

## TRAVAIL D'ÉQUIPE

Pour gérer la situation, Passeport Canada a commencé par accélérer le tempo et multiplier les heures supplémentaires. Les employés chargés du traitement des demandes allongeaient leurs journées en semaine et travaillaient aussi le samedi et le dimanche. Le personnel administratif faisait des heures supplémentaires pour aider à atténuer la crise.

Au printemps 2007, il est toutefois devenu clair que les heures supplémentaires, à elles seules, n'allaient pas suffire. Aussi, dans un geste audacieux et probablement inédit au gouvernement du Canada, la direction a demandé à chaque employé de Passeport Canada de délaissier ses tâches habituelles une journée par semaine et de contribuer au traitement des demandes.

Pendant plusieurs mois, le personnel administratif et de soutien a aidé à réduire un arriéré de plusieurs milliers de demandes reçues par la poste. Les commis à la paye ouvraient le courrier. Les analystes des politiques appelaient les requérants pour corriger des erreurs mineures dans leurs formulaires. Les agents financiers suivaient les dossiers pour répondre aux questions des requérants sur le statut de leur demande.

L'organisme a aussi pris d'autres mesures. En partenariat avec la Commission de la fonction publique, Passeport Canada a mené le plus rapidement possible une campagne de recrutement pour embaucher d'autres agents. Les bureaux régionaux ont agrandi leurs salles d'attente et l'espace consacré au traitement des demandes autant que possible. Certains bureaux ont prolongé leurs heures d'ouverture et ajouté un quart de travail en soirée pour traiter les demandes. Il y a eu augmentation des points de service dans les régions du pays sans bureau de passeport, grâce à l'élargissement d'un partenariat en vigueur avec Service Canada, aux termes duquel les demandes ont pu être présentées dans ses centres. Des améliorations technologiques apportées rapidement ont accru la capacité du serveur interne de l'organisme, et ont fait en sorte que les Canadiens aient un accès rapide à des formulaires de demande en ligne.

## INNOVATION STRATÉGIQUE

À l'été 2007, deux changements majeurs apportés au processus ont permis aux Canadiens de présenter plus facilement leur demande de passeport, et ont également eu pour effet d'en accélérer le traitement.

Le premier a été le renouvellement simplifié des passeports. Les titulaires de passeport pouvaient désormais renouveler ce dernier sans soumettre de nouveau une preuve de citoyenneté et les autres documents à l'appui. Le deuxième changement a consisté à modifier les règles concernant les personnes qui pouvaient agir à titre de répondant pour une première demande, ce qui a permis à la majorité des Canadiens adultes ayant déjà un passeport d'agir à titre de répondant.

## RÉFLEXION PROACTIVE ET RAPIDE

Malgré toutes ces mesures, un problème persistait : il n'y avait pas assez de place pour effectuer le travail. Les passeports étaient produits dans des bureaux traditionnels à aire ouverte munis de cloisons, qui n'étaient plus adéquats pour traiter les demandes supplémentaires reçues depuis l'annonce de l'IVHO. Il fallait donc mettre en place, en un temps record, des installations mieux adaptées aux nouveaux besoins relatifs à la production des passeports.

En février 2007, des discussions étaient en cours avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour créer une « usine » de passeports — dépourvue toutefois de l'ambiance propre à une usine. La conception du bâtiment devait optimiser les flux de production et favoriser la liberté de mouvement.

En un mois, l'organisme avait trouvé un endroit convenable, soit une ancienne installation de production de circuits intégrés à Gatineau. Pour un immeuble gouvernemental, l'aménagement a été des plus rapides et des plus efficaces : 26 mois de travail comprimés en 26 semaines. Parfois, les entrepreneurs travaillaient 24 heures sur 24. L'immeuble réaménagé a été mis en service le 3 janvier 2008. Ses caractéristiques et sa conception sont si novatrices qu'au cours des mois suivant son ouverture, plusieurs organismes étrangers chargés d'émettre des passeports ont demandé des renseignements, des photos et des visites guidées.

## TEMPÊTE SURMONTÉE

La crise qui a suivi la mise en œuvre de la première étape de l'IVHO a forcé Passeport Canada à modifier ses règles et à s'adapter à une nouvelle réalité de travail. L'organisme a dû se réinventer, et il a réussi à le faire tout en maintenant l'intégrité du passeport canadien.

En décembre 2007, soit un peu plus d'un an après le lancement de l'IVHO, les délais de traitement n'étaient que très légèrement supérieurs à ceux d'avant la crise. Avec un délai de 16 jours pour les demandes reçues par la poste, la plus grande partie des activités de Passeport Canada étaient donc revenues à la normale.

L'exploit accompli par Passeport Canada a été reconnu en juin 2008 lorsque l'organisme s'est vu décerner le Prix d'excellence de la fonction publique pour contribution exemplaire dans des circonstances extraordinaires. En acceptant ce prix, Gerald Cossette, président-directeur général de Passeport Canada, a déclaré : « Je suis honoré d'accepter ce prix au nom de chaque personne qui a participé à cet effort sans précédent et qui a mis à contribution son ingéniosité, son engagement et sa motivation pour gérer cette hausse soudaine de la demande. »

M. Cossette a ajouté : « L'aspect le plus gratifiant est que nous avons réussi tout au long de cette période difficile à travailler en équipe, comme une seule et même organisation. »

La prochaine étape de l'IVHO, qui s'applique à toutes les personnes entrant aux États-Unis par voie terrestre ou maritime, entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2009. Passeport Canada a déjà commencé à se préparer à recevoir un autre afflux de demandes. À cette fin, il a lancé une campagne de publicité nationale. L'Unité de passeport mobile effectue aussi des visites de sensibilisation partout au Canada. Quoi que l'avenir réserve à l'organisme, la direction est confiante qu'il continuera à réussir grâce au personnel, aux processus et aux installations en place.

*Bethany Campbell et Steve MacSween travaillent au sein du Groupe des affaires publiques de la Direction des communications à Passeport Canada.*

