



DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS (DDR)

pour des

Services de consultation et de courtage de
locaux commerciaux et à bureaux à
l'international

A1. TITRE Services de courtage de locaux commerciaux à l'international
A2. NUMÉRO DE L'APPEL D'OFFRES ARA-INTL-BRKLOI-00001
A3. DATE 18 juillet 2013
A4. LIVRAISON DES RÉPONSES Les organisations qui souhaiteraient fournir une réponse doivent le faire au plus tard à 14 h le 5 août 2013 (Ottawa, heure de l'Ontario) . Les réponses envoyées par voie électronique doivent être intitulées : ARA-INTL-BRKLOI-00001 La taille du courriel ne doit pas dépasser 3 Mo. Les soumissionnaires ne doivent pas présenter plus d'un courriel. Les réponses présentées par voie électronique doivent être expédiées uniquement à l'adresse de courriel suivante : Courriel : acr-contracts@international.gc.ca Nota : Il est interdit de transmettre des copies des réponses présentées par voie électronique à une autre adresse ou à une autre personne. Les demandes de confirmation de la réception des réponses doivent être envoyées à : Brienne Leach Courriel : brienne.leach@international.gc.ca Téléphone : 613-960-2771
A5. DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS Toutes les demandes de renseignements ou questions relatives à la présente DDR doivent être présentées par écrit à : acr-contracts@international.gc.ca au plus tard trois (3) jours civils avant la date et l'heure de clôture, afin d'accorder suffisamment de temps pour y répondre.
A6. LANGUE Les réponses doivent être soumises en anglais.

PARTIE I – CONTEXTE ET INFORMATION POUR LES SOUMISSIONS**ES1 INTRODUCTION**

- 1.1 Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre des Affaires étrangères, cherche à obtenir des renseignements auprès de l'industrie du courtage immobilier de locaux commerciaux et à bureaux en ce qui concerne la fourniture de services de consultation et de transaction dans le domaine de l'immobilier pour locaux commerciaux et à bureaux.

ES2 OBJECTIFS

- 2.1 La présente demande de renseignements (DDR) est une demande d'informations générales relativement à la prestation de solutions possibles pour l'acquisition et l'aliénation de biens immobiliers commerciaux et à bureaux gérés par le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD) ainsi que pour des services connexes.

La présente DDR a pour objet de mieux comprendre le marché en ce qui touche les services de courtage immobilier.

Les soumissionnaires peuvent présenter des documents ou des données comportant des renseignements commerciaux à caractère confidentiel, et Sa Majesté se réserve le droit de les utiliser afin d'aider à la préparation de la DP subséquente relative aux services de courtage.

2.2 Les principaux objectifs de la demande de renseignements sont notamment les suivants :

- 2.2.1 Déterminer l'intérêt de l'industrie à l'égard de la prestation des services spécifiques décrits.
- 2.2.2 Comprendre la nature et les types de contrats que l'industrie pourrait proposer pour la prestation des services décrits, notamment les modèles de rémunération et de participation aux bénéfices.
- 2.2.3 Comprendre les considérations particulières afférentes au portefeuille unique et au volume de transactions du MAECD qui pourraient avoir une incidence sur la prestation de ces services et les structures de contrat potentielles.
- 2.2.4 Relever les secteurs où l'industrie pourrait ne pas être en mesure d'offrir des services.
- 2.2.5 Obtenir des idées de la part de l'industrie en ce qui touche les possibilités de prestation de services connexes que le MAECD pourrait ne pas avoir envisagés ou qui ne sont pas couverts par la demande de renseignements du MAECD.

ES3 Nature de la présente demande de renseignements

- 3.1 La présente DDR n'est ni un appel d'offres, ni une demande de soumissions, ni une demande de propositions (DP) et aucun accord ou contrat pour la fourniture de possibles produits et/ou solutions ne sera octroyé à la suite de la présente DDR. Cette dernière ne donnera pas lieu par ailleurs à la création d'une liste de fournisseurs. Par conséquent, les fournisseurs éventuels des services décrits dans la présente DDR ne devraient pas affecter de ressources en fonction des renseignements présentés dans la DDR.
- 3.2 La présente DDR ne constitue pas un engagement de la part de Sa Majesté. De fait, Sa Majesté n'a pas l'intention d'attribuer un contrat à partir de la présente demande ni de verser un quelconque paiement pour l'information demandée.
- 3.3 L'émission de la présente DDR ne crée pas une obligation pour Sa Majesté de publier une version provisoire ou finale de la DP, et ne la contraint pas juridiquement ou autrement à conclure une entente ou à retenir ou à rejeter toute suggestion.

3.4 La présente DDR ne donnera pas nécessairement lieu à l'achat des services qui y sont décrits. Elle vise simplement à obtenir les observations de l'industrie sur les points qui y sont abordés.

3.5 Le fait qu'un fournisseur potentiel réponde ou non à la présente DDR ne l'empêche pas de participer à tout processus d'approvisionnement ultérieur possible.

3.6 Nature et format des réponses demandées

Les répondants sont invités à présenter leurs commentaires, préoccupations, et, le cas échéant, des recommandations pertinentes sur la façon de répondre aux besoins et aux objectifs définis dans la présente DDR. Ils sont également invités à commenter le contenu, la forme et/ou le plan de tout document préliminaire joint à la DDR. Les répondants sont priés de décrire les hypothèses qu'ils avancent dans leur réponse.

3.7 Coûts associés aux réponses

Sa Majesté ne remboursera pas les dépenses engagées pour répondre à la présente DDR.

3.8 Traitement des réponses

3.8.1 Utilisation des réponses : Les réponses ne seront pas soumises à une évaluation officielle. Toutefois, Sa Majesté pourrait les utiliser pour élaborer une DP concurrentielle. Sa Majesté examinera toutes les réponses reçues d'ici la date de clôture de la DDR.

3.8.2 Équipe d'examen : Une équipe d'examen composée de représentants de Sa Majesté examinera les réponses reçues. Sa Majesté se réserve le droit de retenir les services d'un conseiller indépendant ou d'utiliser les ressources gouvernementales qu'il juge nécessaires pour examiner une réponse. Les réponses ne seront pas nécessairement toutes examinées par l'ensemble des membres de l'équipe d'examen.

3.8.3 Confidentialité : Les répondants devraient indiquer les parties de leur réponse qu'ils jugent de nature exclusive ou confidentielle. Sa Majesté traitera les réponses selon les dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information*. Les renseignements fournis en réponse à la présente DDR ne seront révélés qu'aux représentants du gouvernement autorisés à participer à la présente activité d'approvisionnement préalable. Toutefois, les répondants doivent savoir que certains aspects de leur réponse pourraient servir de base à la modification des ébauches de documents en cas de préparation de futurs documents d'approvisionnement.

3.8.4 Activités de suivi : Sa Majesté peut, à sa discrétion, communiquer avec tout répondant afin d'assurer un suivi et de poser des questions ou d'obtenir des précisions supplémentaires à l'égard de tout aspect d'une réponse.

3.9 Contenu de la présente DDR

La présente DDR contient des questions précises à l'intention de l'industrie.

3.10 Format des réponses

Système de numérotation : On demande aux répondants d'utiliser dans leur réponse un système de numérotation qui correspond à celui de la présente DDR. Les références à des documents descriptifs, à des manuels techniques et à des brochures accompagnant la réponse doivent respecter ce même système.

3.11 Présentation des réponses

3.11.1 Délai de présentation des réponses et adresse d'expédition : Les fournisseurs qui souhaitent présenter une réponse doivent l'envoyer conformément à A4 Livraison des réponses.

- 3.11.2 Responsabilité quant au respect du délai de présentation :** Chaque répondant assume l'entière responsabilité de veiller à ce que sa réponse soit livrée à temps et au bon endroit.
- 3.11.3 Identification des réponses :** Chaque répondant doit veiller à ce que son nom, ses renseignements sur les personnes-ressources et le numéro de l'appel d'offres **figurent** dans sa réponse.

SECTION II – QUESTIONS À L'INDUSTRIE**Principaux services d'intérêt**

Le MAECD envisage la mise en place de structures contractuelles relativement à des services de consultation et de transaction dans le domaine immobilier pour des locaux commerciaux et à bureaux.

1. Services d'intérêt en matière de consultation sur les marchés
 - a. Production régulière de rapports sur les marchés pour dégager les tendances des marchés et les prix d'équilibre, indépendamment ou en prévision de transactions particulières dans des régions, des marchés importants et des sous-marchés d'intérêt.
2. Services d'intérêt en matière de représentation du locataire
 - a. Production de rapports sur des marchés particuliers pour dégager les tendances des marchés et les prix d'équilibre.
 - b. Acquisition ou renouvellement par voie de location ou de sous-location.
 - c. Aliénation par voie de résiliation anticipée, de l'exercice d'une option, de sous-location ou de cession, notamment en obtenant le consentement des propriétaires le cas échéant.
 - d. Négociation de l'obligation de restauration à la fin ou à l'expiration des baux.
 - e. Représentation par un arpenteur-géomètre pour les processus de révision des loyers le cas échéant.
 - f. Services regroupés (cessions-baux, PPP, baux synthétiques, connexion ou accès à des marchés de capitaux ou d'investissement, et autres instruments de développement).
 - g. Analyse intégrant les stratégies, la mise en marché, la négociation et les investissements relativement à l'évaluation des options pour les transactions.
3. Services d'intérêt en matière de représentation de l'acheteur
 - a. Production de rapports sur des marchés particuliers pour dégager les tendances des marchés et les prix d'équilibre.
 - b. Acquisition par achat, notamment par achat de baux à long terme en « tenure franche virtuelle ».
 - c. Conversion par achat de baux à long terme en « tenure franche virtuelle » en véritable tenure franche.
 - d. Analyse intégrant les stratégies, la mise en marché, la négociation et les investissements relativement à l'évaluation des options pour les transactions.
4. Services d'intérêt en matière de représentation du vendeur
 - a. Représentation du vendeur (aliénation par la vente, notamment la vente de baux à long terme en « tenure franche virtuelle »).
 - b. Services élargis de développement ou d'investissement (cessions-baux, PPP, baux synthétiques, connexion ou accès à des marchés de capitaux ou d'investissement, développement pour une utilisation maximale et optimale, développement en fonction des approbations réglementaires et autres instruments de développement).
 - c. Analyse intégrant les stratégies, la mise en marché, la négociation et les investissements relativement à l'évaluation des options pour les transactions.
5. Services d'intérêt en matière de consultation
 - a. Examens et conseils en matière de gestion du portefeuille (orienter le portefeuille du MAECD en fonction des tendances et des possibilités des marchés).

- b. Conseils en matière de gestion des biens.
 - c. Planification des immobilisations à long terme.
 - d. Élaboration de politiques et de normes relativement à la propriété des biens immobiliers et aux investissements connexes.
 - e. Conseils quant à l'évaluation de solutions de remplacement particulières en ce qui touche les transactions, le développement ou les partenariats publics-privés.
 - f. Prestation de conseils sur la gestion du risque et la planification de la continuité des opérations en ce qui concerne le portefeuille des biens immobiliers.
6. Le MAECD aurait besoin de certains services de production de rapports et de soutien en ce qui concerne l'administration des relations et des diverses transactions suivantes, notamment :
- a. Production de rapports et planification de projets pour diverses transactions, y compris la réalisation de plans de commercialisation.
 - b. Analyses des finances et des investissements liés aux transactions à l'aide de modèles du MAECD et de partenaires.
 - c. Gestion des fournisseurs ou soutien relativement aux approbations internes requises par le MAECD.
 - d. Prestation de ces services dans le contexte d'une équipe élargie composée d'employés et d'autres consultants et fournisseurs de services.
 - e. Production de rapports sur la conformité aux processus en ce qui concerne les lois, les règlements, les politiques, les normes et les lignes directrices du gouvernement du Canada et du MAECD.
 - f. Soutien en ce qui touche la réalisation des vérifications et des examens des activités du MAECD et du gouvernement du Canada.
 - g. Soutien et activités de préparation pour ce qui est des écritures comptables requises dans le cadre des activités menées dans le cadre des relations entretenues.
7. Dans toutes ses relations de service, le MAECD exigerait des droits de vérification importants et étendus à la hauteur du niveau de partenariat et d'intégration des parties, et verrait non seulement à la transparence des détails de chaque transaction, mais aussi à celle des états financiers, de la politique de qualité, des pratiques et processus opérationnels du fournisseur relativement à la relation et selon les dispositions de l'instrument de relation convenu.

Autres services d'intérêt

Le MAECD cherche aussi à obtenir de l'information sur les structures contractuelles en lien avec d'autres services immobiliers possibles à fournir dans le contexte d'une équipe composée d'employés et d'autres consultants et fournisseurs de services.

1. Administration des loyers et des baux
 - a. La gestion des contrats et des actes de vente pour lesquels le MAECD est propriétaire, locataire, sous-locataire, propriétaire ou sous-locateur, et des avis et des versements connexes ainsi que de la collecte des loyers afférents. La gestion des communications avec les propriétaires ou les locataires (de concert avec l'exploitation du bien immobilier du MAECD).
 - b. La production de résumés analytiques et la conservation des nouveaux accords d'occupation et documents juridiques.
 - c. Le suivi des dates cruciales, et la notification du personnel et des fournisseurs du MAECD à l'égard de ces dates pour faciliter la prise de décisions de planification en matière de biens immobiliers.

- d. Le suivi du taux d'occupation des immeubles et du bassin de locataires en ce qui concerne les propriétés louées par le MAECD, en portant une attention particulière aux locataires qui pourraient susciter des préoccupations ou aux situations imminentes de taux d'occupation faibles ou nuls. Le signalement de problèmes possibles de solvabilité de propriétaires ou de locataires.
2. Évaluation
 - a. La prestation de services particuliers d'évaluation et d'estimation relativement à des immeubles, à des terrains et à des condominiums pour orienter au besoin les décisions quant aux transactions d'acquisition et d'aliénation.
 - b. La prestation périodique d'évaluations approximatives de l'ensemble du portefeuille pour aider le MAECD dans l'exécution de ses activités de planification et de réfection.
3. Promotion des intérêts
 - a. La représentation du MAECD auprès des propriétaires, des propriétaires fonciers avoisinants et des autorités ayant compétence pour les aspects commerciaux liés au domaine éminent / aux expropriations / aux servitudes et aux emprises.
4. Évaluation du crédit
 - a. L'évaluation du crédit ou de la solvabilité de locataires ou de sous-locataires ou de toute contrepartie à un instrument auquel le MAECD est partie. Formulation de recommandations quant aux montants de la garantie contractuelle le cas échéant.

Le MAECD demande aux fournisseurs de répondre aux questions suivantes :

Structure relationnelle

1. Quels types de structures contractuelles pourraient bien fonctionner pour un client disposant d'un portefeuille d'une nature et d'une taille similaires au nôtre?
2. Y a-t-il un partenaire qui serait en mesure de fournir une représentation à l'interne dans les pays où le MAECD est présent? Quels pays ne se retrouveraient pas dans la sphère de représentation à l'interne de votre société? Quels sont les pays faisant partie du champ d'activités du MAECD pour lesquels un soumissionnaire pourrait considérer qu'aucune entreprise ne serait en mesure de fournir de services?
3. Si un soumissionnaire ne peut pas couvrir à l'interne certains pays dans lesquels le MAECD est présent, comment pourrait-il assurer une représentation? Utiliserait-il un partenaire au sein d'un consortium? Mènerait-il une étude de marché pour assurer une représentation locale au moment requis et si c'est le cas, combien de temps faudrait-il pour la réaliser?
4. Le MAECD suppose qu'un partenaire indemniserait le MAECD à l'égard de toutes les réclamations de frais de tierces parties relativement aux transactions figurant dans la portée. Un soumissionnaire est-il susceptible d'accepter ces modalités? Serait-il porté à limiter cette indemnisation?
5. Le MAECD préférerait une structure relationnelle exclusive non contraignante où un partenaire dispose de l'exclusivité dans sa région et où la majorité des transactions seraient vraisemblablement réalisées par ce partenaire, mais où le MAECD se réserve le droit d'exclure certaines transactions en raison de leur ampleur ou de leur nature (tout en permettant au partenaire de présenter une soumission pour la transaction exclue). Une telle condition serait-elle difficile à accepter pour un soumissionnaire ou réduirait-elle indûment l'intérêt des soumissionnaires éventuels?
6. Le MAECD essaie d'établir une stratégie optimale pour conclure le moins de contrats possible afin de simplifier l'administration et pour regrouper le volume de travail afin de maximiser les économies. Du même coup, il reconnaît que certains soumissionnaires pourraient avoir des forces sur des marchés particuliers et qu'un seul fournisseur mondial pourrait ne pas être en mesure de fournir un

tel degré de spécialisation. Comment un soumissionnaire pourrait-il concilier ces objectifs? Sont-ils incompatibles?

7. Le MAECD suppose que son partenaire fournirait un point de contact unique (PCU) pour assurer la liaison et servir de courroie de transmission auprès du MAECD. Ce rôle consisterait à interpréter les exigences convenues avec le MAECD auprès des bureaux partenaires ou des partenaires de consortium qui fournissent peut-être seulement rarement des services au MAECD. De plus, toutes les activités de production de rapports et de gestion des enjeux se feraient entre le PCU du partenaire et le PCU du MAECD. Le PCU passerait du temps à s'intégrer aux processus, aux réunions et à la culture du MAECD tout en orientant les efforts locaux du partenaire et en répondant aux obligations de rapport à l'égard du MAECD.
8. Quel rôle un partenaire s'attendrait-il à ce que le PCU du MAECD (homologue du MAECD par rapport au PCU du partenaire) joue? De quoi le partenaire aurait-il besoin de la part du PCU du MAECD?
9. En ce qui concerne les droits de vérification, un soumissionnaire serait-il réticent à s'engager dans une telle relation « à livre ouvert »? Quelles sont les activités opérationnelles qu'un partenaire pourrait souhaiter exclure de la vérification?
10. Quel rôle un partenaire verrait-il pour les gestionnaires de biens immobiliers du MAECD dans le volet de négociation directe du travail transactionnel? À quels moments un partenaire pourrait souhaiter faire appel à la participation directe des employés du MAECD auprès d'une contrepartie?
11. Quelle durée de contrat devrait être proposée à titre de durée minimale efficace pour permettre les apprentissages et le mûrissement de la relation? Selon quelles modalités et périodes d'avis les parties pourraient-elles résilier l'accord?
12. L'avantage que le MAECD voit dans l'établissement d'une relation à l'échelle régionale ou mondiale est la possibilité d'optimiser la présence locale d'un partenaire. Quelle part d'information un bureau local pourrait-il fournir pour aider le MAECD à dresser une liste restreinte de possibilités et à faire preuve d'une diligence raisonnable en procédant à leur « filtrage » général ?
13. Comment un partenaire serait-il susceptible d'envisager la façon dont le MAECD l'instruirait quant aux différents travaux à réaliser?
14. Comment un partenaire pourrait-il envisager de répondre à ce qu'il percevrait comme les exigences particulières du MAECD à titre de propriétaire foncier du secteur public détenteur d'un portefeuille international de propriétés uniques, et assujéti à des exigences légales particulières? Comment un partenaire pourrait-il interpréter le besoin de procurer le meilleur rapport qualité-prix à l'État tout en voyant au respect des obligations de transparence et de conformité aux politiques du MAECD?

Structure tarifaire

1. Un soumissionnaire serait-il en mesure de produire une grille tarifaire en fonction des pays (pour les pays où le MAECD est présent) qui refléterait les normes localement acceptées sur les marchés? Y a-t-il des pays dans le réseau du MAECD où cela s'avérerait impossible?
2. Les volumes de transactions estimés par le MAECD sont-ils suffisants pour faire en sorte qu'un contrat fondé sur une relation soit viable pour un partenaire?
3. Le MAECD pourrait souhaiter, compte tenu d'un volume de transactions estimé (mais non garanti), un modèle contractuel qui comprendrait l'application de rabais fixes ou progressifs ou une formule de « participations aux gains »/ de « remises » en fonction des taux du marché établis et généralement convenus. La remise (un crédit représentant une partie des sommes obtenues des tierces parties pour des transactions conclues par le MAECD) pourrait être applicable à d'autres services normalement payés par le MAECD à son partenaire, notamment des aliénations, des services consultatifs ou des

- acquisitions (dans les pays où l'acquéreur verse des frais pour sa représentation au moment de l'acquisition). Comment un soumissionnaire pourrait-il structurer un tel accord?
4. Si le MAECD décidait de diviser les travaux en deux ou trois contrats régionaux, cela aurait-il une incidence importante sur la viabilité des travaux ou le régime de remise?
 5. Y a-t-il des pays où il serait impossible ou peu attrayant pour un partenaire de fournir des services?
 6. Comment un soumissionnaire pourrait-il se proposer de traiter les dépenses de commercialisation liées au travail transactionnel? Y aurait-il un taux de base déjà prévu pour la commercialisation dans la tarification des transactions. Quelles activités de commercialisation un soumissionnaire fournirait-il sans aucuns frais en sus de la tarification? Quels services ou activités de commercialisation seraient disponibles sous réserve de frais supplémentaires?
 7. Le MAECD suppose que toutes les activités menées par un partenaire à l'appui des transactions et incluses dans des honoraires conditionnels ne seraient pas indemnisées par le MAECD si une transaction ne se concrétise pas. Est-ce une supposition raisonnable?
 8. Quelle méthodologie un soumissionnaire pourrait-il proposer pour être rémunéré à l'égard de cas de renonciation, de résiliation anticipée, de sous-location, de cession et de rajustement de loyer (c.-à-d. dans les cas où il y a des économies pour le MAECD mais qui ne font pas partie d'une structure tarifaire locale généralement acceptée)?
 9. Quelle méthodologie un soumissionnaire proposerait-il pour la rémunération des services consultatifs?
 10. Un accord relationnel peut comprendre un régime de primes rattachées à l'atteinte de certains indicateurs de rendement clés (IRC) mutuellement convenus (p. ex., indices de satisfaction de la clientèle). Pouvez-vous fournir des exemples d'IRC qui sont peut-être fréquemment utilisés sur le marché dans le cas de relations de courtage comme celle qui est envisagée?
 11. Comment un partenaire pourrait-il proposer que les services du PCU soient rémunérés? Les coûts associés au PCU devraient-ils être inclus dans la proposition de tarification? Le MAECD devrait-il indemniser le partenaire en ce qui touche les coûts liés au PCU? Le recouvrement des coûts du PCU pourrait-il être défalqué des crédits de remise (avant toute autre utilisation de ce crédit)? Existe-t-il d'autres modèles de recouvrement que pourrait suggérer un partenaire?
 12. Quelles preuves ou références un partenaire pourrait-il fournir à titre de démonstration de la compétitivité continue sur le plan des coûts de la relation, particulièrement dans le cadre de relations à long terme?

Services supplémentaires

1. À part les services transactionnels et consultatifs, quels autres services étroitement liés aux transactions pourraient être fournis efficacement sur le plan des coûts par un soumissionnaire (p. ex. administration des loyers et des baux)?
2. Un soumissionnaire pourrait-il regrouper et sous-traiter des opérations immobilières connexes et des services de conception, de gestion de projet ou de gestion des biens, pour fournir un « guichet unique » au MAECD?
3. Quels outils informatiques un fournisseur pourrait offrir et regrouper avec un contrat de services (CAFM ou bases de données pour l'administration des loyers et baux / dates cruciales)? Comment le contrat pourrait-il tenir compte des coûts d'intégration? Les coûts d'intégration pourraient-ils être amortis sur la durée du contrat?

Tableau 1
Statistiques de bureaux

Nombre d'emplacements de bureaux: 243 (Exclut les stationnements et les terrains vacants)

Dimension du portefeuille de bureaux : 470,000 m² brut

Bureaux loué par l'État

- 168 bureaux
- Totale 175,000 m² brut
- Plus grande superficie : 7,300 m² brut
- Plus petite superficie : espace dans un bureau équipé
- Taille moyenne : 1,050 m² brut

Biens appartenant à l'État

- 75 bureaux
- Totale 295,000 m² brut
- Plus grande superficie : 7,300 m² brut
- Plus petite superficie : 150 m² brut
- Taille moyenne : 3,920 m² brut

Tableau 2

Liste des pays dans lesquels le MAECD a un portefeuille de biens immobiliers

Afghanistan	Lettonie
Algérie	Liban
Argentine	Libye
Australie	Malaisie
Autriche	Mali
Bangladesh	Mexique
Barbade	Mongolie
Belgique	Maroc
Bésil	Mozambique
Brunei Darussalam	Pays-Bas
Burkina Faso	Nouvelle-Zélande
Cameroun	Nigeria
Chili	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN)
Chine	Norvège
Colombie	Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
Congo, République démocratique du	Organisation des États américains (OEA)
Costa Rica	Pakistan
Côte d'Ivoire	Panama
Croatie	Pérou
Cuba	Philippines
République tchèque	Pologne
Danemark	Portugal
République dominicaine	Roumanie
Équateur	Russie
Égypte	Arabie Saoudite
El Salvador	Sénégal
Éthiopie	Serbie
Union européenne (UE)	Singapour
Finlande	Afrique du Sud
France	Espagne
Allemagne	Sri Lanka
Ghana	Soudan
Grèce	Suède
Guatemala	Suisse
Guyane	Syrie
Haïti	Taiwan
Saint-Siège	Tanzanie
Hongrie	Thaïlande
Islande	Trinité-et-Tobago
Inde	Tunisie
Indonésie	Turquie
Iran	Ukraine
Irlande	Émirats arabes unis
Israël	Royaume-Uni
Italie	Nations Unies (ONU)
Jamaïque	États-Unis d'Amérique
Japon	Uruguay
Nagoya	Venezuela
Jordan	Vietnam
Kazakhstan	Zimbabwe
Kenya	
Corée, République de	
Koweït	

Tableau 3
Changements récents de bureau

Ouverture de bureaux

2012-13	1
2011-12	4
2010-11	4
2009-10	7
2008-09	5
2007-08	0
2006-07	0
2005-06	1
2004-05	8
2003-04	3

Fermeture de bureaux

2012-13	8
2011-12	0
2010-11	1
2009-10	7
2008-09	0
2007-08	4
2006-07	1
2005-06	1
2004-05	2
2003-04	1

Table 4
Cessions d'immeubles récents
Bureau et logement résidentielle de grande superficie / terrain

Bail de l'État (comprend les expirations et annulations)

2012-13	11
2011-12	11
2010-11	17
2009-10	23
2008-09	5
2007-08	22
2006-07	8

Bureaux appartenant à l'État (Ventes)

2012-13	0
2011-12	4
2010-11	0
2009-10	1
2008-09	7
2007-08	2
2006-07	1