

[Text]

endeavour or social endeavour in this country which is not touched on by the federal public service.

• 0955

In that sense, it is hard to generalize. Nevertheless, through these focus groups, plus a telephone questionnaire with about another thousand public servants, this particular task force is trying to come up with useful ideas, perhaps best practices found in some parts of the Public Service that could be applied in other parts.

There really is no reason why a tough role cannot be carried out with considerable courtesy and what have you.

I recall back decades ago with the Glassco commission where they highlighted the superb performance in those days of the Department of National Revenue, Taxation. They highlighted that department and Polymer Corporation, I think, as competent and as service oriented as any organization in the private sector.

Taxation is a tough role, telling people they have not drawn deeply enough out of their pockets and what have you, but it can still be done very efficiently and courteously if the resources are there.

You mention Immigration. It is the department that I came from some years ago. Faced with the workloads I read about in the newspapers, I am surprised that they are courteous to anyone. It is almost, in the short run, an impossible situation for those people to be in. I imagine they do not go home very happy at night and they do not come to the office very happy in the morning. They just do not have the tools in the short run to do the kind of job they believe is necessary, one that includes courtesy to MPs as well as to others.

**M. Bellemare:** J'ai pris note d'une expression dont vous vous êtes servi. Vous avez dit: *heavy-handed central control*. Qu'est-ce que cela veut dire?

**Mr. Edwards:** By "heavy handed", I mean unduly restraining. By "central control" I am referring to some centre where there is a central agency or a head office of a department that is just putting too many limits on the room of manoeuvre for a manager running a local office or, indeed, front-line staff servicing the public. I am talking about too many controls that inhibit the responsible manager or the front-line officer serving the public from doing what is necessary.

I can give many, many examples. In fact, in one of the speeches I tabled with the clerk of the committee, I give a list of a page or two pages of the kinds of restraints that managers in the field are citing as, in their opinion, inappropriate for an organization committed to high performance.

[Translation]

règlements, d'autres de fournir des services, d'autres de faire autre chose encore. Il n'existe, dans ce pays, aucun domaine d'activité humaine ou sociale sur lequel la Fonction publique fédérale n'a aucune incidence.

Ainsi, il est difficile de généraliser. Néanmoins, grâce à ces groupes de discussion et une enquête téléphonique auprès de mille autres fonctionnaires, ce groupe de travail essaie de trouver des idées valables et des méthodes performantes utilisées dans certaines parties de la Fonction publique qui pourraient être mises en oeuvre ailleurs.

Il n'y a vraiment aucune raison pour qu'on ne soit pas strict tout en faisant preuve de courtoisie.

Je me souviens du rapport de la Commission Glassco, il y a des décennies, qui a mis l'accent sur le bilan superbe du ministère du Revenu national, Impôt. Ce ministère et la Société Polymer, avaient été retenus je crois, comme étant tout aussi compétents et axés sur le service que n'importe quel organisme du secteur privé.

La perception des impôts est un rôle difficile à jouer. Il n'est pas facile de dire aux gens qu'ils doivent encore puiser dans leur porte-monnaie, mais il est néanmoins possible de le faire de façon efficace et courtoise, si on a les ressources nécessaires.

Vous avez parlé de l'Immigration. J'ai moi-même travaillé dans ce ministère, il y a plusieurs années. Étant donné la charge de travail dont parlent les journaux, cela me surprend que les employés soient courtois du tout. À court terme, c'est une situation presque insupportable. J'imagine que les employés ne sont pas très contents lorsqu'ils rentrent chez eux le soir et ne sont pas très contents non plus lorsqu'ils arrivent le matin. Ils n'ont simplement pas, dans l'immédiat, les outils qu'il leur faut pour accomplir la tâche qu'ils jugent nécessaire, tâche qui comprend la courtoisie à l'égard des députés et membres du public.

**Mr. Bellemare:** I jotted down an expression you used. You talked about "heavy-handed central control". What do you mean by that?

**M. Edwards:** Lorsque je parle de «la lourde main», je veut dire qu'on impose trop de contraintes. Lorsque je parle des «autorités centrales», je parle d'un organisme ou d'une administration centrale qui impose trop de contraintes, qui ne laisse pas aux gestionnaires du bureau local, ni aux employés ayant directement affaire avec le public, la marge de manoeuvre qu'il leur faudrait. Je parle des contrôles exagérés, qui empêchent aux gestionnaires responsables ou à l'agent des services au public de prendre les mesures qui s'imposent.

Je pourrais vous donner bien des exemples. D'ailleurs, dans un des discours que j'ai remis au greffier du comité, vous trouverez une liste d'une ou deux pages, de contraintes qui, selon les gestionnaires sur le terrain, nuisent au rendement.