourra maintenant vous parler du projet-pilote.

**M. Blair James:** Nous sommes d'avis que ces projets-pilotes sont extrêmement importants en raison du principe qui est en jeu ici. Nous avons entrepris un examen de tous les actifs immobilisés au gouvernement au cours des dernières années. La principale recommandation qui a été faite par les ministères concernait l'obstacle auquel ces derniers doivent faire face à la fin de l'exercice, en ce sens que s'ils ne dépensent pas l'argent, ils le perdent; les montants inutilisés ne peuvent être reportés. Ils nous ont donc demandé si nous pouvions faire quelque chose pour tenter de remédier à ce problème.

Naturellement, il est un peu plus difficile de remédier au problème que de tout simplement proposer de le faire car il faut tenir compte d'aspects légaux. Nous parlons ici de la Loi sur la gestion des finances publiques et des responsabilités ministérielles. Donc, avec le concours de nos collègues du ministère des Finances — car le fait de reporter des montants d'une année à l'autre aurait une incidence importante — nous avons choisi trois ministères représentatifs qui ont d'importantes immobilisations, et ils sont en règle avec nous. Ils ont des plans d'immobilisations à long terme qui sont, à notre avis, réalisables.

Nous allons donc leur donner l'autorisation de ne pas s'inquiéter de la fin de l'exercice afin qu'ils ne soient pas obligés de prendre ce que nous appelons des décisions suboptimales. S'ils rénovent un immeuble ou achètent un bien d'équipement ou quelque chose qui est prévu dans le contrat à la fin du mois de mars, à l'heure actuelle, ils ont un problème. Ils ne peuvent utiliser ces fonds pour quelque chose de très utile, mais ils se retrouvent avec une facture au mois d'avril. Ils doivent ensuite réorganiser leur budget.

Cela crée donc énormément de consternation au sein des ministères qui tentent de gérer tout cela. Les gestionnaires m'ont dit qu'ils avaient deux ou trois employés qui, de janvier à la fin du mois de mars, ne font rien d'autre que d'examiner les contrats afin de s'assurer que les livraisons sont faites et qu'il n'y a pas présomption de fonds.

Je pense que c'est là un principe très important. Nous appuyons le projet-pilote et nous allons le recommander aux ministres au cours des prochaines semaines. Nous espérons en obtenir les résultats. Nous pensons que nous aurons des résultats importants au cours de la première année d'opération. Nous avons l'intention d'élargir ce projet-pilote à tous les ministères en raison des facteurs auxquels Mme Fraser a fait allusion précédemment en ce qui a trait à cet obstacle artificiel devant lequel on se retrouve à la fin de l'exercice.

● (1015)

**La présidente:** Monsieur Albrecht.

**M. Harold Albrecht (Kitchener—Conestoga, PCC):** Merci, madame la présidente, et encore une fois merci à Mme Fraser et à tous les hauts fonctionnaires qui ont pris le temps de venir ici aujourd'hui.

Je pense que tous les membres de notre comité et sans doute tous les députés se préoccupent de la façon dont l'argent des contribuables est dépensé, mais nous sommes particulièrement préoccupés lorsque nous constatons ce que nous percevons comme étant le gaspillage de l'argent des contribuables, par exemple le 800 Place Victoria. Il est parfois, je pense, trop facile pour nous de dépersonnaliser ces dépenses excessives en disant qu'il s'agit de dépenses de l'État. Il faut nous rappeler constamment que ce sont les contribuables qui paient ces dépassements de coûts — et souvent ce sont des gens qui travaillent très fort pour gagner cet argent et satisfaire leurs propres besoins.

Je comprends également la question de responsabilité partagée à laquelle nous faisons face, mais je suis toujours d'avis qu'au bout du compte, un ministère, une personne ou un sous-groupe doit prendre la décision finale. J'espère que cette décision est alors prise en tenant compte d'une politique clairement établie. Je suis donc heureux de constater que l'objectif qui a été établi vise à atteindre 18 mètres carrés comme superficie moyenne.

Si j'ai bien compris les chiffres et si mon calcul est exact, en passant de 21,6 mètres carrés à 18 mètres carrés, cela représente environ une réduction de 16 p. 100. Est-il réaliste pour nous de nous donner cet objectif, tout au moins dans un délai très court? Si c'est la moyenne, pour en arriver à 18 mètres carrés, il faudra avoir de plus petits groupes également. Avez-vous constaté qu'il y avait beaucoup de résistance face à cette demande moins élevée, si je puis m'exprimer ainsi, ou du moins à cette attente?

Avons-nous tenu compte des conséquences à long terme, puisque bon nombre de ces baux sont pour 10 ou 15 ans? Nous n'allons certainement pas commencer à abattre des murs tout simplement pour atteindre un objectif sur papier, de sorte que cela voudra dire qu'il faudra renégocier, et toutes ces choses.

Je vous demanderais de bien vouloir répondre à certaines de ces questions.

**M. David Marshall:** Certainement. Il s'agit là d'un facteur très important du coût total, de sorte que si on ne faisait rien d'autre et si on réduisait de 15 p. 100 l'espace utilisé au cours d'une période, cela réduirait le coût de 15 p. 100. Sur un montant de 3 milliards de dollars par an, il s'agit-là d'un objectif très important.

Nous avons donc examiné les baux qui expirent chaque année et quelles seront les possibilités. Il n'y a aura pas réinstallation dans tous les cas, puisque certains resteront sur place. Nous avons élaboré un plan très détaillé des possibilités pour chaque année, et nous mettons ce plan en place à mesure que l'occasion se présente. Je vais demander à mon collègue de vous en parler davantage.

Tim, je crois que nous avons un plan quinquennal ou à plus long terme.

● (1020)

**M. Tim McGrath:** Nous sommes très conscients du problème qui a été soulevé concernant les baux qui arrivent à expiration car nous ne voulons pas faire un investissement majeur au beau milieu d'un bail. Comme le sous-ministre l'a souligné, nous avons mis en place un plan. Nous avons quarante projets majeurs que nous avons déjà mis en place avec le client. En général, lorsque les installations appartiennent à l'état, dans le cadre d'un réaménagement de mi-durée, nous procéderions en même temps à la réduction de l'espace occupé.

Nous avons par ailleurs 80 autres projets en cours dans le cadre des baux qui expirent. Nous avons plus de 500 baux par an qui arrivent à expiration et dans le cadre de cet exercice, nous optimisons l'espace. Souvent c'est aussi simple que d'ajouter deux ou trois ou quatre ou cinq personnes supplémentaires dans un espace de bureau actuel et de reconfigurer certains postes de travail pour en arriver à cette moyenne. Depuis que nous avons lancé le programme, nous sommes passés d'une moyenne de 21,4 mètres carrés par personne à 20,5 mètres. Cela ne semble peut-être pas important, puisque ce n'est que près d'un mètre carré de moins, mais un mètre carré pour 235 000 fonctionnaires représentent une surface considérable et un facteur important du coût. Cela représente plus de 44 millions de dollars par an d'économies grâce à l'application de ce programme. Les ministères clients ont agi de façon extrêmement responsable en acceptant les nouvelles normes d'espace et il y a eu très peu de contestation de l'espace attribué à chacun des ministères clients.

**La présidente:** Monsieur Alghabra.

**M. Omar Alghabra:** Je n'ai plus de questions.

**La présidente:** Je vais vous poser une question. Avez-vous encore beaucoup d'espace sous-utilisé qui appartient au gouvernement fédéral dans beaucoup de villes, et est-ce qu'il s'agit d'espace loué à bail dans de tels cas? Il avait été décidé de faire cela à un moment donné. Je ne sais pas pourquoi. Je me demande jusqu'à quel point cela est toujours le cas, car je sais que cela existe toujours.

**M. Tim McGrath:** Il y a en beaucoup, cela ne fait aucun doute. Lorsque la Société canadienne des postes a décidé de modifier sa structure de prestation des services, cela a accru le nombre de locaux vides dans les propriétés appartenant à l'État. Nous envisageons de rationaliser l'emploi des immeubles fédéraux dans les diverses collectivités pour nous assurer de les remplir lorsque la possibilité s'offre à nous. Nous examinons aussi sérieusement l'état de certains de ces immeubles et nous faisons des analyses pour voir combien il faut investir dans un immeuble en particulier lorsque d'autres options s'offrent à nous. Nous appliquons la même rigueur dans nos analyses financières dans les centres urbains aussi bien que dans les petites villes pour nous assurer que le contribuable en a pour son argent.

C'est un problème, en effet, et nous espérons être en mesure de rationaliser l'espace, non seulement au niveau fédéral, mais aussi au niveau provincial et municipal, et nous avons contacté les gouvernements à ce niveau pour voir s'il n'y avait pas moyen de rationaliser l'emploi de l'espace entre les trois paliers de gouvernement, étant donné que les trois cherchent maintenant à repenser la manière dont ils offrent leurs services à un contribuable unique. Nous avons eu un certain succès avec ce programme, particulièrement à Winnipeg. Certains problèmes se posent ici à Ottawa. Nous tâchons de faire avancer ce dossier pour que chacun puisse faire un usage optimal de son espace.

**La présidente:** Je crois que M. Alghabra avait une petite question. Je lui avais pris sa place.

**M. Omar Alghabra:** J'avais une question, en effet. Elle s'adresse aux fonctionnaires de Travaux publics Canada.

En ce qui concerne l'entretien de ces immeubles, surtout ceux que nous possédons, j'imagine que ceux que nous louons doivent être entretenus par le propriétaire, mais peut-être que non. Avons-nous une stratégie centrale qui nous permet de gérer nos biens immobiliers partout au pays au niveau de l'entretien— mécanique, électrique, etc.?

**M. Tim McGrath:** En fait, au milieu des années 90, nous avons affirmé un contrat important à Brookfield LePage Johnson Controls pour la gestion d'à peu près 80 p. 100 de notre espace, ce qui nous a permis de réaliser des économies de vingt millions de dollars. Ce marché étant parvenu à échéance, nous l'avons soumis à un appel d'offres. SNC-Lavalin ProFac a récemment remporté le marché qui est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005, ce qui nous a permis d'économiser 18,4 millions de dollars de plus rien qu'avec les frais. Nous avons pu réduire le contrôle de ce contrat de 12 millions de dollars annuellement. Nous avons en effet une stratégie nationale pour les opérations et l'entretien des organismes fédéraux.

• (1025)

**M. Omar Alghabra:** D'accord.

**La présidente:** Il vous reste quelques minutes.

**M. Omar Alghabra:** Mon autre question porte sur la propriété de JDS. Où en sommes-nous? Est-ce qu'une lettre d'intention a été signée? Est-ce qu'on a signé un bail? Où en est le dossier en ce moment?

**M. Tim McGrath:** Essentiellement, nous avons un accord de principe, mais étant donné que toutes nos transactions exigent l'approbation des ministres du Conseil du Trésor, il est bien écrit dans cet accord qu'il faut obtenir au préalable l'approbation des ministres du Conseil du Trésor. C'est une formalité tout à fait normale pour tout projet de plus de 30 millions de dollars qui doit être étudié par les ministres. C'est une disposition qui figure dans les accords que nous concluons, et c'est une formalité bien connue dans l'industrie. C'est le cas avec Minto Developments

**M. Omar Alghabra:** Y a-t-il une période d'attente? Aurons-nous le temps de l'étudier?

**M. Tim McGrath:** Vous en aurez le temps. Chose certaine, on a négocié un délai suffisant pour permettre aux ministres de procéder à une étude complète.

**M. Omar Alghabra:** Savez-vous quel est le délai?

**M. Tim McGrath:** Oui, je le sais, c'est le 15 juin. Il y a déjà plusieurs mois que nos collègues et nous travaillons à ce dossier.

**M. Omar Alghabra:** Merci.

Merci, madame la présidente.

**La présidente:** Monsieur Warkentin.

**M. Chris Warkentin (Peace River, PCC):** Merci, madame la présidente.

Merci beaucoup à tous d'être là.

C'est une tâche énorme que vous avez là que de gérer tous ces immeubles. J'ai une certaine expérience de la construction et de la gestion d'immeubles, je connais donc certains des problèmes. Je n'en gèrerais que pour quelques centaines de milliers de dollars. Vous, par contre, gérez un portefeuille beaucoup plus coûteux.

J'imagine que ma question s'adresse aux Travaux publics. Lorsqu'on décide d'acheter un immeuble ou de le louer à long terme, le gouvernement ou les Travaux publics doivent se baser sur certaines hypothèses. Parmi lesquelles, bien sûr, il y a la question de savoir où en sera l'inflation avec un bail de cinq ou de 10 ans. Lorsqu'on envisage d'acheter un immeuble, il faut aussi prévoir sa valeur future, savoir si cet immeuble vaudra quelque chose un jour.

J'aimerais savoir comment vous procédez à de telles évaluations. D'après ce que vous avez vu, est-ce que les évaluations qui ont été faites par le passé étaient exactes? Et y a-t-il des distinctions entre les prévisions à l'échelle du pays? C'est ma première question.

**M. David Marshall:** Madame la présidente, nous prenons en compte une très longue série de facteurs, qui sont inscrits dans les équations que nous employons. Si vous voulez, il nous fera plaisir de vous les expliquer. Il y a près d'une centaine de facteurs. Ce sont l'inflation, où l'on tient compte de la valeur future et de la valeur nette actuelle lorsqu'il s'agit de savoir s'il vaut mieux acheter ou louer, ainsi de suite. Nous prévoyons aussi les réaménagements qui seront nécessaires à mi-durée si on achète l'immeuble, pour que nous puissions prendre cela en compte aussi.

La question de savoir si nos prévisions sont bonnes et valables, ou si nous devrions changer notre méthode, est très importante. Si je m'arrête à cela pour vous donner un peu plus de détails, c'est que très souvent, nous faisons des prévisions de ce genre, et nous nous rendons compte ensuite que divers facteurs d'un genre ou d'un autre, budgétaire et autres, font en sorte que nous n'obtenons pas les crédits qu'il faut pour procéder au réaménagement de mi-durée.

Donc la valeur qu'e devait prendre une propriété dans 25 ans s'avère... on se retrouve avec une propriété qui doit être démolie parce qu'elle n'est pas été bien entretenue, si bien que le plan d'affaires, si vous voulez, ne se réalise pas dans les faits, parce que si on avait loué et que le propriétaire s'était occupé de l'entretien, cela aurait semblé plus cher, mais au bout du compte, on se retrouverait peut-être encore avec un immeuble qu'il vaut encore la peine d'occuper.

Ce sont là les questions très importantes que nous voulons régler. Dans les services gouvernementaux, il est très difficile de revenir en arrière, de ressortir le dossier d'il y a 25 ans et de dire que tout a marché comme on l'avait pensé.

Ce que nous avons en ce moment, c'est un portefeuille d'immeubles fédéraux dont la réfection coûterait plusieurs milliards de dollars. Nous devons maintenant trouver assez de fonds pour faire le travail. Et même si l'on avait ces fonds, pourrait-on faire ces travaux dans un délai raisonnable? Tels sont les problèmes avec lesquels nous nous débattons en ce moment.

• (1030)

**M. Chris Warkentin:** Oui, c'est sûr, et cela m'inquiète un peu, ne serait-ce que parce que je connais cette réalité, à savoir que si l'on n'entretient pas un immeuble, comme vous dites, celui-ci ne dure pas aussi longtemps qu'on voudrait.

Les ministères ou le votre a-t-il déjà songé à allouer des fonds aux immeubles comme si on les louait, et ce, pour s'assurer que l'immeuble dispose d'un certain budget, comme cela se fait dans les associations de copropriétaires, et en allouant un certain montant à cet immeuble, on s'assure qu'on n'aura pas besoin un jour d'une somme colossale pour procéder aux réparations ou aux rénovations nécessaires?

**M. David Marshall:** Oui, nous avons ce que nous appelons une allocation pour les améliorations apportées aux immobilisations. Le Parlement nous réserve un montant quelconque. Ce montant est calculé en fonction d'un pourcentage donné de la valeur de l'immeuble. Puis nous sommes responsables de l'entretien de cet immeuble ou ces édifices, mais la réalité est que deux choses se produisent.

Tout d'abord, lorsque nous avons un bail avec option d'achat, le bail est perçu comme un contrat de location d'exploitation, ce qui veut dire que nous ne recevons pas d'argent pour assurer l'entretien des locaux. Quand nous achetons les locaux pour un dollar à la fin du contrat, ils ne sont pas en aussi bon état que nous voudrions, et nous devons donc entreprendre des travaux — tout cela cause des cauchemars aux comptables : s'agit-il d'un bail? Voulez-vous ces locaux ou pas? Évidemment, qui refuserait d'acheter un immeuble pour un dollar? En fait on en est propriétaire. Après tout, les paiements prévus par le bail veulent simplement dire que vous avez payé pour l'édifice pendant 25 ans de toutes façons. Il nous faut donc composer avec ce genre de problèmes. Cela veut simplement dire que le fonds d'immobilisation ne suffit pas pour assurer l'entretien des locaux.

Le deuxième problème est que nous sommes jugés en fonction de toute une multitude de facteurs. Un d'entre eux est l'existence de locaux non occupés, c'est-à-dire si nous avons des locaux transitoires. Si nous n'avons pas de locaux transitoires, il est très difficile de dire au ministère de l'Agriculture qu'il doit quitter ses locaux pour nous permettre de faire des travaux de rénovation; nous reportons donc ces travaux parce que nous ne pouvons pas travailler dans ces locaux. Tout est donc reporté sans cesse. Puis à la fin de l'année, nous ne reportons pas l'argent — il est remboursé au Parlement — mais les immeubles ne sont pas entretenus comme ils devraient l'être. Ce sont les choses avec lesquelles ils nous faut composer.

**M. Chris Warkentin:** Pensez-vous que nous nous orientons dans la mauvaise voie, en ce qui a trait à la superficie moyenne réservée pour chaque employé, puisqu'après tout cela a un impact sur la façon dont nous rénovons les locaux pour nous assurer que nos investissements à long terme sont rentables? Après tout je sais qu'il est important d'économiser de l'argent aujourd'hui, mais est-ce que ça va nous coûter plus cher plus tard?

**M. David Marshall:** Non, pas vraiment. La norme à l'égard de la superficie moyenne pour chaque employé que nous avons ...

**M. Chris Warkentin:** Je m'excuse, je devrais préciser. Je voulais parler de l'existence de locaux transitoires.

**M. David Marshall:** Non, la superficie utilisée pour le fonctionnement quotidien est une norme qui est également employée par les compagnies d'assurance, les banques... et elles ont toutes des immeubles en bon état. Les locaux transitoires en fait vous permettent d'avoir un endroit où vous pouvez déménager les gens pendant que vous rénovez.

Les promoteurs privés se trouvent dans une situation différente puisque lorsqu'un bail vient à échéance, avant de l'offrir à quelqu'un d'autre ils profitent de la période pour rénover leurs immeubles; chez

nous, nos locataires ne déménagent pas; ils sont là un point c'est tout. Nous n'avons pas de locataires qui déménagent sans cesse, nous n'avons donc pas cette possibilité. Ce qu'il nous faut donc c'est une superficie supplémentaire, qui nous permette de dire à ces gens dans trois ans nous allons déménager ceux qui occupent ces deux étages à cet endroit-ci pour pouvoir assurer la rénovation puis nous leur permettrons de retourner dans leurs locaux originaux; cependant cela...

Je suppose que si vous dites qu'on pourrait calculer dans la superficie moyenne réservée à chaque employé le besoin d'avoir des locaux transitoires cela pourrait vraiment nous faciliter les choses.

• (1035)

**M. Chris Warkentin:** C'est justement ce que je demande.

**M. David Marshall:** Oui, je vois ce à quoi vous voulez en venir, mais lorsque vous visitez un étage dans un de ces immeubles chaque employé disposerait de 18 mètres carrés de superficie.

**M. Chris Warkentin:** C'est bien.

**M. David Marshall:** Je vois.

**M. Chris Warkentin:** Justement, parce que...

**La présidente:** Je pense que vous avez déjà pris plus de temps que prévu.

[Français]

Madame Thibault, c'est votre tour. Voulez-vous prendre la parole?

**Mme Louise Thibault:** J'ai seulement une question à poser, et elle n'est pas nécessairement pertinente. Je vais en profiter, étant donné que nous avons le plaisir de vous avoir parmi nous, monsieur Marshall.

Sous le gouvernement précédent, votre ministère songeait à procéder à une étude sur la rentabilité et la faisabilité de se départir d'un certain nombre d'édifices fédéraux et de les confier au secteur privé.

Je voudrais savoir si cela figurait toujours dans les livres ou si le nouveau ministre et son gouvernement avaient mis fin à cette étude de faisabilité.

[Traduction]

**M. David Marshall:** Madame la présidente, madame Thibault, l'effort entrepris auparavant et qui visait à s'adresser au secteur privé pour trouver des locaux ne s'est pas poursuivi, parce que lorsque nous avons lancé un appel d'offres, il s'agissait d'une transaction très compliquée. Nous avons essayé d'intégrer le plus grand nombre de facteurs possibles concernant notre portefeuille, et avec le recul je dois dire qu'on avait misé trop haut; cette étude ou cet effort, a pris fin.



Cependant, nous considérons actuellement la façon de régler le problème, soit de trouver des capitaux pour le refinancement. Il y a des immeubles en si mauvais état qu'il nous coûterait moins cher de les démolir que d'essayer d'assurer leur réfection; c'est une chose sur laquelle il nous faut nous pencher si nous voulons agir de façon responsable. Nous discutons avec notre ministre de la possibilité d'entreprendre une étude qui serait moins générale, moins ambitieuse, plus ciblée afin de déterminer s'il est possible de demander au secteur privé de nous soumettre des propositions pour la réfection de ces immeubles en piètre état. Cela ne veut pas dire que nous allons accepter ces propositions, mais au moins nous pourrions savoir à quoi nous attendre. Si le secteur privé nous dit voilà comment nous procéderions: nous construirions un autre immeuble du côté de Gatineau, nous pourrions peut-être remettre en état certains locaux puis y déménager les occupants d'un endroit à l'autre... tout dépendra des facteurs économiques.

Je crois qu'il faudrait procéder à ce genre d'analyses. Nous en discutons d'ailleurs actuellement avec notre ministre.

[Français]

**Mme Louise Thibault:** J'ai beaucoup aimé l'exemple que vous nous avez donné quand vous avez dit que vous alliez bâtir du côté de Gatineau, parce que lorsqu'on se reverra, lors d'une prochaine réunion, je serai très intéressée à discuter avec vous de la question du ratio des édifices, des locations, etc. dans la région de la capitale nationale, et ce, dans un esprit d'équité envers les deux territoires bien connus, évidemment.

Je vous remercie, monsieur.

[Traduction]

**La présidente:** Madame Nash.

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

Je n'envie certainement pas ceux qui devront préparer des plans pour les investissements dans les réfections. Cela me fait un peu penser à un cube hongrois où on essaie de déménager tout le monde dans un immeuble pendant la durée des rénovations.

J'aimerais en revenir au campus de JDS car j'aimerais poser quelques questions supplémentaires; il s'agit d'une très grande installation, et quelque 10 000 personnes travaillent pour la GRC si j'ai bien compris. D'après les rapports médiatiques, le bail coûterait 670 millions de dollars. M. James a mentionné le secret des affaires, mais nous savons pertinemment que le contrat n'est pas encore signé et qu'il reste encore un peu de temps.

Monsieur Marshall, pourriez-vous confirmer que le montant de ce bail s'élève à 670 millions de dollars?

**M. David Marshall:** Madame Nash, j'aimerais beaucoup passer en revue tout ce dossier avec vous. Nous l'avons fait en détail. En fait, si cela vous rassure, je peux vous dire que nous avons fait appel à des experts indépendants pour nous donner une opinion indépendante quant à la valeur de cette transaction.

Je ne sais pas vraiment quoi ajouter; je peux simplement vous promettre qu'une fois le contrat approuvé ou rejeté, nous vous fournirons tous les détails pertinents. Le problème est que les ministres touchés pourraient fort bien nous demander d'aller renégocier quelque chose. Nous devons vraiment nous assurer que l'on ne met pas en péril la position du contribuable dans le cadre de ces négociations.

Comme vous l'avez indiqué il s'agit clairement d'une installation unique, d'un fournisseur unique, et il n'est pas vraiment facile d'en parler tant qu'une décision n'aura pas vraiment été prise. Évidem-

ment, les ministres et nous devons rendre compte de nos actes et de nos décisions et nous le ferons en temps opportun. Si j'ai bien compris votre question vise à nous encourager à ne pas gaspiller d'argent; ne vous inquiétez pas.

● (1040)

**Mme Peggy Nash:** En ce qui concerne des événements antérieurs, pouvez-vous nous réconforter ou nous expliquer pourquoi on a décidé de ne pas acheter ce campus en 2003? Si j'ai bien compris, on aurait pu l'acheter à l'époque pour 30 millions de dollars. Y a-t-il d'autres raisons pour lesquelles on a décidé de ne pas faire cet achat à l'époque?

**M. David Marshall:** Oui, je peux en parler un peu plus, vous situer le contexte. La propriété, bien entendu, était disponible en raison de l'aménagement de l'industrie de haute technologie et parce que JDS Uniphase voulait réduire ses coûts et déménager. Je pense qu'ils avaient dépensé près de 260 millions de dollars pour réaménager l'immeuble, et compte tenu de la valeur du terrain et ainsi de suite, et c'est un immeuble qui est en très bon état. Nous savions qu'il conviendrait tout à fait à divers importants locataires, entre autres la Défense nationale.

Nous ne pouvons pas faire de la spéculation immobilière. Nous ne pouvons pas acheter un immeuble en partant du principe que nous sommes sûrs qu'on va en avoir besoin. Même si nous sommes assez certains que l'immeuble sera utile, nous ne pouvons pas simplement l'acheter pour le mettre dans notre inventaire, si je puis dire.

C'est ce que feraient la plupart des agents immobiliers. Ils feraient l'acquisition d'une réserve foncière ou achèteraient des immeubles en fonction de leur interprétation du marché. Nous ne pouvons pas agir ainsi. Donc nous devons agir uniquement lorsqu'un locataire a besoin de locaux. À ce moment-là, nous en faisons l'acquisition.

Lorsque vous fonctionnez dans le cadre de ce type de régime, qui est nécessaire dans le secteur public parce qu'on ne veut pas que le gouvernement fonctionne comme une entreprise immobilière, il faut alors trouver un locataire. Nous avons donc négocié avec l'un de nos principaux clients, le ministère de la Défense et lui avons demandé s'il était intéressé à cette propriété qui allait être mise sur le marché. À l'époque, le ministère était intéressé et nous avons eu une longue discussion à ce sujet. Nous sommes allés inspecter les lieux et ainsi de suite. Nous avons discuté d'un prix en particulier, qui n'a pas correspondu au prix de vente final parce que lorsque nous n'avons pas acheté, le vendeur est devenu encore plus désespéré. Mais nous avons un montant en tête qui était assez satisfaisant. Nous en avons discuté avec notre client.

À ce moment-là, le client a considéré qu'il avait tant de besoins pressants en matière d'équipement militaire et de troupes supplémentaires qu'il jugeait qu'il n'était pas sage de payer beaucoup d'argent pour déménager d'une extrémité de la ville à l'autre et il nous a donc demandé de mettre fin à nos démarches, ce que nous avons fait. C'est la vie, même si nous nous étions rendus compte qu'il s'agissait vraiment d'une bonne occasion dont nous aurions dû profiter. C'est la réalité de la politique gouvernementale. Nous n'avons donc pas acheté l'immeuble.

Puis, vous avez un autre client qui dit : « Il faut vraiment que je déménage ». Ici encore, il s'agit d'un cas où leur campus est en si mauvais état qu'il serait plus coûteux de le rénover que de déménager. Nous examinons alors diverses options. Combien coûterait l'achat d'un nouveau site, compte tenu de toutes les exigences en matière de sécurité de la GRC, et la construction d'un édifice pour les loger? Quel en serait le coût? Combien cela coûterait-il de les déménager, étage par étage, de rénover les lieux puis de les y réinstaller. Ou quel serait le coût si nous acceptions cette offre spontanée? Ce sont donc tous les éléments que nous avons pris en compte et que nous transmettons aux ministres du conseil. C'est ainsi que s'est déroulée la situation.

Il ne s'agissait pas d'une décision soudaine... notre décision de ne pas acheter l'immeuble à ce moment-là s'appuyait sur des raisons concrètes, que je vous ai énoncées.

**La présidente:** Merci beaucoup.

Monsieur Goldring.

**M. Peter Goldring (Edmonton-Est, PCC):** Je vous remercie, madame la présidente.

Je tiens à vous remercier, madame Fraser, messieurs, de comparaître devant nous aujourd'hui.

Je pense que sans doute un grand nombre d'entre nous ont l'expérience des affaires, peut-être à une plus petite échelle, pour ce qui est de l'accession à la propriété, de la location et de la gestion de propriété. Nous pouvons certainement comprendre que les circonstances changent. Il est nettement préférable de sauver votre entreprise et de ne pas déménager à la nouvelle usine et d'absorber les pertes des engagements que vous avez pris en ce qui concerne votre bail, même avant que vous vous installiez et que vous ayez effectivement deux propriétés louées en même temps, plutôt que l'autre option, qui serait de perdre votre entreprise.

Donc, il ne fait aucun doute qu'il existe certaines circonstances, et ce genre de circonstances seraient sérieuses et faciles à reconnaître. Il ne s'agirait pas simplement — et je ne veux pas parler d'erreur d'écriture — d'une erreur de gestion au moment de prendre une décision. Il devrait s'agir d'un changement radical de circonstances.

Les questions que je vais poser concernent davantage l'achat par rapport à la location et la situation à Edmonton où on a construit récemment deux manèges militaires qui font l'objet d'un bail à long terme, pour les militaires. Je crois comprendre que les propriétés militaires relèvent également de Travaux publics.

Voici ce qui me concerne. Lorsque nous visitons diverses régions du pays, nous voyons des manèges militaires qui ont 100 ans, 150 ans. Autrement dit, ils ne sont pas utilisés à court terme, mais à long terme et il est très rare qu'on démolisse un manège militaire, si ce n'est peut-être pour en construire un nouveau.

J'aimerais savoir comment on arrive à ce genre de décision, où est-ce simplement pour refiler les coûts de la construction à une autre génération dont les paiements de location coûteraient moins cher, afin d'éviter le coût plus élevé, au départ, de construire un manège militaire? Est-ce réellement ce qui se passerait, ou prendrait-on la décision de louer un manège militaire ou un immeuble tout en sachant qu'il est probable qu'il soit utilisé pendant une centaine d'années?

• (1045)

**M. David Marshall:** Madame la présidente, en fait, Travaux publics ne gère que 23 p. 100 des biens immobiliers du gouvernement. Dans le cas en question, les manèges militaires sont gérés par le ministère de la Défense nationale. Ils ne font pas appel à

nous, nous ne nous en occupons pas et nous ignorons l'utilisation qu'ils en font. C'est le ministre de la Défense et ses collaborateurs qui prennent ce genre de décisions.

**M. Peter Goldring:** Donc, pour vous il s'agit purement d'une acquisition d'équipement plutôt que de son utilisation. Vous n'étudiez pas l'utilisation qui pourrait en être faite. Dans le cas en question, un manège militaire serait utilisé à très long terme par opposition à un immeuble de bureaux dont l'utilisation pourrait être relativement courte.

**M. David Marshall:** Je suis sûr que cela a été fait pour une raison quelconque, mais en fait je ne suis pas au courant du cas. Ce sont les responsables de la Défense nationale qui prennent ce genre de décisions. Ils ne feraient absolument pas appel à Travaux publics.

**M. Peter Goldring:** C'est précisément le genre de choses que ceux d'entre nous qui ont de l'expérience se rendraient parfaitement compte, à savoir que si vous envisagez d'utiliser une propriété pendant très longtemps, vous achetez la propriété, vous ne la louez pas, à moins que vous envisagiez que d'importantes modifications y seront apportées à un certain moment. Un grand nombre des autres paliers de gouvernement envisagent ce genre de choses pour les hôpitaux et les écoles entre autres. On s'interroge sur ce même aspect, parce qu'habituellement on vise le long terme.

Le deuxième aspect dont j'aimerais discuter, c'est l'aliénation, particulièrement en ce qui concerne la base militaire Griesbach à Edmonton. C'est la Société immobilière du Canada qui s'en occupe. N'a-t-on pas consulté d'autres échelons ministériels à ce sujet? On a clairement déterminé — et une fois de plus, cela provient de l'expérience en matière de propriété et de gestion d'immeubles — qu'une base militaire située dans les limites de la ville d'Edmonton, avec des maisons modestes, des écoles et des centres communautaires serait l'endroit idéal pour la construction de logements à prix abordable, d'édifices peu élevés et d'autres unités de logement modestes dans un rayon de près d'un mille carré ou deux de terrain foncier.

Je considère que c'est une occasion que l'on a complètement ratée. La base a été remise à la Société immobilière du Canada et j'imagine que son mandat est de vendre au plus offrant. Il existe effectivement des logements haut de gamme sur ce terrain.

Les ministères ne peuvent-ils pas collaborer, cela n'est-il pas possible? Il est inadmissible que dans notre pays nous soyons aux prises avec une telle pénurie de logements abordables et que nous n'utilisions pas certains des moyens les plus remarquables et les plus fondamentaux dont nous disposons pour y pallier.

J'aimerais savoir ce que vous en pensez?

**M. Blair James:** Madame la présidente, le député fait valoir un bon argument en ce qui concerne la coordination nécessaire dans le cadre de l'aliénation de biens, comme d'anciennes bases militaires. Le ministre, dans ce cas-ci le ministre de la Défense nationale, est tenu de confirmer auprès d'autres ministères si ces bases pourraient servir à répondre à d'autres besoins déterminés par le gouvernement fédéral. Entre autres, le cabinet considère comme une priorité l'initiative à l'intention des sans-abri. Le secrétariat pour les sans-abri aurait eu l'occasion d'intervenir dans ce dossier.

Dans le cas d'immeubles similaires par le passé, vous connaissez peut-être la base à Calgary qui a été remise en état, et nous sommes en train d'examiner celle de Rockcliffé — lorsque le ministre de la Défense nationale demande l'approbation du Conseil du Trésor, nous imposons généralement certaines conditions qui obligent la Société immobilière du Canada, lorsqu'elle fait l'acquisition du bien immobilier, de tenir compte entre autres de facteurs municipaux, des sans-abri et des groupes autochtones.

Comme je l'ai déjà dit, je ne sais pas précisément ce qui s'est passé dans le cas de la base de Griesbach, mais je suis sûr que le MDN a discuté avec le secrétariat pour les sans-abri, qui fait partie du gouvernement fédéral. Nous savons qu'à Calgary, ils ont tenu compte de cet aspect et nous savons que ce sera également le cas à Rockcliffé lorsque cette propriété sera développée.

Donc, vous faites valoir un très bon argument. Il existe bien entendu d'autres initiatives de politique gouvernementale dont nous sommes conscients et l'un des rôles du Conseil du Trésor consiste à s'assurer que l'on respecte ces objectifs de politique gouvernementale.

•(1050)

**M. Peter Goldring:** Je pourrais peut-être indiquer ce que cela aurait représenté pour une ville, Edmonton en l'occurrence, si on avait agi ainsi là-bas. Edmonton vient d'établir la nécessité de construire 2 500 unités de logement abordable en cinq ans et a établi un plan en ce sens. Je doute sérieusement qu'elle puisse le faire avec les ressources dont elle dispose, simplement en raison de la valeur du terrain maintenant et des limites quant à la superficie disponible. Cela aurait signifié que ces 2 500 unités de logement auraient pu être construites à cet endroit, très facilement pour créer ainsi un ensemble remarquable de logements très abordables.

Qui a vraiment failli à sa responsabilité ici? Et comment pourriez-vous le déterminer?

**M. Blair James:** Nous pouvons certainement essayer de voir ce qui s'est passé.

Lorsque ces biens sont transférés, la Société immobilière du Canada a un mandat à remplir. Si on a déterminé l'existence d'un besoin, il aurait fallu qu'il soit porté à l'attention du ministre de la Défense et, dans le cadre de la proposition qu'il aurait faite au Conseil du Trésor, il aurait indiqué que des logements abordables doivent faire partie de la solution mise en place par la Société immobilière du Canada.

Le mandat de la Société immobilière du Canada est dicté par les conditions approuvées par le Conseil du Trésor. Comme je l'ai indiqué, nous avons des exemples récents où nous avons clairement défini cinq ou six besoins dont la Société immobilière du Canada doit tenir compte lorsqu'elle met en valeur sa propriété.

**M. Peter Goldring:** Madame la présidente, pourrait-on demander que cela soit remis au comité ici en réponse...

**La présidente:** Oui.

**M. Peter Goldring:** Je vous remercie.

**La présidente:** Je vais laisser M. Kramp poser une dernière question avant que nous levions la séance.

**M. Daryl Kramp:** Je vous remercie.

Monsieur Marshall, on ne peut prendre de décisions éclairées que si on dispose de l'information voulue. La vérificatrice générale a indiqué qu'essentiellement votre ministère consacre 50 millions de dollars par an à un système d'information et de gestion du matériel qui n'en demeure pas moins complexe. Il ne vous fournit pas les

renseignements dont vous avez besoin pour vous permettre de vous acquitter adéquatement de vos fonctions.

Je constate que vous avez pris certaines initiatives pour apporter des améliorations mais il me semble que ce sont simplement des modifications mineures. Pourquoi votre ministère — et c'est un problème qui existe depuis des années — n'a-t-il pas réussi à obtenir des résultats concrets grâce à ce système? N'avez-vous pas disposé du budget nécessaire pour apporter les changements qui s'imposent à un système de production de rapports qui permettrait à vos gestionnaires de prendre de bonnes décisions? Ou a-t-il été décidé à l'interne qu'il ne s'agit tout simplement pas d'une priorité?

**M. David Marshall:** Non, madame la présidente, honorables députés. Il ne s'agit pas d'une lacune. Nous avons de l'information. Le fait que par exemple nous n'indiquons pas les dépenses qu'un ministère consacre à leurs aménagements dans le cadre de notre système, c'est parce que cela fait partie de leur budget. C'est le genre d'améliorations que nous voulons apporter.

Vous venez d'entendre un représentant du Bureau de la vérificatrice générale vous dire que nous avons effectivement un processus d'approbation lorsque nous augmentons les dépenses destinées à un projet particulier, mais nous ne recueillons pas les renseignements concernant le budget initial. Nous sommes en train de discuter d'améliorations qui permettront de gérer les dépenses dans leur ensemble et d'examiner les tendances et ainsi de suite.

Il ne fait aucun doute que chaque fois que nous examinons un investissement en particulier, nous faisons un travail très intensif. Je crois que tout le monde reconnaîtra que nous sommes très minutieux à cet égard.

Donc, il faut nuancer, mais...

•(1055)

**M. Daryl Kramp:** Permettez-moi de vous interrompre un instant et de revenir à la vérificatrice générale.

Vous semblez n'être pas tout à fait à l'aise avec l'état de votre système d'information, et pourtant la vérificatrice générale dans un rapport indique essentiellement que les systèmes ne fournissent pas l'information ni ne permettent d'enregistrer les informations qui permettraient aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées.

C'est l'un ou l'autre. Vous ne pouvez pas être à moitié satisfait, et la vérificatrice générale ne peut pas dire essentiellement que vous ne disposez pas de l'information vous permettant de prendre des décisions éclairées. Qu'en est-il exactement?

**M. David Marshall:** Madame la présidente, je ne dirai pas que nos systèmes sont parfaits. J'accepte effectivement que nous devons en faire plus pour nous améliorer et...

**M. Daryl Kramp:** Est-ce parce que le budget est insuffisant?

**M. David Marshall:** Ce n'est pas vraiment parce que le budget est insuffisant. Il faut tout d'abord bien comprendre ce dont nous avons besoin. Il y a toutes sortes d'éléments dont il faut tenir compte, les baux, les améliorations, l'impartition et ainsi de suite. Donc...

**M. Daryl Kramp:** Existe-t-il des modèles dans d'autres pays ou d'autres provinces? À titre d'exemple, il y a de nombreuses années j'avais une petite entreprise et j'avais besoin d'un système. Pour concevoir un système adapté à mes besoins commerciaux, cela m'aurait coûté 120 000 \$. J'ai décidé de m'en acheter un tout fait qui m'a coûté 25 000 \$ et qui était très efficace. Existe-t-il d'autres pays ou d'autres administrations dont vous pourriez vous inspirer, au lieu de dépenser — nous avons vu ce qui s'est passé avec le registre des armes à feu, avec des systèmes que nous tâchons de développer nous-mêmes. N'existe-t-il pas de système ailleurs dans le monde qui fonctionne vraiment bien et dont vous pourriez vous inspirer?

**M. David Marshall:** Il en existe certainement. Et vous constaterez sous peu que nous allons demander qu'on nous soumette des propositions pour déterminer précisément ce genre de choses. Nous...

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

**La présidente:** Je tiens à vous remercier de vous être joint à nous et de nous avoir fourni des réponses utiles qui nous aident à comprendre ce qui se passe à Travaux publics, qui est un ministère énorme.

Je tiens à informer les membres du comité que, mardi prochain en matinée, nous entendrons les représentants du Syndicat des travailleuses et des travailleurs des postes; et que jeudi en huit, nous recevrons M. Fortier à 8 heures.

Merci beaucoup.

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.**