

Transcription de l'enregistrement en direct du balado « Policy Speaking ». Le président-directeur général du Forum des politiques publiques, Edward Greenspon, s'est entretenu avec le sous-ministre adjoint des Services immobiliers à Services publics et Approvisionnement Canada, Stéphan Déry, le vendredi 28 octobre 2022.

E. Greenspon [00:00:01] Vous écoutez « Policy Speaking ». Je suis Edward Greenspon, PDG du Forum des politiques publiques. Merci d'être à l'écoute. Aujourd'hui, nous discutons du futur du milieu de travail, des espaces physiques, de bâtiments sur bâtiments qui grouillaient autrefois d'employés et qui accueillent maintenant des employés assez sceptiques. Les questions touchant le retour au travail préoccupent encore de nombreuses entreprises et milieux de travail, et il s'agit maintenant d'un point de discordance important pour les gouvernements. Le gouvernement fédéral est un employeur majeur et essaie de faire fonctionner une forme de modèle hybride avec un minimum obligatoire d'heures passées au bureau. Tout cela a des implications majeures pour ce qui est de l'utilisation de l'immobilier, des industries de services qui nettoient ces bâtiments et nourrissent ces employés de bureau, et la culture des milieux de travail éloignés ou hybrides. Stéphan Déry, sous-ministre adjoint des Services immobiliers à Services publics et Approvisionnement Canada, et un chef de la fonction publique fédérale avec un lot d'activités secondaires, est ici avec nous aujourd'hui pour discuter de l'état du travail et de la fonction publique fédérale. En tant qu'animateur d'un balado sur le futur du travail et du milieu de travail, il a l'occasion de voir de nombreux travailleurs dans de nombreux milieux de travail et de capter de nombreuses tendances. Cet épisode de « Policy Speaking » a été enregistré en direct lors d'un événement de membres du FPP récemment. En premier lieu, bienvenue à « Policy Speaking ».

S. Déry [00:01:34] Merci beaucoup Ed pour l'invitation. C'est un plaisir pour moi d'être ici aujourd'hui.

E. Greenspon [00:01:37] Comme nous le verrons plus tard, vous êtes aussi animateur d'un balado, mais nous y reviendrons au cours de la discussion. Je veux tout d'abord parler avec vous en tant que propriétaire et sous-ministre adjoint des Services immobiliers. Combien d'immeubles votre portefeuille compte-t-il?

Combien de pieds carrés? Combien de personnes travaillent-elles dans ces bâtiments?

S. Déry [00:01:59] La question du nombre de personnes qui travaillent dans les immeubles est intéressante car nous...

E. Greenspon [00:02:04] ... y reviendrons en plus de détail.

S. Déry [00:02:05] Nous y reviendrons un peu plus tard. Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et les Services immobiliers jouent le rôle d'expert en immobilier du Gouvernement du Canada. Nous hébergeons environ 270 000 fonctionnaires dans tout le pays, d'un océan à l'autre, soit 105 ministères et agences. Comptant environ plus de 1 500 immeubles dans tout le pays, notre portefeuille comprend environ 75 millions de pieds carrés d'espace, ce qui fait de nous l'un des plus grands propriétaires au Canada, sinon le plus grand. Au sein du gouvernement cependant, nous ne représentons que 28 % de l'espace géré par le Gouvernement du Canada, sur le plan des pieds carrés. Par exemple, pour la Défense nationale, ce que nous gérons ce ne sont pas leurs bases militaires et tout ça. Mais cela inclut tous les immeubles de bureaux où le Gouvernement du Canada loge des employés, ainsi que des structures d'ingénierie, des ponts. Par exemple, pour ceux qui connaissent Ottawa et le pont Alexandra, les ponts et les barrages interprovinciaux dépendent de notre gestion. Nous avons même une cale sèche et un chantier naval à Vancouver, que nous possédons et exploitons dans le cadre de notre portefeuille. C'est un portefeuille assez diversifié lorsque vous gérez des laboratoires, les cours fédérales, la Cour suprême du Canada et des bureaux, ainsi qu'une cale sèche et construction navale, ce qui en fait une activité assez importante pour le Gouvernement du Canada. Nous sommes assez satisfaits de la façon dont nous gérons notre portefeuille et nous avons hâte de vous donner un peu plus de détails sur la façon dont se présente l'avenir de ce portefeuille.

E. Greenspon [00:03:57] J'ai hâte d'aborder l'avenir, mais commençons par le présent pour l'instant. C'est un point sur lequel vous vous êtes retenu jusqu'à maintenant, c'est la situation actuelle. Commençons avec les gens physiquement présents au travail, puis nous y arriverons de manière plus qualitative également.

S. Déry [00:04:16] Absolument. Je dirais comme la greffière du Conseil privé l'a dit que l'avenir d'un fonctionnaire sera hybride, que le lieu de travail sera hybride. La

plupart des ministères ont expérimenté ce que « hybride » signifie pour eux. De toute évidence, c'est différent d'un ministère à l'autre : un gardien de prison et un travailleur du savoir, un statisticien, n'ont pas besoin du même lieu de travail que quelqu'un qui travaille dans un laboratoire ou à l'Agence des services frontaliers du Canada par exemple, à la frontière américaine. Je dirais qu'il y a encore environ 15 % du travail accompli par les fonctionnaires qui exige une présence au bureau ou sur le lieu de travail. Par exemple, j'ai parlé des Services correctionnels du Canada, et d'autres fonctions comme la rédaction et l'élaboration de politiques, les travailleurs du savoir, les statisticiens, les chercheurs, cela pourrait être fait selon un mode hybride où ils n'ont pas besoin d'être au bureau tout le temps et doivent être quelque part où ils peuvent accomplir leur fonction. Comme le service public l'a démontré depuis mars 2020, ils peuvent accomplir beaucoup de choses et effectuer une quantité importante de travail à distance. Depuis 2020, de 80 à 85 % des fonctionnaires ont quitté leur bureau pour s'installer chez eux et ont commencé le travail à distance. Le gouvernement était encore en mesure de lancer des programmes importants avec des personnes travaillant à partir de différents endroits. Cela a été un grand changement, mais cela a également ouvert la porte au changement dans notre façon de travailler.

E. Greenspon [00:05:59] Il se peut qu'il soit possible de le faire. Je me pose la question pour ces personnes qui doivent être au travail en raison de la nature de leur travail, doivent faire le trajet tous les jours, aller dans un bureau tous les jours, par opposition à celles qui ont des emplois plus intellectuels qui leur permettent de travailler où qu'ils soient. Je suis quelqu'un qui fait un travail plus intellectuel, donc je comprends cela. Y a-t-il des inquiétudes au sujet d'une équité horizontale? Je me souviens d'un des PDG d'une des banques canadiennes disait s'inquiéter que les caissiers doivent être au travail alors que les banquiers responsables des investissements qui gagnent beaucoup plus d'argent n'ont pas besoin d'être au lieu de travail. Et de l'équité qui en résulte sur le lieu de travail.

S. Déry [00:06:40] C'est une question intéressante qui, je pense, évoluera avec le temps. La réponse à la question, je pense, évoluera avec le temps, parce que ces caissiers qui doivent être à la banque, au fil du temps ils pourront être mieux compensés parce qu'ils doivent être au bureau. Cela est mon opinion personnelle en raison de la « guerre des talents » qu'il y a en ce moment dans le monde, et nous aurons l'occasion de parler du réseau au travail et du travail que nous

faisons avec nos collègues du monde entier. Avec la « guerre des talents » qui fait rage à l'échelle mondiale et presque le plein emploi dans de nombreux pays – regardez les États-Unis avec un taux de chômage de 3,5 %, et environ 5 % ici au Canada – c'est un marché où les employés se disent « où puis-je prospérer le plus dans un environnement qui répond à mes besoins »? Nous croyons toujours que le bureau attirera beaucoup de monde et attirera des employés, mais peut-être pas le bureau que nous avons eu dans le passé, et nous devons repenser nos bureaux afin d'attirer et de retenir les talents que nous voulons dans le gouvernement, et aussi dans le secteur privé.

E. Greenspon [00:07:49] En effet. Je veux revenir sur cette question. J'ai beaucoup d'idées qui s'accumulent, et j'aimerais y revenir. Au sujet du modèle hybride, l'une des choses que j'entends de la part d'un certain nombre de personnes et de ministères, c'est qu'on leur dit qu'elles doivent maintenant se rendre au bureau deux ou trois jours par semaine. Comment cela passe-t-il? Qu'est-ce que ça fait au moral? Est-ce que les gens sont contents?

S. Déry [00:08:09] C'est une question intéressante. Comme la greffière du Conseil privé l'a dit, différents ministères testent différentes approches de travail hybride. Dans certains ministères, je peux parler de mon ministère, SPAC, sous le leadership de notre sous-ministre, nous avons décidé que nous voulions aller au bureau pour des moments utiles. Et nous croyons qu'il y a un besoin. Vous avez parlé de personnes qui doivent être au bureau quotidiennement, il y a un besoin que les employés se réunissent pour réfléchir, résoudre des problèmes, créer, innover ensemble. Cette communauté, le fait d'édifier cette communauté, sont essentiels. Pour certains ministères il s'agit de travailler au bureau un jour ou deux par semaine, et pour d'autres trois jours par semaine. Nous parlions encore hier d'un centre d'appels de service par exemple. Peut-être qu'un centre d'appels de service n'aura pas besoin d'une présence au bureau aussi souvent qu'une autre fonction. Je pense que l'approche, et les ministères adoptent des approches différentes, les ministères testent ce que cela signifie pour eux. Chaque ministère – les 105 ministères dont je parlais – a un mandat différent et des objectifs différents. Les sous-ministres examinent comment ils vont atteindre leurs objectifs et comment ils mettront en œuvre un modèle de travail hybride dans leurs ministères.

E. Greenspon [00:09:31] Le président de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada a déclaré avoir sondé 70 000 membres et que 60 % d'entre eux veulent simplement travailler à domicile. Vingt-cinq pour cent aimeraient faire de l'hybride et 10 % aimeraient être au bureau, mais 60 % aimeraient travailler à domicile. Pourquoi ne peuvent-ils pas être à la maison? Cela a fonctionné pendant la pandémie.

S. Déry [00:09:50] De mon point de vue, nous avons géré la pandémie en nous appuyant sur le capital que nous avons déjà construit auprès de nos employés auparavant. Nous avons embauché beaucoup de nouveaux employés qui n'ont jamais visité le bureau, jamais vu leurs collègues autrement qu'à l'écran. Il y a autre chose au sujet de la pandémie. Hier soir, vous avez probablement entendu dire qu'une nouvelle variante arrivait. Il y a tout ça. Les gens ne se sentent toujours pas en sécurité du point de vue de la pandémie. Toutefois la plupart des gens qui entrent dans un bureau qui a été renouvelé, qui viennent au bureau pour rencontrer des gens et collaborer, trouvent l'expérience agréable. Nous sommes des humains sociaux. Nous avons besoin de ce lien social. Encore une fois, cela diffère pour les personnes qui rédigent une politique et celles qui répondent dans un centre d'appels. Mais nous sommes toujours des êtres humains qui aiment être avec d'autres personnes. Un de mes collègues du Royaume-Uni disait que vous savez qu'au Royaume-Uni, ils réfléchissent à leurs bureaux, à l'avenir de leurs bureaux, et ils prévoient que les bureaux seront un lieu où les gens peuvent collaborer, créer et se soucier les uns des autres, et aussi créer le sentiment de communauté. C'est totalement différent du bureau du passé. Le bureau du passé est un lieu où vous alliez travailler. Parfois, vous restiez assis dans votre cubicule pendant une journée entière sans parler à personne. Cela fonctionne peut-être. Certains de ces travaux peuvent être effectués à la maison. Mais plus tôt avant l'interview, nous parlions d'une situation où vous sortiez de votre bureau pour rencontrer certaines personnes qui allaient fumer une pipe dehors à une certaine heure. C'était extrêmement utile pour vous, parce que vous obteniez des informations et cultiviez des relations – quelque chose qui est difficile à faire uniquement par l'intermédiaire d'un écran. Bien que je pense que la technologie est l'avenir et qu'elle nous permet de faire ce genre de réunions, il est tout simplement difficile de construire une relation solide avec un moniteur.

E. Greenspon [00:11:47] Un peu plus tôt, vous avez commencé à parler de repenser le bureau et que c'était l'occasion de repenser le bureau. Peut-être pourriez-vous poursuivre dans cette voie en nous disant ce que le bureau de l'avenir du Gouvernement du Canada, en quoi il sera différent?

S. Déry [00:12:03] Je pense que nous nous progressons vers un milieu beaucoup plus flexible qu'avant. J'appelais le bureau du passé, la « ferme de cubicules ». Des rangées et des rangées de cubicules, 90 % de l'espace était des cubicules, où les gens s'asseyaient seuls. Lorsque la pandémie nous a frappés en 2020, comme je l'ai dit plus tôt, du jour au lendemain, de 80 à 85 % des fonctionnaires et des employés du secteur privé se sont retrouvés à la maison et ont travaillé à domicile et ont pu livrer. Maintenant la pandémie, je ne dis pas que la pandémie est complètement terminée, mais nous voyons la lumière au bout du tunnel, et nous avons commencé à faire revenir les gens. Dans une série de balados, nous avons fait une série de balados avec 12 leaders en immobilier de 10 pays différents et de deux provinces, l'Ontario et la Colombie-Britannique. Grâce à cela, nous avons vu que l'ensemble des fonctionnaires de tous les pays, même des pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la Finlande, tous ces pays, l'Australie aussi, tous ces pays avancent dans la même direction : offrir plus de flexibilité aux organisations et aux employés et fournir un espace qui attirera les gens et retiendra également les talents dans l'organisation. Les endroits qui ont une infrastructure informatique de haut niveau – une telle infrastructure est nécessaire pour fonctionner dans le monde d'aujourd'hui. Une infrastructure informatique de haut niveau, un endroit où l'on peut collaborer, s'asseoir au lieu d'être derrière un bureau, s'asseoir avec un collègue et discuter avec un collègue. La raison pour laquelle vous viendrez au bureau différera de la raison pour laquelle vous veniez au bureau avant. Et au Gouvernement du Canada, nous mettons en œuvre ce que nous appelons un « milieu de travail GC » et nous proposons au Gouvernement du Canada un modèle de réseau en étoile. Et je pourrais parler plus en détail de ce réseau.

E. Greenspon [00:14:14] J'aimerais en savoir un peu plus sur le modèle de réseau en étoile.

S. Déry [00:14:17] Oui, le réseau en étoile. Je dirai qu'au cours de la série de balados et selon mes collègues du monde entier, il y a beaucoup de pays,

l'Australie, le Royaume-Uni, les États-Unis, qui envisagent tous de mettre en œuvre un modèle de réseau en étoile. Certains d'entre eux l'ont mis en œuvre depuis 2012, 2013. Pour un grand ministère ou un plus petit ministère, il y aura le centre de réseau qui sera le siège social ou le siège du ministère. Il sera plus petit qu'il ne l'est aujourd'hui et aura la fonction principale du ministère. Le sous-ministre, le ministre, les services ministériels, les fonctions d'Accès à l'information et de protection des renseignements personnels, par d'exemple, ou de planification stratégique. Ces fonctions de base seront dans ces espaces et auront la culture du ministère et un sens de la communauté où ils vont inviter les gens à travailler avec eux. Et ce carrefour sera soutenu par plusieurs emplacements secondaires. Un emplacement secondaire pourrait être un espace de travail collaboratif à Orléans qui permet à des personnes d'Orléans de travailler et collaborer ensemble même sans être du même ministère. Si vous faites un projet avec un autre ministère, vous pouvez venir à cet emplacement secondaire et collaborer. Encore une fois, le nœud est informatisé et bénéficie des meilleurs outils numériques pour que vous puissiez y travailler. Un emplacement secondaire pourrait être une maison, pourrait être un bureau régional où un fonctionnaire de n'importe quel ministère peut aller travailler. Si le ministère est très grand, certains emplacements secondaires seront aussi des emplacements secondaires ministériels. Nous visons davantage un espace du Gouvernement du Canada autre que le carrefour, un espace du Gouvernement du Canada qu'un espace ministériel. Et nous passons de mon espace à notre espace. Et de mon espace personnel à un espace qui est davantage celui du Gouvernement du Canada pour soutenir la diversité et encourager la diversité et l'inclusion, l'accessibilité et l'écologisation de notre empreinte.

E. Greenspon [00:16:21] Il y a un nombre croissant de questions et j'y passerai dans un instant. Les personnes qui ont des caméras allumées seront récompensées en voyant leur question passer plus tôt. Je veux demander encore une chose à propos de ce réseau international et du balado que vous animez, le « Workplace Network » et le balado que vous avez fait. Quand vous avez parlé à vos collègues du monde entier, y a-t-il quelque chose qui vous a vraiment impressionné? Y a-t-il quelque chose qui vous fait dire : nous devons le faire, nous voulons le faire? Par exemple, qui est vraiment innovant, et à quoi ressemble l'innovation?

S. Déry [00:16:54] Je dirais que l'une des premières réalisations lorsque j'ai commencé ces balados, ce qui m'a incité à lancer ces balados, est que j'ai été nommé sous-ministre adjoint des Services immobiliers en août 2019, environ six ou sept mois avant la pandémie. La pandémie nous a frappés, puis en novembre 2019, le groupe m'a demandé d'être le président de The Workplace Network (TWN). Donc quelques mois plus tard, ce que j'ai appelé le plus grand projet pilote jusqu'à un effort mondial était en marche. Dès que j'ai vu cela, je me suis dit que nous étions tous ensemble dans le même bateau et pourquoi réinventer la roue et ne pas commencer à regarder ce qui fonctionne dans certains pays? C'est pourquoi nous avons lancé ces balados, pour échanger et voir ce que nous pouvions apprendre les uns des autres de la pandémie. La discussion a maintenant évolué vers l'écologisation, l'accessibilité, l'efficacité de la gestion de notre portefeuille, toutes sortes de choses. Ce qui est ressorti de ces balados, c'est que nous allons tous dans la même direction, recherchant tous la flexibilité de notre portefeuille, repensant notre espace. Ce que je peux vous dire, c'est que nous avons probablement à l'époque 7 ou 10 ans de retard par rapport au Royaume-Uni et aux pays européens. Je ne connais pas la raison derrière cela. Est-ce parce que l'immobilier est plus cher et plus petit qu'ils avançaient plus vite? Mais le modèle du réseau en étoile est en place au Royaume-Uni depuis 2013 environ, lorsqu'ils ont commencé à déplacer des emplois en dehors de Londres et à créer un carrefour dans la région en dehors du Grand Londres afin que les fonctionnaires puissent aller travailler et vivre dans leur communauté. C'était déjà en place là. Vous pouvez voir que d'autres pays d'Europe du Nord pratiquaient également des modalités de travail flexibles déjà en place bien avant la pandémie. Pourquoi? Parce qu'il y avait beaucoup de trafic et qu'ils voulaient réduire le trafic. Ils voulaient réduire les déplacements. Ils ont travaillé avec le régime de travail flexible. La pandémie nous a montré qu'elle accélère cela. Nous devons passer au bureau du futur. Je vais répéter les quatre facteurs importants : la collaboration, le soin, la créativité et le sens de la communauté. C'est essentiellement ce à quoi ressemblera l'avenir du milieu de travail : plus d'espace de collaboration, moins d'espace individuel. Lorsque vous irez au bureau, si vous le souhaitez, vous aurez une table de travail où vous pourrez travailler tout seul, mais vous aurez beaucoup plus d'occasions de collaborer et d'amener les gens à réfléchir ensemble, tout dépendant aussi de leur fonction au travail.

E. Greenspon [00:19:37] Cela ressemble assez, je suppose, au secteur privé. J'étais au nouveau siège social de Microsoft Canada, il y a deux semaines, pour un balado que nous faisons. Ils pensent de la même façon, n'est-ce pas?

S. Déry [00:19:48] C'est assez similaire. J'ai visité le siège social de Microsoft à Toronto il y a environ un mois et demi. Ils ont déménagé de Mississauga, ce qui est un très bon exemple, et ont réduit leur surface au sol d'environ 35 %, si je me souviens bien, ils ont modernisé leur espace pour attirer et retenir les talents. Ils ont déménagé au centre-ville de Toronto.

E. Greenspon [00:20:11] Juste au-dessus de la gare Union Station, donc d'une plaque tournante du transport.

S. Déry [00:20:14] Exactement. Une importante plaque tournante du transport. Dans le futur du milieu de travail, il sera facile de travailler à un endroit vers lequel et duquel il est facile de se déplacer. Si vous avez vu dans leur espace, ils ont beaucoup plus d'espace de collaboration. Je crois qu'ils ont triplé la quantité de l'espace de collaboration – une petite pièce où les gens peuvent aller et avoir des réunions d'équipe et travailler ensemble, avec tous les moyens technologiques. Vous entrez dans une pièce et le système de téléconférence parle à votre téléphone, et vous qui êtes dans cette pièce n'avez qu'à vous connecter, et c'est parti. C'est tout cela que nous visons au gouvernement fédéral. Il faudra de la technologie, des gens, une empreinte physique pour travailler ensemble pour y arriver.

E. Greenspon [00:21:01] Allons! J'aurais encore des questions pour au moins une heure et demie, mais je ne vais pas tout simplement penser qu'à moi. Passons plutôt, pour le bénéfice de tous, à quelques questions reçues par clavardage. Je vais commencer par celle-ci. Que pouvez-vous nous dire concernant les toilettes inclusives et la conception, le processus de consultation avec la communauté 2ELGBTQI+ et les plans pour la mise en œuvre? Quelles mesures sont prises pour faire en sorte que les nouvelles constructions et les nouveaux baux seront dotés de toilettes inclusives à l'avenir?

S. Déry [00:21:34] Merci pour la question assez détaillée. Tout d'abord, nous à SPAC et au gouvernement, nous voulons promouvoir les toilettes inclusives, et nous y croyons. Donc, ce que nous avons fait à SPAC, c'est d'émettre, au début de mai, une directive fonctionnelle à tous nos ingénieurs et architectes, à n'importe

qui travaillant dans le secteur du bâtiment, pour que tout nouveau bâtiment ait des toilettes inclusives. Ils doivent également respecter les codes parce que le code prévoyait toujours les toilettes pour hommes et pour femmes, mais toutes nos nouvelles constructions ou réhabilitations ou rénovations majeures de bâtiments impliqueront de modifier les toilettes existantes lors de rénovations et de voir à concevoir et à installer des toilettes inclusives pleinement accessibles. Voilà pour les nouveaux bâtiments, la rénovation de bâtiments existants ou la réfection de grands bâtiments existants. En ce qui concerne les baux, nous chercherons à nous assurer que tous les nouveaux baux respectent la Norme SCC 2018 et le Code national du bâtiment du Canada et que des toilettes inclusives soient comprises dans tous nos baux renouvelés ou nouveaux. Nous voulons inciter l'industrie à faire en sorte qu'il s'agisse d'une fonctionnalité non optionnelle. C'est une caractéristique qui fait partie du bail – du document, du contrat que nous signons. Quand il s'agit de construire... Nous avons parlé de rénovations majeures, de baux. Quand il s'agit de construire un immeuble que nous n'envisageons pas de rénover, pour tenir compte du futur du milieu de travail, nous regardons quels immeubles, quels actifs stratégiques, nous conserverons sur le long terme, nous le faisons pour mettre en place des toilettes inclusives dans toutes ces installations d'abord quand nous y emménageons, et à mesure que le financement est disponible, afin que nous puissions nous assurer que tous nos bâtiments disposent de toilettes inclusives.

E. Greenspon [00:23:31] À la personne qui a posé cette question, si vous voulez mettre dans le clavardage si vous êtes satisfait de la réponse, si vous voulez poursuivre, ce serait bien. Entretemps, je vais passer à une autre question. C'est une question importante, car la vie des villes ne se limite pas à l'intérieur des bâtiments. Les bâtiments sont des catalyseurs pour toutes sortes d'activités différentes. La question signale que le YMCA du centre-ville d'Ottawa a annoncé hier qu'il vendait son immeuble et déménageait. Une raison de moins d'aller au centre-ville d'Ottawa. Compte tenu de la présence massive du Gouvernement du Canada à Ottawa, Services publics considère-t-il qu'il a un rôle à jouer pour fournir aux travailleurs l'accès à des espaces récréatifs ou culturels et favoriser l'établissement de relations, la santé physique et la santé mentale? Avez-vous effectué une analyse coûts-avantages de la façon dont un meilleur espace réduit les coûts de santé pour l'employeur et augmente l'apprentissage? J'ajouterais à

cette question la responsabilité que vous croyez avoir à l'égard des entreprises satellites autour de ces immeubles.

S. Déry [00:24:27] Tout à fait. C'est une question intéressante. Ottawa n'est pas seule dans cette situation. J'étais à Regina récemment et nous voyons une situation semblable. En raison de la moindre présence d'employés fédéraux ou d'employés fédéraux ou provinciaux dans l'immeuble, il y a eu, je dirais, un peu moins d'attrait ou il a été plus difficile pour les entreprises de maintenir leurs opérations dans un tel voisinage. Je ferai un parallèle avec Toronto dans quelques minutes. Ce que nous examinons, et nous travaillerons avec la ville d'Ottawa, la ville du Gatineau, pour voir comment certains de nos bâtiments pourraient être adaptés à d'autres fins. Nous travaillons en tant qu'intendants d'un grand portefeuille, loué à 50 % et détenu à 50 %. Nous avons examiné quels actifs de notre portefeuille – et cela, avant même la pandémie – quels actifs nous devrions enlever du portefeuille, mettre sur le marché pour la vente et aider à transformer en logements sociaux, et revendre à des fins de réaménagement afin qu'ils deviennent des biens immobiliers ou des terrains réaménagés. Nous créons des quartiers, des environnements de vie, de travail et de loisir où vous pouvez voir le réaménagement économique. Nous faisons cela à Ottawa, par exemple, à Buttes de la Confédération et au Pré Tunney, il y a deux réaménagements où nous travaillons en étroite collaboration avec des collègues de la Société immobilière du Canada pour voir comment nous pouvons faire revivre certaines de ces zones et y apporter la présence, les opérations, du gouvernement, mais aussi des immeubles à logements multiples, des bâtiments à usages multiples où vous pouvez avoir des bureaux, des commerces et des personnes qui y habitent.

E. Greenspon [00:26:10] Pour que je comprenne bien, s'agirait-il de bâtiments existants sous-utilisés qui seraient en partie destinés à un usage résidentiel et commercial, vu que nous avons besoin de beaucoup de logements résidentiels dans ce pays?

S. Déry [00:26:24] Absolument. C'est l'un des objectifs du Gouvernement du Canada, vous savez, soit de rendre les édifices fédéraux qui sont excédentaires pour le Gouvernement du Canada disponibles pour le réaménagement. Je ne dis pas que tous les immeubles du Gouvernement du Canada se prêtent bien à la transformation en condominiums ou en appartements, etc. C'est une analyse

structurelle, de conception et tout cela. Mais si certains d'entre eux pouvaient être utilisés à cette fin, je pense que nous le devons à la ville de travailler avec elle pour voir ce qui est faisable. C'est ce que SPAC fait avec son propre portefeuille et le Ministère espère pouvoir publier dans les six prochains mois une liste et dire ce qui pourrait être fait, dire voici le bâtiment qui pourrait être disponible pour le réaménagement dans la région de la capitale nationale, et si cela est bien reçu, faire la même chose dans tout le pays.

E. Greenspon [00:27:15] Voici une autre question qui, à mon avis, est très importante pour beaucoup de gens et importante pour moi parce que la rétention des travailleurs est un enjeu important dans un marché du travail restreint et un enjeu important dans n'importe quel marché du travail, mais particulièrement dans un marché du travail restreint. La question est simple, mais je ne sais pas s'il existe des données empiriques : quel type d'espace de travail attire et retient les gens? Existe-t-il un type particulier d'espace de travail ou d'arrangement pour les travailleurs qui aide à attirer et à retenir les gens?

S. Déry [00:27:45] Je dirais, oui, qu'il y en a. Cela dépend aussi du groupe d'âge que vous essayez de cibler. À vrai dire, cela dépend de plus d'un facteur. En discutant avec mes collègues en Europe, où vous avez des appartements plus petits, dans lesquels vous ne voudriez peut-être pas travailler toute la journée. Cela influe également sur où les gens veulent travailler. Il y a quelques semaines, je rencontrais le groupe WeWork à Montréal. Visitez un espace comme WeWork, l'espace est un service. Nous venons de signer un contrat à Ottawa pour un projet-pilote pour le gouvernement fédéral pour l'espace en tant que service. Nous n'avons pas signé de contrat avec « WeWork », nous avons fait un appel d'offres et une autre entreprise, a remporté l'appel d'offres et nous avons signé un contrat avec elle. Cet espace vient déjà avec un espace de collaboration, un espace accueillant comme vous n'en auriez pas vu dans les années 1980, 1990, 2000. Un espace où il y a quelques sofas où les gens peuvent s'asseoir et prendre un café et échanger des idées. C'est ce qui attire les gens et c'est ce qui les retient, c'est ce sens de communauté. Je reviens aux quatre éléments que j'ai mentionnés plus tôt. Je pense que je les adopterai également pour le gouvernement. Mais le sens de la communauté et l'entraide, nous ne sommes pas des machines. Lorsque vous travaillez quelque part, vous construisez une communauté. Vous travaillez avec d'autres êtres humains et vous voulez ressentir

ce sens de la culture, ce sens de la communauté. Comment pouvons-nous créer cela, ces éléments culturels propres à un ministère pour lequel vous avez ce carrefour et une zone où les gens peuvent se sentir à l'aise pour venir travailler? Nous l'avons fait même avant la pandémie. Nous avons converti des bureaux à Montréal. Je dirais que nous l'avons appelé Montréal 2018. Il a fait l'objet de publications dans toutes sortes de revues. Nous avons plus de présence au bureau de nos employés existants après avoir converti notre espace en milieu de travail basé sur l'activité avec ces types d'espaces de collaboration, faciles d'accès, avec une technologie informatique de haute qualité, où les gens entrent tout simplement. Je vais vous en donner un exemple. Mes collègues lors de ma visite aux États-Unis juste avant la pandémie, mon collègue avec moi sommes entrés dans le bâtiment et son téléphone lui a dit « Oh je vois que vous n'avez pas réservé de place aujourd'hui. J'ai ça et ça et ça à votre disposition. » Le téléphone ne parlait pas mais lui écrivait. « Votre collègue est ici et votre équipe avec laquelle vous travailliez est dans cette zone. Voulez-vous que je réserve une place pour travailler dans cette zone? » C'est le genre d'expérience-utilisateur que les gens recherchent pour leur simplifier la vie.

E. Greenspon [00:30:25] Nous allons faire un bref retour sur les toilettes. Les toilettes sont très importantes pour les gens. Je travaillais chez Bloomberg et dans le bureau de Bloomberg à New York, il y avait très peu de toilettes et nous pensions tous c'était exprès pour s'assurer que tout le monde sortirait rapidement des toilettes et que personne n'y passerait du temps, car il y a toujours une file d'attente. Kim, qui a posé la question précédemment, est heureuse d'apprendre que les toilettes inclusives sont considérées comme courantes. Merci. Mais Sara veut savoir si vous avez aussi des toilettes sexospécifiques ou seulement des toilettes inclusives dans les nouvelles constructions?

S. Déry [00:31:04] Dans les nouvelles constructions, nous devons nous conformer au Code national du bâtiment. Les normes du Code évoluent. Avant, selon les critères sur le nombre de personnes dans le bâtiment, vous deviez avoir tant de toilettes pour les femmes et tant pour les hommes. Aujourd'hui, ils changent cela. Nous aurons des toilettes inclusives, mais aussi des toilettes sexospécifiques pour ceux et celles qui les préfèrent. Mais nous devons construire selon le Code et nous allons suivre le Code. Dans certaines zones où c'était un problème pour nous

dans le passé d'évoluer à ce rythme, le Code demandait encore tant de toilettes pour hommes et femmes dans chacun des bâtiments où nous étions. Nous évoluons avec le Code, insistant pour avoir des toilettes inclusives et des toilettes sexospécifiques. Il y en aura essentiellement pour tous.

E. Greenspon [00:31:59] C'est bien. C'est excellent. Il ne nous reste qu'une minute ou deux. Je ne cesse de penser à l'espace excédentaire que vous avez et à votre désir de le réutiliser. Fiscalement, je me demande combien d'argent cela représente pour le Gouvernement du Canada que nous pourrions utiliser à des fins qui semblent justes, que ce soit pour rembourser la dette, transformer les garderies à 10 \$ en garderies à 5 \$, peu importe. Y a-t-il une valeur que vous pouvez attribuer à l'espace excédentaire, une valeur marchande?

S. Déry [00:32:31] Je ne pourrais pas donner de valeur marchande. Nous travaillons avec 105 ministères pour mesurer leur besoin d'espace pour l'avenir. Une fois que nous aurons finalisé avec les ministères, ces 105 ministères, l'espace dont ils auront besoin à l'avenir, nous examinerons l'ensemble de notre portefeuille – 75 millions de pieds carrés – où il se trouvent, lesquels correspondent à cette exigence, puis nous calculerons à partir de là combien de propriétés nous avons en excès et ce que nous devrions en faire. Dans certaines zones nous sommes plus avancés. Dans certaines zones où nous avons déjà un excédent de propriétés avant la pandémie, et ce sont celles que nous voulons mettre sur le marché et travailler avec la ville pour voir comment elles peuvent être utilisées. De toute évidence, grâce à un processus d'élimination rigoureux. Dans un an, je pourrai répondre à votre question.

E. Greenspon [00:33:22] Bon. Alors nous vous poserons la question ici pour maintenant. Si 20 % de votre espace est excédentaire par rapport à vos besoins, disons, qu'avez-vous dit, 75? C'est-à-dire 15 millions de pieds carrés. C'est beaucoup de valeur, semble-t-il. Bien sûr, la valeur au centre-ville Toronto est différente de la valeur à Whitehorse, mais néanmoins beaucoup de valeur qui pourrait être glanée par le Gouvernement du Canada ou investie à de nouvelles fins pour d'autres usages dans la société. Nous avons acquis une meilleure compréhension des choses aujourd'hui, et j'apprécie cela. Il semble qu'il y aura encore plus à apprendre la prochaine fois que nous parlerons, donc j'attends cela

aussi avec impatience. Je tiens à vous remercier pour toutes vos connaissances et le fait que vous les ayez partagées avec nous.

S. Déry [00:34:04] Ça a été un plaisir. Merci Ed.

E. Greenspon [00:34:06] Et à ce stade du balado, nous aimons reconnaître l'un de des membres du FPP qui est allé au-delà des attentes. Cette semaine, nous tenons à dire à quel point nous sommes fiers de notre membre Manuvie, qui a été reconnu comme l'un des meilleurs employeurs au monde par Forbes en 2022 pour la troisième année consécutive. Manuvie est guidée par une philosophie consistant à promouvoir une connectivité, un engagement et une inclusion entre collègues toujours plus grands afin de développer son équipe gagnante. Félicitations donc au membre du FPP Manuvie pour la reconnaissance et pour votre leadership lorsqu'il s'agit de mettre l'accent sur la santé, le bien-être, le perfectionnement professionnel et l'engagement à l'égard de l'excellence de vos employés. Et nous arrivons à la fin du balado. Merci d'avoir été à l'écoute. Veuillez partager l'épisode avec un ami et n'hésitez pas à nous laisser une critique de l'épisode de cette semaine ou des précédents sur la plateforme de balado de votre choix et faites-nous savoir ce que vous voulez entendre à l'avenir sur « Policy Speaking ». Je tiens à remercier mes collègues du Forum des politiques publiques qui ont rendu possible ce balado. Je suis Edward Greenspon et vous avez écouté « Policy Speaking ».