

Par surcroît, les besoins de nouvelles techniques de gestion, en grande partie, résultat également du nouveau rôle que le gouvernement fédéral s'était vu imposer, l'expansion des services, en particulier les services sociaux; tout cela exigeait un personnel technique professionnel et administratif très bien formé. Le gouvernement se devait donc d'examiner sérieusement ses politiques d'embauche, les conditions touchant à l'avancement dans la Fonction publique, la classification administrative, les salaires, la manière d'attirer et de retenir les employés requis. La Commission Gordon, on se souviendra, fut chargée d'examiner la machine administrative qui s'occupait du personnel. La Commission de la Fonction publique du Canada a publié un livre, l'histoire d'une institution qui couvre la période de 1908 à 1968. On lit à la page 228, au sujet de la Commission Gordon, ce qui suit, et je cite:

Quand les membres de la Commission Gordon se mirent à considérer les choses du point de vue plus vaste que leur donnait leur mandat d'enquêteurs indépendants, ils furent épouvantés.

Aussi, on lit à la page 229, je cite:

... il n'existe pas de dispositif efficace de formation, de repérage, de mutation et d'avancement des femmes et des hommes doués parmi les jeunes employés et parmi ceux qui exercent des fonctions intermédiaires dans le service.

Ayant critiqué l'insuffisance des mécanismes administratifs, la Commission Gordon recommanda, et je cite:

... la nomination dans chaque ministère d'un fonctionnaire expérimenté et compétent pour s'occuper du personnel, avec le titre et l'autorité voulus.

Un des rôles de ce directeur de personnel était la responsabilité de la formation du personnel au niveau du ministère. Ayant ainsi décentralisé la fonction de la formation, la Commission du Service civil, comme on l'appelait alors, continua tout de même à donner des renseignements spéciaux aux ministères et s'occupa de coordonner et d'administrer la formation qui s'appliquait aux ministères dans leur ensemble.

En 1954, sous l'administration du très honorable Louis St-Laurent, on nomma un comité d'enquête pour étudier la possibilité de réviser la loi sur la Fonction publique. Ce comité était surtout chargé d'étudier la délicate question des relations entre la Commission de la Fonction publique et le Conseil du Trésor. Je ne m'attarderai pas, monsieur le président, sur cette question fort importante aujourd'hui, quitte à y revenir à une occasion plus propice. Il n'est surtout pas question pour moi de réveiller de vieilles rivalités entre la Commission de la Fonction publique et le Conseil du Trésor. Ceux qui s'y intéressent d'ailleurs pourront lire le rapport Heeney qui en parle longuement.

La publication en 1962 du *Rapport Glassco* et les recommandations de cette commission royale sur l'organisation du gouvernement nous confirment que l'administration du personnel est dans une situation déplorable. La Commission royale se vit, ... et je cite une des recommandations:

... forcée de conclure qu'en général la formation et le perfectionnement n'avaient pas reçu depuis des années toute l'attention qu'ils méritaient dans la Fonction publique.

On peut encore lire cela à la page 317 du livre intitulé «Histoire d'une institution».

La Commission Glassco suggéra que plusieurs fonctions de gestion alors exercées par la Commission de la Fonction publique lui soient retirées. C'est ainsi que le Conseil du Trésor et les ministères se sont vu confier entre autres la

### *Formation des fonctionnaires*

responsabilité d'apprécier le rendement des employés, d'encourager le perfectionnement dans la carrière et d'organiser des programmes de formation interministériels. Ces fonctions s'exerceraient dans le cadre des directives du programme établi par le Conseil du Trésor. La direction effective des programmes de formation centralisés était laissée à la Commission de la Fonction publique, tandis que le Conseil du Trésor en établissait la politique.

Évidemment, la mise en œuvre du rapport Glassco suscita beaucoup de problèmes. Le gouvernement nomma un bureau d'organisation du gouvernement, un BOG pour étudier les recommandations. Il faut signaler que nous n'avons rien inventé de nouveau, car le gouvernement progressiste conservateur de 1979 et le gouvernement libéral de 1980 ont imité leurs prédécesseurs d'il y a 20 ans. Nous avons nous aussi nos comités spéciaux à même le Conseil privé et le Conseil du Trésor pour étudier les Rapports Lambert et d'Avignon qui traitent des problèmes d'imputabilité, d'efficacité et d'efficience à même la Fonction publique évidemment.

En 1965, la Commission de la Fonction publique inaugure un nouveau service appelé «Service de la formation et du perfectionnement», pour pouvoir disposer d'un réservoir de spécialistes capables de guider les cadres affectés à la dotation et les conseillers des ministères en matière de personnel. C'est en 1967 que cette Chambre adopta une modification à la loi sur l'administration financière et, ce faisant, elle confiait au Conseil du Trésor la détermination des besoins de formation et de perfectionnement du personnel de la Fonction publique en général et chargeait le Conseil du Trésor d'établir les conditions dans lesquelles cette formation et ce perfectionnement pourraient se faire.

Il y eut des réticences, bien entendu, face à cette nouvelle politique. Certains doutaient de l'efficacité d'une division entre la fonction qui consiste à établir les besoins et les conditions de la formation qui allaient relever du Conseil du Trésor et l'application des programmes centralisés de formation et de perfectionnement qui relèvent, eux, de la Commission de la Fonction publique. Il existe d'ailleurs beaucoup de confusion entre les deux termes: formation et perfectionnement. Le rapport Glassco chercha à mieux définir ces deux importants éléments d'une bonne politique de gestion du personnel. A la page 474 de l'*Histoire d'une institution*, on cite le rapport Glassco:

La formation est le procédé qui consiste à enseigner des techniques à une personne, de telle manière qu'elle puisse améliorer son rendement dans un travail particulier.

Le perfectionnement est le procédé par lequel une personne acquiert de nouvelles connaissances, des habitudes, des attitudes, l'autoconscience, enfin des valeurs ou maturité.

Les programmes de cours de formation et de perfectionnement comprennent donc différentes méthodes.

Monsieur le président, il est donc utile de bien comprendre la distinction entre ces deux termes: On pourrait simplifier et dire, la formation c'est immédiat dans son application, elle relève des besoins ou des exigences des travaux particuliers à accomplir. Bien souvent la formation est une responsabilité de l'employeur. On pourrait donc dire qu'elle est institutionnelle.