

## SUIVI CONCERNANT LA RÉUNION 62 DU 24 AVRIL 2023

Michael Wernick  
Chaire Jarislowsky en gestion du secteur public  
Université d'Ottawa

Je vous remercie de m'avoir permis de m'adresser à votre Comité. Tel que demandé, je vous transmets ces observations supplémentaires.

### L'AVENIR DE LA FONCTION PUBLIQUE

Après la réunion, j'ai constaté qu'en tant que greffier, j'avais signé quatre rapports annuels au premier ministre sur la fonction publique, comme le prévoit la loi. Ces rapports ont été déposés au Parlement en 2016, 2017, 2018 et 2019 et publiés sur le site web du Bureau du Conseil privé à l'intention des Canadiens. Cependant, je n'ai jamais été invité par le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, ni d'ailleurs par aucun comité de la Chambre des communes ou du Sénat, à discuter de ces rapports. Ce manque d'attention soutenue est l'une des raisons pour lesquelles j'ai demandé la création du nouveau comité mixte de la Chambre des communes et du Sénat visant à façonner la fonction publique de demain. J'encourage le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires à s'intéresser au rapport annuel demandé par le Parlement et à inviter le greffier du Conseil privé et le secrétaire du Conseil du Trésor à se présenter au moins une fois par année pour discuter de l'état de la fonction publique et des efforts déployés pour l'améliorer.

### APPROVISIONNEMENT

Comme je l'ai dit, je ne suis pas un spécialiste de l'approvisionnement, mais si le Comité décide d'approfondir la question, je serai heureux de présenter mon point de vue. J'ai déjà affirmé que les deux aspects les moins fonctionnels et les plus résistants au changement de la fonction publique fédérale sont depuis longtemps la dotation et l'approvisionnement, malgré les nombreux efforts déployés au fil des ans pour les réformer.

Pour ma part, je pense qu'en ce qui concerne l'approvisionnement, nous n'obtiendrons pas de meilleurs résultats avec l'appareil gouvernemental actuel. Les gens font de leur mieux avec de mauvais outils. J'invite le Comité à envisager de scinder l'actuel ministère des Services publics et de l'Approvisionnement en un portefeuille d'organismes spécialisés dotés des pouvoirs d'une société d'État et de tous les outils nécessaires à l'application des pratiques exemplaires contemporaines. Dans le secteur privé, cela reviendrait à démanteler un conglomérat pour en extraire la valeur.

Tout comme les services technologiques au sein du gouvernement ont été regroupés en 2011 pour créer Services partagés Canada, je créerais **Biens immobiliers Canada** pour gérer les services liés aux terrains et aux bâtiments et **Approvisionnement Canada** pour gérer les services liés à l'acquisition de biens et de services.

Dans les deux cas, il faudrait tolérer que ces nouvelles entités bonifient la rémunération de leurs dirigeants et de certains membres du personnel technique afin d'attirer les meilleurs talents du secteur privé ou d'autres pays. De plus, il faudrait tolérer que ces entités explorent et utilisent de nouvelles approches qui pourraient susciter de la résistance.

Comme je l'ai dit lors de la réunion du Comité, le secteur de l'approvisionnement gouvernemental porte un lourd fardeau d'objectifs politiques, et le rapport qualité-prix n'est que l'un d'entre eux. En effet, le secteur est appelé à mettre en œuvre des politiques industrielles sectorielles, à soutenir les entreprises canadiennes en démarrage, à faire croître le secteur des petites entreprises, à corriger les disparités économiques régionales, à rendre les opérations gouvernementales plus écologiques, à réduire les déchets plastiques et à contribuer à la transition vers la carboneutralité ainsi qu'à stimuler la croissance d'entreprises de divers groupes en quête d'équité. L'approvisionnement est parfois limité par des politiques protectionnistes à des groupes restreints de fournisseurs canadiens et fait l'objet d'un examen minutieux et de contestations dans le cadre de nos accords commerciaux.

Il serait important que les lois définissent clairement la finalité, les priorités et les objectifs de l'organisme, et ne se contentent pas de la formule « tout ce qui précède ». Les processus d'approvisionnement sont inévitablement ralentis par le poids des objectifs qui nécessitent une évaluation et créent des voies de contestation et de recours.

L'approvisionnement fait l'objet d'une attention soutenue de la part des fournisseurs et de leurs lobbyistes, et il existe inévitablement un risque de « prise en otage » de l'organisme par les intervenants, de collusion inappropriée avec certains fournisseurs et soumissionnaires et d'ingérence politique. Il faudrait donc accorder une attention particulière à la transparence, à la gouvernance et à la surveillance pour se prémunir contre ces risques.

Le Canada peut s'appuyer sur une expertise acquise. D'autres pays ont été confrontés à des défis semblables, y compris d'autres démocraties fondées sur le modèle de Westminster. Le gouvernement britannique a publié en décembre 2020 un « livre vert » sur la « transformation des marchés publics » en vue de l'après-Brexit. La série de réformes en matière d'approvisionnement menée par l'Australie ressemble beaucoup à celles du Canada.

D'après mon expérience, qui comprend huit années en tant que sous-ministre à Affaires indiennes et du Nord canadien/Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, l'approche actuelle d'utilisation des marchés publics pour favoriser le développement économique autochtone a été anémique et peu performante. Les États-Unis disposent depuis longtemps d'outils plus efficaces qui pourraient être appliqués au Canada. En outre, les sièges au conseil d'administration du nouvel organisme responsable de l'approvisionnement pourraient devenir un outil important de réconciliation sur le plan économique.

Au lieu de restreindre l'approvisionnement en matière de défense ou de créer un organisme distinct chargé de l'approvisionnement dans ce secteur, j'intégrerais les fonctions spécialisées et les fonctions d'approvisionnement pour l'armée et la Garde côtière canadienne au sein de l'organisme Approvisionnement Canada. Pour tout dire, l'approvisionnement en matière de défense est beaucoup trop coûteux et important pour que l'armée s'en charge elle-même. Le Canada a besoin de professionnels de l'approvisionnement et de processus de diligence raisonnable qui remettent en question de manière respectueuse les particularités de l'armée, de ses habitudes et des relations étroites qu'elle entretient avec ses fournisseurs.

Je serais heureux d'en discuter plus en détail au moment qui conviendra le mieux au Comité.