

[Text]

recent years our intake from universities and colleges has been, in historical terms, very low, and we are worried about our ability to train the requisite numbers of people to replace the senior managers and executives between now and the year 2005, bearing in mind that it takes generally about 10 to 15 years to develop an executive if they come in straight from a university or college into the Public Service.

That is very much one of the issues that is on the table right now. In a world of restraint, how can you ensure adequate new blood coming in of the requisite standard to be trained and developed to take on the leadership of the Public Service over the next 15 years or so?

At the same time we are also conscious of the fact that we probably have not been doing as much training generally to prepare our labour force at all levels for the kinds of shifts we are seeing in the workplace, with the obvious example being the impact of office technology and what have you. But it is much more than that. There are all sorts of techniques that would be mentioned by other members of the committee today.

• 1120

We do not believe that, as a generality, we have invested enough in training for the Public Service. We may do an excellent job, for instance, in specialized areas like air traffic controllers, but in other areas we may have quite seriously underestimated the needs for retraining of staff. In some good corporations in the private sector, they use a rule of thumb of something like 4% of payroll or perhaps even higher than that, depending on the nature of the business, for establishing their training budgets for retraining of staff.

In some parts of the Public Service, it is well below that. I cite in one of my speeches as an example an assistant deputy minister who has a staff stretching from one side of the country to another and has a training budget that represents \$200 per year per employee. If you are lucky, this might extend to about one day of formal training a year, whereas 4% of payroll is closer to about eight days of training.

I am slightly worried about using the term because of comments made earlier, but if we do not invest well in our staff, they in turn will not be able to deliver as well as they should be able to. This is particularly true in the area of office technology but it has much wider application than that.

Mrs. Catterall: I think the whole issue of training, sir, is extremely important. I think it would be very helpful for your committee, Mr. Chairman, to have some more information on training. I realize it is a vast area but it is certainly something referred to in Mr. Edwards's paper, which I want to pursue. I think it is probably worth a whole session just on it.

I wonder what information could be provided to us to understand what training is done by department, so we can start to get a handle on it. I would be interested in

[Translation]

très faibles par rapport aux niveaux traditionnels, et le remplacement de nos cadres et de nos gestionnaires supérieurs pourrait occasionner des problèmes d'ici à l'an 2005, puisqu'il faut généralement entre 10 et 15 ans pour former un cadre qui arrive directement de l'université dans la fonction publique.

C'est une préoccupation d'une grande actualité. Dans un monde de restrictions, comment assurer la relève des niveaux supérieurs de la fonction publique dans les 15 ans qui viennent, avec tout ce que cela implique en matière de formation et de recrutement?

Nous devons reconnaître que nous n'avons probablement pas fait assez pour préparer notre personnel à s'adapter à l'évolution du milieu de travail, et je pense notamment aux répercussions de la bureautique. Mais ce n'est qu'un exemple; il y a toutes sortes de techniques qu'on pourrait signaler.

De façon générale, nous ne croyons pas avoir investi suffisamment dans la formation des fonctionnaires. Nous faisons peut-être un excellent travail dans des domaines spécialisés comme les contrôleurs du trafic aérien mais dans d'autres domaines nous avons sérieusement sous-estimé les besoins en matière de recyclage. Dans certaines sociétés du secteur privé on consacre environ 4 p. 100 de la masse salariale ou peut-être même plus, selon la nature de l'entreprise, à la formation et au recyclage du personnel.

Le niveau de certains secteurs de la Fonction publique est bien inférieur à cela. Dans un de mes discours j'ai donné l'exemple d'un sous-ministre adjoint dont les effectifs se trouvaient partout au Canada et dont le budget de formation annuelle représente 200\$ par employé. Avec un peu de chance, cela équivaut à un jour de formation par an tandis que 4 p. 100 de la masse salariale permettrait huit jours de formation.

J'hésite à le dire mais si nous ne faisons pas suffisamment d'investissements dans nos effectifs, ils ne seront pas en mesure de faire la même qualité de travail. C'est particulièrement le cas dans le domaine de la bureautique mais ne se limite pas à cela.

Mme Catterall: À mon avis, toute la question de la formation est très importante. Je pense qu'il nous serait utile d'avoir plus de renseignements à ce sujet. Je sais que c'est un domaine très vaste mais M. Edwards y fait allusion dans sa déclaration. Je pense que cela vaudra la peine de consacrer toute une séance à la formation.

J'aimerais savoir quelles sont les activités de formation des ministères. Je voudrais aussi savoir le budget de formation pour les différents niveaux de la Fonction