

doc
CA1
EA620
B76
EXF
1991/92

Passport Office Bureau des passeports
in agency of External Affairs and International Trade Canada

BUSINESS PLAN

1991-92

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

FEB 24 1994
FEV

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

Canada

July 1991

PASSPORT OFFICE

**BUSINESS PLAN
for 1991-92**

Table of Contents

100 EXECUTIVE SUMMARY

110 Purpose of the Business Plan

200 AIM AND OBJECTIVES OF THE PASSPORT OFFICE

210 Description

220 Aim as a Special Operating Agency

230 Program Objectives

300 SITUATION ANALYSIS

310 Special Operating Agency

320 Revolving Fund

330 Organization

340 Significant Accomplishments for 1989-90

350 Significant Accomplishments for 1990-91

400 PERFORMANCE INFORMATION AND RESOURCE JUSTIFICATION

410 Service Levels

420 Productivity Rate

430 Financial Performance

431 Cash accounting basis

432 Responsibility of Consular Services Abroad and High Commissions
in the issuance of Canadian passports

433 Accrual accounting basis

434 User fee revenue plan

500 PLANNED ACTIVITIES FOR 1991-92

510 Management Plan

520 Personnel Plan

521 Training

522 Promotion of productive management

523 Improvement and development of better performance measurement
systems and techniques

530 Financial Plan for 1991-92

531 Achievement of expected financial results

532 Improvement and development of better performance measurement
systems and techniques

533 Promotion of productive management

534 Establishment of additional service objectives regarding efficiency

600 AUTHORITIES SOUGHT

100 EXECUTIVE SUMMARY

Presented herein for approval, pursuant to subsection 4.4 of the Framework Document of the Passport Office, Special Operating Agency of External Affairs and International Trade Canada, is the Business Plan for the fiscal year 1991-92.

The specific targets for 1991-92 and the planned initiatives within the entire period 1991 to 1994 represent the collective commitment of the Passport Office Management Team to meet Government and Department requirements and expectations and demonstrate our continued dedication to our longstanding fundamental operating principle of providing a quality product with quality service at reasonable cost.

110 PURPOSE OF THE BUSINESS PLAN

This plan covers the three year planning period from 1991 to 1994 with comparison to results of 1990-91. The 1991-92 Passport Office Business Plan includes specific targets not only for the achievement of expected financial results but also for improvement and development of better performance measurement systems and techniques, continued promotion of productive management and establishment of additional service objectives regarding efficiency. This document is a corporate plan which requires the involvement of every manager and employee. Any particular performance objective established in any present Passport Office directorate, division, section or unit working plan must contribute towards the achievement of the corporate objectives and realization of the corporate plan. Results will be assessed, measured and compared to the Business Plan for reporting in the 1991-92 Annual Report and in the performance assessment and appraisal review process.

200 AIM AND OBJECTIVES OF THE PASSPORT OFFICE

210 DESCRIPTION

Passports are issued under the royal prerogative as exercised by the Secretary of State for External Affairs and in turn delegated to the Chief Operating Officer of the Passport Office. The Passport Office is responsible for policy formulation, the issuance of regular, diplomatic and special passports, and program support to missions abroad. It also has authority for delivering certificates of identity to residents of Canada who are unable to obtain travel documents from their country of origin and for the issuance of refugee travel documents.

220 AIM AS A SPECIAL OPERATING AGENCY

The Passport Office's aim as a Special Operating Agency is to combine a continuing increase in the economy, efficiency and effectiveness with which it delivers its services with the achievement of progressively more demanding financial and performance targets as agreed upon between the Chief Operating Officer and the Deputy Head.

230 PROGRAM OBJECTIVES

The specific objectives of the Passport Office, a Special Operating Agency operating under a revolving fund, are:

- to provide efficient and effective passport, travel document and official visa services which most effectively utilize financial and other resources;
- to achieve such financial and other performance targets as the Chief Operating Officer and the Deputy Head may from time to time determine;
- to run its operations, as far as is practical, in accordance with generally accepted business practice;
- to provide functional direction, equipment and operational information support services to Department of External Affairs officers who are responsible for the provision of passport services abroad;
- to recover over time the full cost of all services;
- to maintain and review its materiel, domestic accommodation and other assets in the light of operational needs and technological advancements, using appropriate methods of investment appraisal, and to improve utilization of those assets wherever practicable;
- to maintain a competent and efficient workforce and to provide such training programs and facilities as will best meet its aim and objectives;

- to follow the best public sector employment practices and to promote staff involvement, to the greatest degree practicable, in all aspects of the Passport Office's operations;
- to respond to international requests for advice on matters of effective and efficient delivery of a secure passport; and
- to play a leadership role in promoting the international use of machine readable passports and developments in passport technology in order to further the facilitation and security of international travel.

300 SITUATION ANALYSIS

310 SPECIAL OPERATING AGENCY

A Special Operating Agency is an organizational model designed to give increased management flexibility to service delivery units in government in return for agreed upon levels of performance and results. It operates under a tailor-made, written understanding between the agency and the parent department. The agency model is intended to provide increased freedom from government-wide administrative controls in return for commitment to specific performance levels and results with clear accountability resting with the Chief Operating Officer.

Effective April 1, 1990, the Passport Office was designated as a Special Operating Agency. Treasury Board Minute 813855 authorized the elimination of person-year control; approved the Passport Office Framework Document; noted that new offices will be opened only where sufficient demand exists for an economically viable operation; approved the performance levels and targets specified in the 1990-91 Business Plan; and noted that a fee policy designed to stabilize service fees over four-year periods will be maintained and Treasury Board will be provided with a minimum of one year's notice of proposed fee increases. The period of four years during which the Passport Office should equalize revenues and expenditures starts on the date of the implementation of the Special Operating Agency.

320 REVOLVING FUND

The Passport Office operates on a Revolving Fund basis. This concept can be described as a continuing or non-lapsing authorization by Parliament for the Passport Office to make payments out of the Consolidated Revenue Fund and to fund itself completely through the services it provides to its clients. Consequently, the value of the services provided by the fund are to be charged to the users. The impact of this concept is very significant in the accounting procedures used for controlling and reporting the actual financial results; preparing and monitoring the forecasted financial results; and advising the Passport Office Management Team.

The benefits of operating the Passport Office on a Revolving Fund basis are that it provides flexibility to management in carrying out its operations to meet fluctuating demand effectively and efficiently; provides an atmosphere for a commercial enterprise; facilitates a clearer presentation of profit or loss from operations; and facilitates business-type budgeting and reporting.

The Passport Office Revolving Fund has a continuing authority not to exceed \$4 million at any one time and must equalize revenue and expenses over a four-year period after the establishment of a new fee structure. The fee structure should last at least four years; should be reasonable in relation to inflationary factors; and should avoid excessive surpluses or deficits in relation to the overall annual operating budget.

330 ORGANIZATION

The Headquarters administrative services of the Passport Office are centralized in the National Capital Region and provide personnel, financial and administrative management as well as policy direction and operational support to issuing offices.

In addition to the mail services operation and the two personal services locations in the National Capital Region, there are 21 regional offices throughout Canada providing personal service to Canadians. Outside Canada, the issuance of passports is handled by the consular services of the Department. The revenue raised from the fees for this service abroad is credited to the Passport Office Revolving Fund and the Fund in turn is charged a fee for services provided abroad.

340 SIGNIFICANT ACCOMPLISHMENTS FOR 1989-90

- volume in 1989-90 was 8.6% higher than the previous year (total issues for 1988-89 were 1,100,357 accomplished with 410 person-years at a productivity rate of 2,684 passports per person-year as compared to 1,195,185 issues in 1989-90 with 429 person-years and a productivity rate of 2,786);
- financial position at year-end almost reached the break-even point with a loss of \$388,423 (accrual accounting) and a deficit of cash flow (cash accounting) of \$106,024;
- the Passport Office Framework Document and the 1990-91 Business Plan were prepared for approval to secure Special Operating Agency Status;
- significant research and development was accomplished towards our goal of introducing a more secure passport using digital imaging, a system that may well be an internal innovation.

350 SIGNIFICANT ACCOMPLISHMENTS FOR 1990-91

- successful establishment of the Passport Office as a Special Operating Agency effective April 1, 1990 with an approved Business Plan;
- volume in 1990-91 was 6.2% higher than 1989-90. Total issues reached 1,269,307 and was accomplished with 434.6 person-years at a productivity rate of 2,921 passports per person-year;
- loss of \$581,586 (accrual accounting) and a deficit of cash flow (cash accounting) of \$1,284,238 were reported for 1990-91;
- reorganization of the Passport Office to eliminate a span of control weakness for the Chief Operating Officer position;

- production of the Annual Report for 1989-90 as a developmental model to be used for reporting the operations of the Passport Office as a Special Operating Agency as required by the Framework Document for fiscal year 1990-91. Detailed accomplishments are explained in this report;
- improvement of the quality of service by introducing service industry hours of operations where justified;
- improvement in service delivery through the use of a more efficient and secure postal service;
- establishment of a comprehensive human resources strategy to improve qualifications and effectiveness of managers and passport examiners;
- further de-centralization of budget authority and staffing responsibility to managers;
- development and evaluation of a reliable, secure, and cost-effective digital imaging system for a new passport.

400 PERFORMANCE INFORMATION AND RESOURCE JUSTIFICATION

410 SERVICE LEVELS

Since Cabinet's direction in 1968 to begin to open regional passport offices, the Passport Office has been very successful in encouraging Canadians to make use of the over-the-counter service offered by regional passport offices that is more convenient and efficient and provides greater security. In Canada, only 17% of applications are currently submitted by mail and the balance are presented at the regional passport offices or the public counters in Ottawa and Hull. Although the marginal rate of return from further encouragement to use counter services is diminished from previous years' gains, the Passport Office Management Plan incorporates initiatives that will pursue the maximum potential for their use without seeking authority to require Canadians to appear personally. Based on these initiatives, Figure 1 shows the relevant target service levels for the planning years.

Figure 1: Target Service Levels for Travel Documents Issued in Canada

	<u>1991-92</u>	<u>1992-93</u>	<u>1993-94</u>	<u>1990-91 Actual</u>
Through the mail	17%	17%	17%	17%
Over the counter	83%	83%	83%	83%

Passports are normally issued in three days when applications are submitted in person at regional offices. Applications mailed to Ottawa normally take seven days plus mailing time to process. Posts abroad handle about 70,000 applications annually, representing 6% of the total volume. Figure 2 illustrates 1989-90 levels of service in relation to time standards for the issuance of passports on receipt of applications and includes the expected service levels for the planning years.

Figure 2: Service Levels for Passports Issued in Canada during 1989-90

	<u>1989-90 Actual</u>	<u>1991-92 to 1993-94 Forecast</u>
Through the mail (complete applications)		
7 days	97%	97%
14 days	100%	99%
Over the counter		
3 days	96%	96%
5 days	100%	99%

A major consideration in the management of this activity involves establishing a suitable balance between an acceptable level of service in

terms of processing time and adequate security to maintain the integrity of the Canadian passports and costs, which are directly reflected in the fee structure. Services provided by this activity are highly visible and the risks associated with the issuance of passports containing errors or inaccurate information clearly point to the importance of high quality performance. Control procedures and the audit of passport returns assure the levels of service and a good international reputation of Canadian passports.

420 PRODUCTIVITY RATE

The level of human resources needed to produce a certain volume is determined by standards of productivity. The rate is defined as the number of travel documents issued per person-year. Figure 3 provides a comparison between achieved or forecasted and standard productivity rates.

Figure 3: Volume, Person-Years and Productivity Rates

	<u>1991-92</u> <u>Budget</u>	<u>1992-93</u> <u>Budget</u>	<u>1993-94</u> <u>Budget</u>	<u>1990-91</u> <u>Actual</u>
Volume in Canada for passports	1,146,563	1,205,595	1,229,318	1,180,538
Volume in Canada for other travel documents	7,656	6,772	6,903	6,569
Volume in Canada for official travel documents	7,781	7,633	7,779	10,240
Volume of issues abroad	<u>73,000</u>	<u>75,000</u>	<u>76,000</u>	<u>71,960</u>
Total volume	1,235,000	1,295,000	1,320,000	1,269,307
Total person-years	460	480	484	434.6
Productivity rate	2,685	2,700	2,725	2,921
Standard productivity rate	<u>2,650</u>	<u>2,650</u>	<u>2,650</u>	<u>2,650</u>
Cost per passport	\$28.57	\$29.73	\$30.33	\$26.43

430 FINANCIAL PERFORMANCE

In order to achieve the objectives set up in Section 110, results and forecasts are shown in the following sections. Because the Passport Office as a revolving fund has to maintain its accountability on both the modified cash accounting and accrual accounting basis, differentiation of both sets of results and forecasts should be made to facilitate the comprehension. There is a section explaining the responsibilities of consular services abroad

regarding the issuance of passports as well as their relationship with the Passport Office operations. There is also a section indicating the strategy that the Passport Office intends to follow regarding fee increase.

431 Cash accounting basis

Information provided in the following figures is calculated on the cash accounting basis in order to move the forecasted surplus or deficit of the Fund on total cash required by the end of the fiscal year. As set out in the Passport Office Framework Document, the Business Plan is part of the External Affairs and International Trade Multi-Year Operational Planning process and its data should be calculated on the same basis to be comparable to an appropriation information.

Under the cash accounting basis, revenue is recognized and recorded when the cash is received. Expenditures are recognized and recorded at the period of payment. Recognition of revenue and expenses during an accounting period is based on an inflow and outflow of cash to determine the operating results (surplus or deficit). Following are a few examples of recording items on the cash accounting basis:

1. As soon as money is collected from the applicant, the cash received is deposited and recorded as revenue regardless of whether or not the passport has been issued.
2. The cash disbursed for expenditures such as passport materials (booklets, labels and application forms) and stationery is recorded when the actual payment is made without any consideration for the items that have not been used (stock at the end) and which will be used only in the next accounting period.
3. Capital items (such as furniture, office equipment and electronic data processing equipment) are assigned to the accounting period where it was paid as an expenditure or outflow of cash.

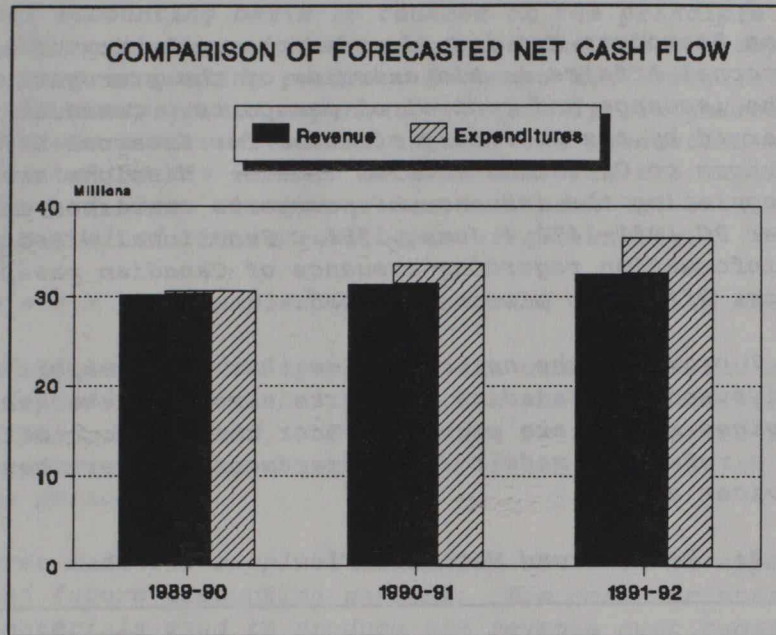
Figure 4 provides the net cash flow for the planning period covered by the 1991-92 Business Plan. Figure 5 illustrates the cash flow for the past and current years and the upcoming planning year.

Figure 4: Passport Office Net Cash Requirements

	1991-92 Budget	1992-93 Budget	1993-94 Budget	1990-91 Actual
Revenue*	\$31,120,395	\$32,632,310	\$33,257,310	\$32,259,472
Expenditures				
- Personnel	18,772,568	19,742,696	20,452,538	17,547,778
- Passport operations at posts abroad	4,447,460	4,447,460	4,447,460	4,447,460
- Passport materials and forms	3,606,200	4,347,533	4,564,910	3,758,422
- Accommodation	2,086,923	2,464,038	2,408,700	2,052,981
- Professional and special services	2,123,727	1,751,350	1,907,441	1,826,835
- Postal services and postage	37,050	314,000	749,700	226,342
- Telecommunications	706,690	723,000	829,645	694,684
- Printing, stationery and supplies	494,000	564,500	592,725	604,129
- Capital	829,560	1,968,500	2,000,000	768,421
- Travel and removal	475,121	403,000	403,000	300,593
- Freight, express and cartage	988,000	1,000,000	1,043,700	736,411
- Repair and maintenance	491,449	624,500	429,820	443,939
- Rental	168,058	108,500	150,000	117,755
- Information	45,000	34,000	50,000	6,807
- Miscellaneous expenses	7,000	7,000	7,000	11,153
Total Expenditure	35,278,806	38,500,077	40,036,639	33,543,710
Surplus(Deficit)	(4,158,411)	(5,867,767)	(6,779,329)	(1,284,238)
Cost per passport	\$28.57	\$29.73	\$30.33	\$26.43

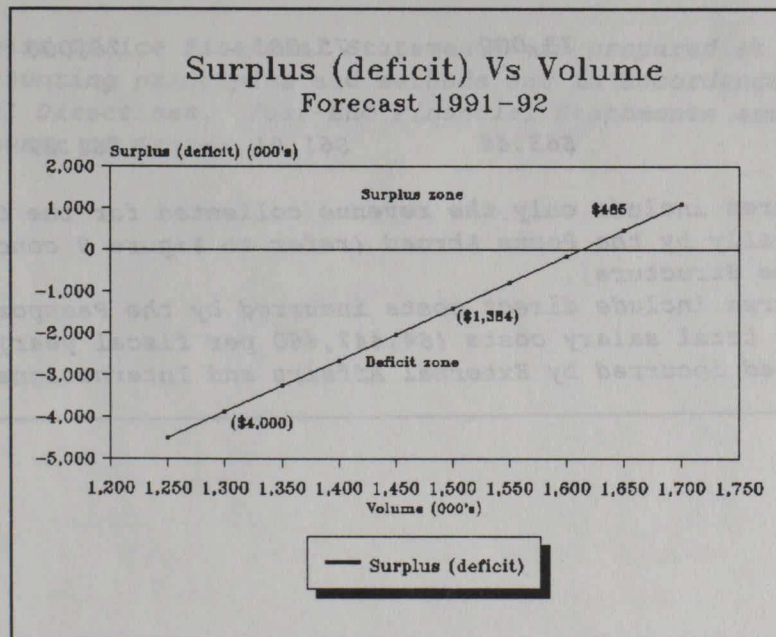
* Revenue is based on the present fee structure. Refer to Figure 8 for information on present fee structure.

Figure 5: Comparison of Forecasted Net Cash Flow



In order to break-even, the Passport Office should produce in 1991-92, 1,553,510 travel documents. Projection of volume for the upcoming year has been established at 1,235,000 travel documents and unless there is a drastic change in demand, there will be a deficit of \$4,158,411. The figure 6 illustrates the impact of a volume change over surplus or deficit.

Figure 6: Surplus(Deficit) vs. Volume



432 **Responsibility of Consular Services abroad and High Commissions in the issuance of Canadian passports**

Canadian Passports are issued under the authority of the Secretary of State for External Affairs in his exercise of the prerogative of the Crown respecting the issuance and control of passports. Canadian missions abroad have been charged by the Secretary of State for External Affairs to provide passport services to Canadians outside Canada. Missions are to adhere to the procedures regulating the issuance of passports contained in the Canadian Passport Order PC 1981-1472 4 June, 1981. Functional direction, materiel and operational information regarding issuance of Canadian passports are provided by the Passport Office to missions abroad.

Figure 7 provides the net cash flow that the Passport Office needs to finance the issuance of Canadian passports abroad. Revenues collected by consular services abroad are recorded under the Passport Office Revolving Fund activity and a refund is made to the Department for services provided by consular services abroad.

Figure 7: Post Abroad Net Cash Flow

	<u>1991-92</u> <u>Budget</u>	<u>1992-93</u> <u>Budget</u>	<u>1993-94</u> <u>Budget</u>	<u>1990-91</u> <u>Actual</u>
Revenue*	\$1,830,840	\$1,881,735	\$1,906,825	\$1,787,252
Operating Expenditures**	<u>4,631,420</u>	<u>4,643,160</u>	<u>4,656,510</u>	<u>4,733,545</u>
Surplus/ (Deficit)	<u>(2,800,580)</u>	<u>(2,761,425)</u>	<u>(2,749,685)</u>	<u>(2,946,293)</u>
Volume	73,000	75,000	76,000	71,960
Cost per passport	\$63.44	\$61.91	\$61.27	\$65.78

* These figures include only the revenue collected for the Canadian passports issued locally by the Posts Abroad (refer to Figure 8 concerning the present Fee Structure).

** These figures include direct costs incurred by the Passport Office and the refund for total salary costs (\$4,447,460 per fiscal year) to issue passports abroad incurred by External Affairs and International Trade Canada.

433 Accrual accounting basis

The accrual accounting basis is founded on the principle that the revenue earned during the accounting period and its related expenses are assigned to the same accounting period. Revenues are recognized at the time of issuance of the passport and expenses are usually recognized at the time the goods or services are received and used in the production of this revenue. This process of matching the revenue of a period with the expenses of the same period, regardless of when, whether or how much cash has been received or paid, is the main goal of the accrual basis of accounting.

Following are a few examples of the accrual adjusting entries:

1. At the end of the accounting period, the cash collected and deposited is adjusted to reflect only the revenue for which the service has been provided (passport issued). The balance is transferred to a deferred revenue account awaiting the issuance of the passport in the next accounting period.
2. Expenditures made for supplies and materials must be apportioned between current and future accounting periods. The cost for stationery and passport materials used to produce the revenue must remain in this period and is charged as an expense of this period. The unused portion of these accounts must be reported in an inventory account (asset) and brought forward into the next accounting period to be charged as an expense in the period when the goods are used.
3. Depreciation expense is a continuous expense of operating the business but does not require a cash outlay. An adjusting entry is made at year end to charge a portion of the cost of the asset (such as furniture or office equipment) to each accounting period in which the asset will be used.

The Passport Office Financial Statements are prepared at year end using the accrual accounting principles and methods and in accordance with the Receiver General Directives. Year-End Financial Statements are published in the Public Accounts of Canada.

434 User fee revenue plan

On February 14, 1980 Treasury Board approved a submission (T.B. 769377) re-establishing the Passport Office Revolving Fund with a continuing authority not to exceed \$4,000,000 as a balance between revenue and expenditures. It also set up criteria regarding the Passport Office fee structure which should be established in relation to the operational costs of the five major services provided. The fee structure is implemented for a four-year period to avoid accumulation of excessive surpluses and deficits and inconvenience to the public that more frequent changes would create.

With the designation of the Passport Office as a Special Operating Agency effective April 1, 1990, the break-even period where the Passport Office would generate revenues sufficient to meet its expenditures was determined to be the four following fiscal years. In order to meet this requirement, the Passport Office envisages a fee increase to be approved by the Governor in Council effective January 1, 1992. Figure 8 and Figure 9 respectively provide information concerning the current and proposed Schedules of Fee.

Figure 8: Present Fee Schedule and Volume

Category of Travel Document	Current Fee \$	Number of Issues	
		1991-92 Estimated	1990-91 Actual
Passport			
24 Pages	25	1,208,446	1,240,149
48 Pages	27	11,115	11,153
Official	57	7,781	10,240
Other			
Non Citizen RTD	25	3,088	3,266
CofI	25	3,211	3,303
Emergency	6	1,359	1,196
		1,235,000*	1,269,307

* Volume is based upon Transport Canada Aviation Forecasts Top 9 Airports projections.

Figure 9: Proposed Schedule of Fee to be Effective January 1, 1992

Category of Travel Document	Proposed Fee \$	Estimated Number of Issues		
		1991-92	1992-93	1993-94
Passport				
24 pages	32	1,208,446	1,267,158	1,292,158
48 pages	34	11,115	11,655	11,655
Official	70	7,781	8,158	8,158
Other				
Non Citizen, RTD	34	3,088	3,238	3,238
CofI	75	3,211	3,367	3,367
Emergency	6	1,359	1,424	1,424
		1,235,000*	1,295,000*	1,320,000*

* Volume is based upon Transport Canada Aviation Forecasts "Top 9" Airports

The impact of a new schedule of fee effective January 1, 1992 on total revenue collected would modify the expected deficits for 1992-93 and 1993-94. Figure 10 illustrates the impact on the net cash flow of the increase of fee on the two following planning years and Figure 11 provides the net cash requirements after the implementation of a new Schedule of Fee.

Figure 10: Comparison of Net Cash Flow Based on Present and Proposed Fee Schedules

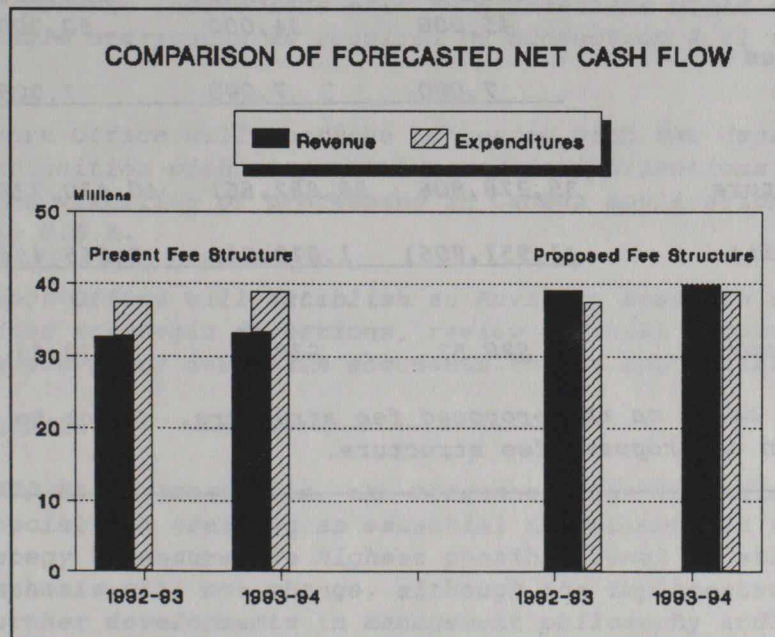


Figure 11: Impact of Proposed Schedule of Fee on
Passport Office Net Cash Requirements

	1991-92 Budget	1992-93 Budget	1993-94 Budget	1990-91 Actual
Revenue*	\$33,327,000	\$40,695,505	\$42,696,192	\$32,259,472
Expenditures				
- Personnel	18,772,568	19,742,696	20,452,538	17,547,778
- Passport operations at posts abroad	4,447,460	4,447,460	4,447,460	4,447,460
- Passport materials and forms	3,606,200	4,347,533	4,564,910	3,758,422
- Accommodation	2,086,923	2,464,038	2,408,700	2,052,981
- Professional and special services	2,123,727	2,133,934	2,301,540	1,826,835
- Postal services and postage	37,050	314,000	749,700	226,342
- Telecommunications	706,690	723,000	829,645	694,684
- Printing, stationery and supplies	494,000	564,500	592,725	604,129
- Capital	829,560	1,968,500	2,000,000	768,421
- Travel and removal	475,121	403,000	403,000	300,593
- Freight, express and cartage	988,000	1,000,000	1,043,700	736,411
- Repair and maintenance	491,449	624,500	429,820	443,939
- Rental	168,058	108,500	150,000	117,755
- Information	45,000	34,000	50,000	6,807
- Miscellaneous expenses	7,000	7,000	7,000	11,153
Total Expenditure	35,278,806	38,882,661	40,430,738	33,543,710
Surplus(Deficit)	(1,951,806)	1,812,844	2,265,454	(1,284,238)
Cost per passport	\$28.57	\$30.03	\$30.63	\$26.43

* Revenue is based on the proposed fee structure. Refer to Figure 9 for information on proposed fee structure.

500 PLANNED ACTIVITIES FOR 1991-92

510 MANAGEMENT PLAN

The forecast of 1,235,000 passports for 1991-92 is based upon Transport Canada Aviation Forecasts "Top 9" Airports projection of a 4% increase in the number of international air passengers (excluding transborder or U.S.A.). The forecast is taking into account changes in aggregate measures such as adult population, personal disposable income, gross domestic product and average blended airfares. A regression analysis has demonstrated historical correlations between the demand for passports and demand for international air trips (for countries other than U.S.A.).

As the budget of 460 person-years is based on a forecasted total volume of 1,235,000 passports in 1991-92, actual person-year consumption will be controlled in response to actual demand using the productivity rate. Person-year levels will be negotiated and allocated within the Passport Office by cost centre.

The Passport Office's record of quiet achievement and of having established international confidence in the Canadian passport will be perpetuated with the introduction of a new and more secure passport that is being developed in-house. A future information record access system beyond 1991 to 1994 will support policy plans to allow the Passport Office, with full confidence, to accept previous Canadian machine readable passports as documentary evidence of citizenship for citizens to obtain a new passport.

The Passport Office continues to monitor the geographical distribution of applicants to identify potential quality of service improvements to Canadians through the opening of additional Passport offices, subject to confirmation of present indications that such locations would ensure economically viable operations as required by subsection 4.11 of the Framework Document.

The Passport Office will continue to review with the department quality of service opportunities with respect to passport applications sourced abroad in particular the viability of processing in Canada applications filed by Canadians in the U.S.A.

The Passport Office will establish an Advisory Board to review and advise on proposed strategic directions, review official documents and recommend the approval of corporate documents to the appropriate authorities.

520 PERSONNEL PLAN

In the 1990-91 Business Plan, the Personnel Plan emphasized effective staffing and specialized training as essential ingredients in the general management strategy to ensure the highest possible level of service. For 1991-92, the emphasis will not change, although the implementation process will reflect further developments in management philosophy and organization. Specifically, the creation of the Passport Office Management Committee System will have a strong and positive impact on the development of personnel policy,

especially in the area of training, and the recent reorganization, coupled with planned sub-delegation of staffing authority to line management, will vastly enhance managers' ability to manage.

521 Training

Historically, the Passport Office has taken a conservative approach in allocation of funds to training. However, future requirements for a skilled management team, and the concerns arising from the Work Force 2000 studies, exert upon management a pressure to place greater premium on the selection and the developmental training of personnel with potential for leadership. The 1991-92 training budget should increase substantially beyond the normal increment attributable to inflation. Similarly, significant training-related travel expenses will be incurred in achieving objectives established by the Passport Office Examiner Training Committee and in satisfying new expectations in the training of managers at all levels.

522 Promotion of productive management

Productive management benefits will accrue from the formalization of delegation of personnel authorities as approved by the Deputy Head in the Framework Document. These authorities embrace staffing, employment equity, classification, staff relations and official languages. As a consequence, the training of Directors and Managers to exercise sub-delegated staffing and other authorities will receive a high priority. The product of this exercise will be a greatly enhanced ability to efficiently discharge personnel administration responsibilities locally.

523 Improvement and development of better performance measurement systems and techniques

The groundwork already exists for systems to measure performance in delivery of personnel services. Computerized activity reports form the basis upon which comparisons for efficiency can be made. In 1991-92, these systems will be further developed not only as performance measurement tools, but also as instruments of management information.

530 FINANCIAL PLAN FOR 1991-92

For the last fiscal years, the Passport Office has focused its financial function on these concepts: involvement of the managers in the budget process, improvement of the managers' knowledge of the financial function and its purpose, increased delegation of authority to managers, enhancement of managerial tools to be provided to managers and importance for managers to be accountable. There are no major changes in the financial plan for the upcoming year and emphasis will be placed on improvement and development of financial reports. This will provide managers with simple, complete, timely and accurate financial information reports that will serve to support managers in their accountability responsibility. As a result of their participation, they contribute towards the achievement of the Passport Office objectives.

531 Achievement of expected financial results

The expected financial results shown in section 430 will be achieved by monitoring closely the volume and its relative variable costs and revenues, controlling fixed costs and reviewing the budget at mid-year and third quarter.

Existing financial (FINEX, CARS, AAS) and administrative (AMAX, TIMS, TAPS) systems will continue to be used for input of complete and pertinent information in order to have the capability of obtaining the type of output that will facilitate the production of reports for both financial and management purposes.

Integration of personnel, management, operational and financial information should be pursued since it permits the production of fewer reports while ensuring that they are more informative for managers.

532 Improvement and development of better performance measurement systems and techniques

Financial Services will design budget standard worksheets and instructions in order to simplify the budget preparation and its review.

Free Balance and Detailed Expenditures and Commitments reports will be developed to help managers monitor their budget. The present Budget Management Report will be revised to meet the managers' needs and requirements. Such reports should be designed for managers and be flexible enough to correspond to a very dynamic organization such as the Passport Office. Comments and suggestions from managers are of a prime importance since the financial report adapted to management needs is a tool for managers in their decision making process.

Administrative procedures will be updated with the emphasis on the managers' responsibility for spending public money with prudence and probity as well as meeting the management objectives set for 1991-92. By involving managers in this process, we will ensure the establishment of a reasonable set of procedures as well as the co-operation of managers.

533 Promotion of productive management

Managers assigned budgeting responsibility will continue to be involved in all aspects of the preparation and review of their budgets to ensure their commitment and their participation in Passport Office objectives.

Reports as well as information sessions regarding their financial results or application of financial procedures will enhance managers' knowledge and contribute to promote the productive management of operations.

In order to advise managers on the application of legislative, regulatory and other financial requirements, Financial Services will continue to conduct internal studies on procedures adopted by the Passport Office. These studies will not only help in ensuring that our procedures are accurate, adhered to and updated on a continuing basis but assist managers in simplifying their daily operations.

534 Establishment of additional service objectives regarding efficiency

Financial Services provides its services to the managers. Its role is to facilitate the managers' task as well as demonstrate a high degree of professional competence in advising management on the acquisition and utilization of financial resources. Financial officers must possess a high degree of professional integrity to ensure that prudence and probity are exercised in spending public funds and that a proper accounting is rendered on the utilization of financial resources.

The service objectives established for Financial Services are to provide rapid, courteous and professional services to its customers. Advice should be substantiated with interpretation of cost information or explanation of regulatory constraints; support should be provided with appropriate information and instructions; and co-ordination of budget preparation should be done in assisting managers in analyzing and explaining budgetary variances.

600 AUTHORITIES SOUGHT

The following approvals are requested through the submission of this plan:

- general approval of the Forecasted Net Cash Flow for 1991-92 to 1993-94 (Figure 4);
- approval-in-principle of the proposed schedule of fees effective January 1, 1992 requiring Governor in Council approval in 1991 (see Figure 9);
- specific approval of the standard productivity rates for 1991-92 of 2,650 passports per person-year for a total volume of 1,200,000 passports, 2,600 for 1,175,000, 2,550 for 1,100,000 or 2,500 for 1,050,000 (see Figure 3);
- specific approval of the \$830,000 capital funding for 1991-92.



Bureau des passeports Passport
Office

Une agence d'Affaires extérieures
et Commerce extérieur Canada

PLAN D'ENTREPRISE

1991-1992

Canada

Juillet 1991

DOCS
CA1 EA620 B76 EXF
1991/92
Business plan
43267115

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01029543 7

BUREAU DES PASSEPORTS

PLAN D'ENTREPRISE pour 1991-1992

Table des matières

- 100 CONDENSÉ**
- 110 *Objet du Plan d'entreprise*

- 200 BUT ET OBJECTIFS DU BUREAU DES PASSEPORTS**
- 210 *Description*
- 220 *But en tant qu'organisme de service spécial*
- 230 *Objectifs du programme*

- 300 ANALYSE DE SITUATION**
- 310 *Organisme de service spécial*
- 320 *Fonds renouvelable*
- 330 *Organisation*
- 340 *Principaux résultats atteints en 1989-1990*
- 350 *Principaux résultats atteints en 1990-1991*

- 400 INFORMATION CONCERNANT LE RENDEMENT ET JUSTIFICATION DES RESSOURCES**
- 410 *Niveaux de service*
- 420 *Taux de productivité*
- 430 *Rendement financier*
 - 431 *Comptabilité de caisse*
 - 432 *Responsabilité des services consulaires à l'étranger et des haut-commissariats en matière de délivrance de passeports*
 - 433 *Comptabilité d'exercice*
 - 434 *Plan relatif aux recettes provenant des droits perçus*

- 500 ACTIVITÉS PRÉVUES POUR 1991-1992**
- 510 *Plan de gestion*
- 520 *Plan relatif au personnel*
 - 521 *Formation*
 - 522 *Promotion d'une gestion efficace*
 - 523 *Amélioration des systèmes et techniques d'évaluation de rendement*
- 530 *Plan financier pour 1991-1992*
 - 531 *Réalisation des résultats financiers escomptés*
 - 532 *Amélioration des systèmes et techniques d'évaluation de rendement*
 - 533 *Promotion d'une gestion efficace*
 - 534 *Établissement d'autres objectifs sur l'efficacité du service*

- 600 AUTORISATIONS DEMANDÉES**

100 CONDENSÉ

Conformément à la sous-section 4.4 du Document-cadre du Bureau des passeports, qui est un Organisme de service spécial relevant d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada, nous soumettons pour approbation le présent Plan d'entreprise pour l'exercice 1991-1992.

Les objectifs particuliers établis pour 1991-1992 et les initiatives prévues pour la période allant de 1991 à 1994 représentent l'engagement collectif pris par l'Équipe de gestion du Bureau des passeports de répondre aux exigences et aux attentes du gouvernement et du Ministère; ils montrent en outre que les membres de cette équipe continueront d'appuyer le principe qui anime depuis longtemps le fonctionnement du Bureau, c'est-à-dire celui d'offrir un produit et un service de qualité à un coût raisonnable.

110 OBJET DU PLAN D'ENTREPRISE

Ce plan porte sur la période de planification de trois ans allant de 1991 à 1994. On y trouve une comparaison avec les résultats de l'année 1990-1991. Le Plan d'entreprise du Bureau des passeports pour 1991-1992 inclut des objectifs concernant non seulement l'obtention des résultats financiers escomptés, mais aussi l'élaboration de meilleurs systèmes et techniques d'évaluation de rendement, l'encouragement soutenu de pratiques de gestion productives ainsi que la création d'objectifs de service supplémentaires reliés à l'efficacité. Ce document constitue un plan d'ensemble auquel chaque gestionnaire et employé devra participer. Tout objectif de rendement particulier établi dans le plan de travail de toute direction, division, section ou unité du Bureau des passeports devra contribuer à la réalisation des objectifs du plan d'ensemble. Les résultats obtenus seront évalués par rapport au Plan d'entreprise et seront inclus dans le rapport annuel de 1991-1992 ainsi que dans le processus d'évaluation de rendement.

200 BUT ET OBJECTIFS DU BUREAU DES PASSEPORTS

210 DESCRIPTION

Les passeports sont délivrés en vertu de la prérogative royale exercée par le Secrétaire d'État aux Affaires extérieures, qui la délègue à l'administrateur en chef des opérations du Bureau des passeports. Le Bureau des passeports est responsable de l'élaboration des politiques, de la délivrance des passeports ordinaires, diplomatiques et spéciaux et de la prestation de services de soutien aux missions à l'étranger. Il est également habilité à délivrer des certificats d'identité aux résidents légalement reçus au Canada qui ne peuvent pas obtenir des titres de voyage de leur pays d'origine, ainsi qu'à délivrer des titres de voyage pour réfugiés.

220 BUT EN TANT QU'ORGANISME DE SERVICE SPÉCIAL

En tant qu'organisme de service spécial, le Bureau des passeports vise non seulement à continuer de rechercher l'économie, l'efficacité et l'efficience dans la prestation de ses services, mais aussi à atteindre parallèlement des objectifs financiers et de rendement de plus en plus exigeants, conformément aux dispositions prises entre l'administrateur en chef des opérations et le sous-chef.

230 OBJECTIFS DU PROGRAMME

Le Bureau des passeports, organisme de service spécial fonctionnant à partir d'un fonds renouvelable, est chargé d'atteindre les objectifs suivants :

- fournir des services efficaces de délivrance de passeports, de titres de voyage et de visas officiels, en faisant le meilleur usage possible de ses ressources financières et autres;
- atteindre les objectifs financiers et autres objectifs de rendement que l'administrateur en chef des opérations et le sous-chef pourraient fixer;
- dans toute la mesure du possible, mener ses opérations conformément aux pratiques commerciales généralement acceptées;
- fournir aux agents des Affaires extérieures qui sont chargés de délivrer des passeports à l'étranger une direction fonctionnelle et des services de soutien relativement à l'équipement et aux informations requises dans le cadre de l'exploitation;
- récupérer à long terme l'intégralité du coût de tous les services fournis;
- entretenir et surveiller son matériel, ses locaux au Canada et ses autres actifs à la lumière des besoins opérationnels et des progrès technologiques, en utilisant des méthodes appropriées d'évaluation

des investissements; améliorer les conditions d'utilisation de ces biens dans la mesure du possible;

- avoir une main-d'oeuvre compétente et efficace et offrir des programmes et des installations de formation qui lui permettent d'atteindre son but et ses objectifs dans les meilleures conditions possibles;
- suivre les meilleures pratiques d'emploi en vigueur dans la Fonction publique et faire en sorte, dans toute la mesure du possible, d'associer le personnel à tous les aspects du fonctionnement du Bureau des passeports;
- répondre aux demandes internationales de renseignements sur les moyens de délivrer efficacement un passeport fiable;
- donner l'exemple pour promouvoir l'utilisation, à l'échelle internationale, de passeports lisibles à la machine et pour favoriser les progrès dans le domaine de la technologie des passeports afin de faciliter encore plus les déplacements entre les pays et de les rendre plus sûrs.

300 ANALYSE DE SITUATION

310 ORGANISME DE SERVICE SPÉCIAL

Un organisme de service spécial est un modèle d'organisation conçu pour donner aux unités chargées de la prestation de services gouvernementaux une plus grande souplesse de gestion tout en permettant de fixer, d'un accord mutuel, les niveaux de rendement et les résultats à atteindre. Un tel organisme oriente son fonctionnement d'après une entente écrite avec le ministère dont il relève et ce modèle a pour objet de libérer l'organisme des contrôles administratifs appliqués à l'échelle gouvernementale afin de lui permettre en retour de s'engager pleinement à atteindre les niveaux de rendement et les résultats escomptés; l'obligation de rendre compte est assumée par l'administrateur en chef des opérations.

Le Bureau des passeports a été désigné comme Organisme de service spécial le 1^{er} avril 1990. Dans sa décision n° 813855, le Conseil du Trésor a autorisé l'élimination du contrôle des années-personnes, approuvé le Document-cadre du Bureau des passeports, souligné qu'on n'ouvrirait pas de nouveaux bureaux à moins que la demande ne soit suffisante pour en rendre l'exploitation viable, approuvé les niveaux de rendement et les objectifs du Plan d'entreprise de 1990-1991, et signalé qu'une politique visant à stabiliser les droits de service sur une période de quatre ans serait maintenue; en outre, il a prévu recevoir un préavis d'au moins un an avant qu'une augmentation de ces droits ne soit mise en vigueur. La période de quatre ans pendant laquelle le Bureau des passeports doit équilibrer ses recettes et dépenses débute à la date d'implantation de l'organisme de service spécial.

320 FONDS RENOUELABLE

Le Bureau des passeports est exploité au moyen d'un fonds renouvelable. Cela signifie que le Parlement lui accorde l'autorisation permanente ou continue d'effectuer des paiements à même le Fonds du revenu consolidé et de s'autofinancer entièrement grâce aux services offerts aux clients. En conséquence, la valeur des services financés à partir du fonds doit être payée par les usagers. Ce concept a des répercussions très importantes lorsqu'il s'agit de choisir les méthodes comptables utilisées pour contrôler les résultats financiers réels et en faire rapport, de préparer les prévisions des résultats financiers et d'en suivre l'évolution, et enfin, de conseiller l'Équipe de gestion du Bureau des passeports.

L'exploitation du Bureau des passeports à partir d'un fonds renouvelable offre plusieurs avantages. D'abord elle donne aux gestionnaires la souplesse dont ils ont besoin pour répondre avec efficacité et efficience aux fluctuations de la demande; par ailleurs, elle crée une ambiance semblable à celle qui règne dans les entreprises commerciales; de plus, elle facilite la présentation des profits ou pertes découlant des opérations; et enfin, elle favorise l'établissement de budgets et la préparation de rapports de type commercial.

L'autorisation permanente du fonds renouvelable du Bureau des passeports ne doit jamais dépasser 4 000 000 \$, et lorsqu'un nouveau barème de droits est établi, les recettes et les dépenses doivent être équilibrées pendant la période de quatre ans qui en suit la mise en vigueur. Le barème de droits devrait être valable pour au moins quatre ans, être raisonnable par rapport aux facteurs inflationnistes, et ne pas susciter de surplus ou de déficits excessifs comparativement au budget annuel total de fonctionnement.

330 ORGANISATION

L'administration centrale du Bureau des passeports se trouve dans la Région de la capitale nationale; elle assure les services de gestion du personnel, la gestion financière et administrative, et elle donne aux bureaux émetteurs des orientations sur la politique et un soutien opérationnel.

Outre les services offerts par la poste et les deux bureaux émetteurs de la Région de la capitale nationale, il existe, dans tout le Canada, 21 bureaux régionaux assurant un service personnel à tous les Canadiens. À l'extérieur du pays, les passeports sont délivrés par les services consulaires du Ministère. Les recettes tirées de ce service à l'étranger sont versées au Fonds renouvelable du Bureau des passeports, et les services fournis par les missions à l'étranger sont imputés à ce même Fonds.

340 PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTEINTS EN 1989-1990

- Le volume des documents délivrés en 1989-1990 a augmenté de 8,6 p. 100 par rapport à celui de l'année précédente (le nombre total de passeports délivrés en 1988-1989 a été de 1 100 357, avec 410 années-personnes et un taux de productivité de 2 684 passeports par année-personne, comparativement à 1 195 185 passeports délivrés en 1989-1990, avec 429 années-personnes et un taux de productivité de 2 786 passeports par année-personne).
- La situation financière en fin d'année était presque au seuil de rentabilité, le Bureau n'ayant enregistré qu'une perte de 388 423 \$ (méthode de la comptabilité d'exercice) et un déficit de trésorerie de 106 024 \$ (méthode de la comptabilité de caisse).
- Le Document-cadre du Bureau des passeports et le Plan d'entreprise pour 1990-1991 ont été préparés et soumis à l'approbation des autorités concernées afin que le Bureau puisse devenir un organisme de service spécial.
- D'importants travaux de recherche et de développement ont été accomplis dans le but de permettre l'émission d'un passeport plus fiable, grâce à un système de transfert d'images qui pourrait bien s'avérer une innovation interne.

350 PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTEINTS EN 1990-1991

- Établissement du Bureau des passeports comme organisme de service spécial à partir du 1^{er} avril 1990, et approbation de son Plan d'entreprise.
- Volume d'affaires en 1990-1991 dépassant de 6,2 p. 100 celui de 1989-1990. Il a atteint 1 269 307, à un taux de productivité de 2 921 passeports par année-personne pour un effectif de 434,6 années-personnes.
- Perte de 581 586 \$ (méthode de la comptabilité d'exercice) et déficit de trésorerie (méthode de la comptabilité de caisse) de 1 284 238 \$ pour l'exercice financier 1990-1991.
- Réorganisation du Bureau des passeports dans le but de consolider les pouvoirs de l'administrateur en chef des opérations.
- Préparation du Rapport annuel de 1989-1990, qui servira de modèle pour rendre compte des opérations du Bureau des passeports en tant qu'organisme de service spécial, tel que le prévoit le Document-cadre pour l'exercice financier 1990-1991. On trouvera dans le Rapport annuel de 1989-1990, une explication détaillée des résultats atteints.
- Amélioration de la qualité du service en établissant des heures d'ouverture conformes à l'industrie des services, là où la demande le justifie.
- Prestation améliorée des services en rehaussant l'efficacité et la sécurité du service postal.
- Établissement d'une stratégie détaillée à l'égard des ressources humaines afin d'améliorer les compétences et l'efficacité des gestionnaires et des examinateurs de passeports.
- Délégation de plus de pouvoirs en matière de budget et de dotation en personnel aux gestionnaires.
- Développement et évaluation d'un système de transfert d'images fiable, sûr et rentable en vue de l'émission d'un nouveau passeport.

400 INFORMATIONS CONCERNANT LE RENDEMENT ET JUSTIFICATION DES RESSOURCES

410 NIVEAUX DE SERVICE

Depuis que le Cabinet lui a donné instruction, en 1968, de commencer à ouvrir des bureaux régionaux de passeports, le Bureau a réussi à encourager les Canadiens à tirer parti des services aux comptoirs plus pratiques, plus efficaces et plus sûrs. À l'heure actuelle, au Canada, dix-sept pour cent seulement des demandes parviennent par la poste, le reste étant présenté aux bureaux régionaux ou aux comptoirs publics à Ottawa et à Hull. Même si le taux marginal d'efficacité associé aux nouvelles mesures que l'on pourrait prendre pour inciter les gens à se prévaloir des services au comptoir est moindre par rapport aux années antérieures, le Plan de gestion du Bureau des passeports contient des initiatives qui ont pour but de favoriser l'utilisation maximale de ces services, sans pour autant demander l'autorisation d'exiger des Canadiens qu'ils se présentent en personne pour obtenir leur passeport. Compte tenu de ces initiatives, le tableau 1 montre les niveaux de services visés au cours des années de planification pertinentes.

Tableau n° 1: Niveaux de service visés relativement aux titres de voyage délivrés au Canada

	<u>1991-1992</u>	<u>1992-1993</u>	<u>1993-1994</u>	<u>Chiffres réels 1990-1991</u>
Délivrés par la poste	17 %	17 %	17 %	17 %
Délivrés aux comptoirs	83 %	83 %	83 %	83 %

Normalement, il faut trois jours pour délivrer un passeport quand la demande est présentée en personne dans un bureau régional. Les demandes envoyées par la poste à Ottawa prennent normalement sept jours, sans compter le temps de traitement par la Société canadienne des postes pour l'envoi. Les missions à l'étranger reçoivent environ 70 000 demandes par an, soit 6 p. 100 du volume total. Le tableau n° 2 présente les niveaux de service de 1989-1990 par rapport au temps normalement requis pour délivrer un passeport à partir de la réception de la demande, ainsi que les niveaux de service prévus pour les années de planification en question.

**Tableau n° 2: Niveaux de service pour les titres de voyage délivrés
au Canada en 1989-1990**

	<u>Chiffres réels 1989-1990</u>	<u>Prévision 1991-1992 à 1993-1994</u>
<i>Délivrés par la poste (demandes complètes)</i>		
7 jours	97 %	97 %
14 jours	100 %	99 %
<i>Délivrés aux comptoirs</i>		
3 jours	96 %	96 %
5 jours	100 %	99 %

L'une des considérations importantes à prendre en compte dans la gestion de ce service consiste à trouver le juste équilibre entre d'une part, un niveau de service acceptable vu le temps de traitement requis et, d'autre part, un degré de sécurité suffisant pour préserver la qualité et les coûts des passeports canadiens, lesquels coûts se reflètent directement dans le barème de droits. Les services fournis par le Bureau sont extrêmement sujets aux critiques, et les risques que comporte la délivrance des passeports contenant des erreurs ou des informations inexactes montrent clairement à quel point il est important d'offrir un rendement de très bonne qualité. Les mécanismes de contrôle et la vérification des passeports renvoyés permettent d'atteindre les niveaux de service fixés et de préserver la bonne réputation internationale des passeports canadiens.

420 TAUX DE PRODUCTIVITÉ

La quantité de ressources humaines requise pour produire un certain nombre de passeports dépend des normes de productivité. Le taux est défini comme étant le nombre de titres de voyage délivrés par année-personne. On trouvera au tableau n° 3 une comparaison entre les taux de productivité prévus et les taux normaux.

Tableau n° 3: Volume, années-personnes et taux de productivité

	Budget <u>1991-1992</u>	Budget <u>1992-1993</u>	Budget <u>1993-1994</u>	Chiffres réels <u>1990-1991</u>
Nombre de passeports délivrés au Canada	1 146 563	1 205 595	1 229 318	1 180 538
Nombre d'autres titres de voyage délivrés au Canada	7 656	6 772	6 903	6 569
Nombre de titres de voyage officiels délivrés au Canada	7 781	7 633	7 779	10 240
Nombre de passeports délivrés à l'étranger	<u>73 000</u>	<u>75 000</u>	<u>76 000</u>	<u>71 960</u>
Volume total	1 235 000	1 295 000	1 320 000	1 269 307
Nombre total d'années-personnes	460	480	484	434,6
Taux de productivité	2 685	2 700	2 725	2 921
Taux de productivité <u>normal</u>	<u>2 650</u>	<u>2 650</u>	<u>2 650</u>	<u>2 650</u>
Coût par passeport	28,57 \$	29,73 \$	30,33 \$	26,43 \$

430 RENDEMENT FINANCIER

Les sections suivantes montrent les résultats et les prévisions par rapport aux objectifs établis à la Section 110. Parce que le Bureau des passeports fonctionne à partir d'un fonds renouvelable, il doit rendre compte de son exploitation tant du point de vue de la comptabilité de caisse modifiée que de celui de la comptabilité d'exercice; les deux types de résultats et de prévisions devraient être présentés de façon distincte afin d'en faciliter la compréhension. L'une des sections explique les responsabilités des services consulaires à l'étranger en matière de délivrance de passeports ainsi que les rapports qui existent entre ces services et le Bureau des passeports. On trouve aussi une section indiquant la stratégie que le Bureau a l'intention d'adopter à l'égard de l'augmentation des droits.

431 Comptabilité de caisse

Les données présentées dans les tableaux suivants sont calculées d'après la méthode de comptabilité de caisse afin d'intégrer les surplus ou déficits prévus au titre du Fonds dans le montant total de trésorerie requis d'ici la fin de l'exercice financier. Tel que précisé dans le Document-cadre, le Plan d'entreprise fait partie du processus de planification opérationnelle pluriannuelle d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada, et les données qu'il contient doivent être calculées de la même manière si l'on veut pouvoir les comparer à l'information sur les crédits.

D'après la méthode de comptabilité de caisse, les recettes ne sont comptabilisées que sur réception de l'argent. Par ailleurs, les dépenses sont comptabilisées au moment où le paiement est effectué. L'inscription des éléments à titre de recettes ou de dépenses pendant une période comptable se fonde sur les entrées et les sorties d'argent afin de déterminer les résultats de l'exploitation (surplus ou déficit). Voici quelques exemples d'inscriptions selon la méthode de comptabilité de caisse :

1. Aussitôt que le requérant verse les droits requis, l'argent reçu est déposé et inscrit à titre de recette peu importe que le passeport ait été ou non délivré.
2. L'argent versé pour des dépenses telles que le matériel relatif aux passeports (livrets, labels et formulaires de demandes) et les fournitures de bureau est inscrit lorsque le paiement est effectué peu importe que le matériel n'ait pas été utilisé (stocks de fin d'année) et ne le sera que pendant la prochaine période comptable.
3. Les acquisitions en capital (ameublement, équipement et matériel informatique) sont rattachées à la période comptable durant laquelle elles ont été payées à titre de dépenses ou de sortie d'argent.

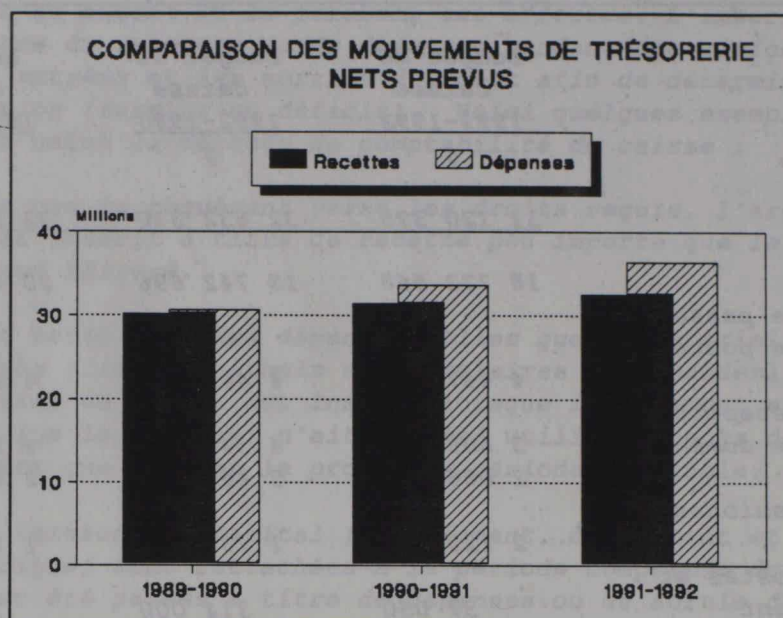
Le tableau n° 4 représente les mouvements de trésorerie nets pour la période de planification du Plan d'entreprise de 1991-1992. Par ailleurs, le tableau n° 5 illustre les mouvements de trésorerie pour l'année dernière, l'année courante ainsi que la première année de planification.

Tableau n° 4: Mouvements de trésorerie nets du Bureau des passeports

	Budget de caisse 1991-1992 \$	Budget de caisse 1992-1993 \$	Budget de caisse 1993-1994 \$	Chiffres réels 1990-1991 \$
Recettes*	31 120 395	32 632 310	33 257 310	32 259 472
Dépenses				
- Personnel	18 772 568	19 742 696	20 452 538	17 547 778
- Exploitation de passe- ports dans les postes à l'étranger	4 447 460	4 447 460	4 447 460	4 447 460
- Matériel de passeport et formules de demande	3 606 200	4 347 533	4 564 910	3 758 422
- Logement	2 086 923	2 464 038	2 408 700	2 052 981
- Services professionnels et spéciaux	2 123 727	1 751 350	1 907 441	1 826 835
- Services des postes et affranchissement	37 050	314 000	749 700	226 342
- Télécommunications	706 690	723 000	829 645	694 684
- Imprimerie, papeterie et approvisionnement	494 000	564 500	592 725	604 129
- Capital	829 560	1 968 500	2 000 000	768 421
- Voyages et réinstallation	475 121	403 000	403 000	300 593
- Fret, messageries et camionnage	988 000	1 000 000	1 043 700	736 411
- Réparation et entretien	491 449	624 500	429 820	443 939
- Location	168 058	108 500	150 000	117 755
- Information	45 000	34 000	50 000	6 807
- Dépenses diverses	7 000	7 000	7 000	11 153
Dépenses totales	35 278 806	38 500 077	40 036 639	33 543 710
Surplus (Déficit)	(4 158 411)	(5 867 767)	(6 779 329)	(1 284 238)
Coût par passeport	28,57	29,73	30,33	26,43

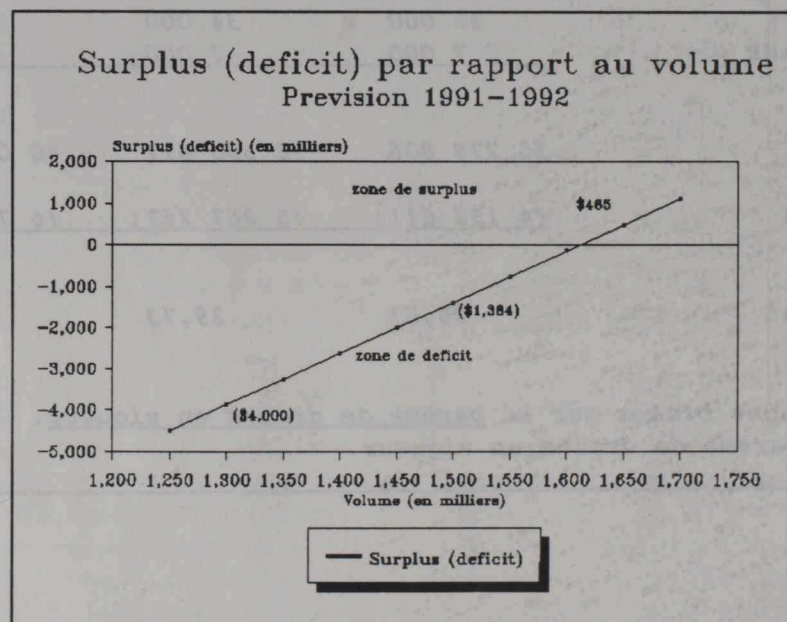
* Les recettes sont basées sur le barème de droits en vigueur. Se référer au tableau n° 8 pour le barème de droits en vigueur.

Tableau n° 5: Comparaison des mouvements de trésorerie nets



Pour pouvoir atteindre le seuil de rentabilité, le Bureau des passeports devrait délivrer 1,553 510 titres de voyage en 1991-1992. Le volume prévu pour l'année qui vient a été établi à 1 235 000 titres de voyage et à moins qu'il n'y ait une montée soudaine de la demande, le Bureau enregistrera un déficit de 4 158 411 \$. Le tableau n° 6 illustre l'impact de l'évolution de la demande sur les surplus ou les déficits.

Tableau n° 6: Surplus (déficit) par rapport au volume



432 Responsabilité des services consulaires à l'étranger et des haut-commissariats en matière de délivrance de passeports

Les passeports canadiens sont délivrés en vertu de la prérogative royale en la matière exercée par le Secrétaire d'État aux Affaires extérieures. Celui-ci a confié aux missions canadiennes à l'étranger la responsabilité d'offrir des services de passeport à l'extérieur du Canada. Les missions sont tenues de respecter les procédures régissant la délivrance des passeports telles qu'exposées dans le Décret sur les passeports canadiens C.P. 1981-1472 4 juin 1981. Le Bureau des passeports donne aux missions à l'étranger des directives fonctionnelles et des renseignements sur tout ce qui entoure la délivrance des passeports.

Le tableau n° 7 révèle les mouvements nets de trésorerie dont le Bureau des passeports a besoin pour financer la délivrance des passeports canadiens à l'étranger. Les recettes tirées des services consulaires rendus à l'étranger sont versées au Fonds renouvelable du Bureau des passeports et le Ministère est ensuite remboursé pour ces services.

Tableau n° 7: Mouvements de trésorerie nets du centre de coût Missions à l'étranger

	<u>Budget</u> <u>1991-1992</u>	<u>Budget</u> <u>1992-1993</u>	<u>Budget</u> <u>1993-1994</u>	Chiffres réels <u>1990-1991</u>
Recettes*	1 830 840 \$	1 881 735 \$	1 906 825 \$	1 787 252 \$
Dépenses de fonctionnement**	<u>4 631 420</u>	<u>4 643 160</u>	<u>4 656 510</u>	<u>4 733 545</u>
Surplus/ (Déficit)	<u>(2 800 580)\$</u>	<u>(2 761 425)\$</u>	<u>(2 749 685)\$</u>	<u>(2 946 293)\$</u>
Volume	73 000	75 000	76 000	71 960
Coût par passeport	63,44 \$	61,91 \$	61,27 \$	65,78 \$

* Ces données n'incluent que les recettes pour les passeports canadiens délivrés localement par les missions à l'étranger (se référer au tableau n° 8 pour le barème de droits en vigueur).

** Ces données incluent les coûts directs encourus par le Bureau des passeports et le remboursement des coûts salariaux (4 447 460 \$ par exercice financier) encourus par Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada pour délivrer les passeports à l'étranger.

433 Comptabilité d'exercice

La méthode de la comptabilité d'exercice est fondée sur le principe voulant que les revenus gagnés et les frais engagés pendant une période comptable soient imputés à cette même période. Les revenus sont inscrits au moment où le passeport est délivré et les frais, en règle générale, au moment où les biens sont reçus ou les services rendus aux fins de la production de ces revenus. Ce processus par lequel on compare les revenus et les frais d'une période donnée sans égard aux sommes réelles reçues ou déboursées constitue le principal objectif de la méthode de la comptabilité d'exercice.

Voici quelques exemples d'écritures de régularisation découlant de la comptabilité d'exercice :

1. À la fin de la période comptable, l'argent perçu et déposé est réparti de manière à n'inclure que les revenus correspondant à des services rendus (passeports délivrés). Le solde est transféré dans un compte de revenus reportés jusqu'à ce que le passeport soit délivré pendant la période comptable suivante.
2. Les frais engagés pour les fournitures et le matériel doivent être réparties entre les périodes comptables courantes et futures. Le coût des fournitures du bureau et du matériel de passeport utilisés pour produire les revenus doit être inscrit à titre de frais à l'intérieur de la même période. La portion inutilisée de ces comptes doit être versée dans un compte d'inventaire (actif) et reportée à la période comptable suivante afin d'être inscrite à titre de frais pendant la période où les biens sont utilisés.
3. L'amortissement constitue un frais continu de fonctionnement de l'entreprise, mais n'exige pas de versements en espèces. Une écriture de redressement est effectuée à la fin de l'année afin de répartir une portion du coût d'acquisition du bien (par exemple, ameublement ou matériel de bureau) sur chaque période comptable au cours de laquelle ce bien sera utilisé.

Les états financiers du Bureau des passeports sont préparés à la fin de l'exercice financier selon les principes et méthodes de la comptabilité d'exercice et selon les directives du Receveur général. Les états financiers de fin d'exercice sont publiés dans les Comptes publics du Canada.

434 Plan relatif aux recettes provenant des droits perçus

Le 14 février 1980, le Conseil du Trésor a approuvé une présentation (C.T. n° 769377) demandant le rétablissement du Fonds renouvelable du Bureau des passeports et l'autorisation permanente de faire en sorte que l'écart entre les recettes et les dépenses ne soit jamais supérieur à 4 000 000 \$. Cette présentation définissait aussi les critères d'établissement du barème de droits du Bureau des passeports, barème qui devrait être établi par rapport aux coûts opérationnels des cinq principaux services offerts. Le barème de droits est en vigueur pour une période de quatre ans afin d'éviter l'accumulation de surplus et de déficits excessifs ainsi que les inconvénients que des changements plus fréquents imposeraient au public.

Avec la désignation du Bureau des passeports en tant qu'organisme de service spécial le 1^{er} avril 1990, la période de quatre années pendant laquelle le Bureau des passeports doit équilibrer ses recettes et dépenses a été déterminée comme étant les quatre années suivantes. Afin de rencontrer cette exigence, le Bureau des passeports considère une augmentation des droits des services de passeports au 1^{er} janvier 1992. Cette augmentation requérera l'approbation du Gouverneur en conseil. Les tableaux n^{os} 8 et 9 donnent l'information concernant les Barèmes de droits en vigueur et proposés.

Tableau n° 8: Barème de droits en vigueur et volume

Catégorie de titre de voyage	Droit	Nombre de titres de voyage délivrés	
	en Vigueur \$	Estimations 1991-1992	Chiffres réels 1990-1991
Passeport			
24 Pages	25	1 208 446	1 240 149
48 Pages	27	11 115	11 153
Officiels	57	7 781	10 240
Autre			
Non-citoyen TVR	25	3 088	3 266
Cd'I	25	3 211	3 303
Urgence	6	1 359	1 196
		1 235 000*	1 269 307

* Ce volume a été calculé à partir du document intitulé «Transports Canada - Prévisions de l'aviation - 9 principaux aéroports».

Tableau n° 9: Barème de droits proposés à partir du 1^{er} janvier 1992

Catégorie de titre de voyage	Droit proposé \$	Nombre de titres de voyage délivrés		
		1991-1992	1992-1993	1993-1994
Passeport				
24 pages	32	1 208 446	1 267 158	1 292 158
48 pages	34	11 115	11 655	11 655
Officiels	70	7 781	8 158	8 158
8,158				
Autre				
Non-citoyen, TVR	34	3 088	3 238	3 238
Cd'I	75	3 211	3 367	3 367
Urgence	6	1 359	1 424	1 424
		1 235 000*	1 295 000*	1 320 000*

* Ce volume a été calculé à partir du document intitulé «Transports Canada Prévisions de l'aviation - 9 principaux aéroports».

La mise en vigueur le 1^{er} janvier 1992, d'un nouveau barème de droits permettrait de réduire les déficits prévus pour 1992-1993 et 1993-1994. Le tableau n° 10 illustre les répercussions de la hausse des droits sur les mouvements de trésorerie nets des deux années de planification qui en suivraient la mise en oeuvre. On trouve au tableau n° 11 l'impact qu'aurait sur les mouvements de trésorerie nets l'augmentation proposée des droits des services de passeports.

Tableau n° 10: Comparaison des mouvements de trésorerie nets basés sur le barème de droits en vigueur et proposés

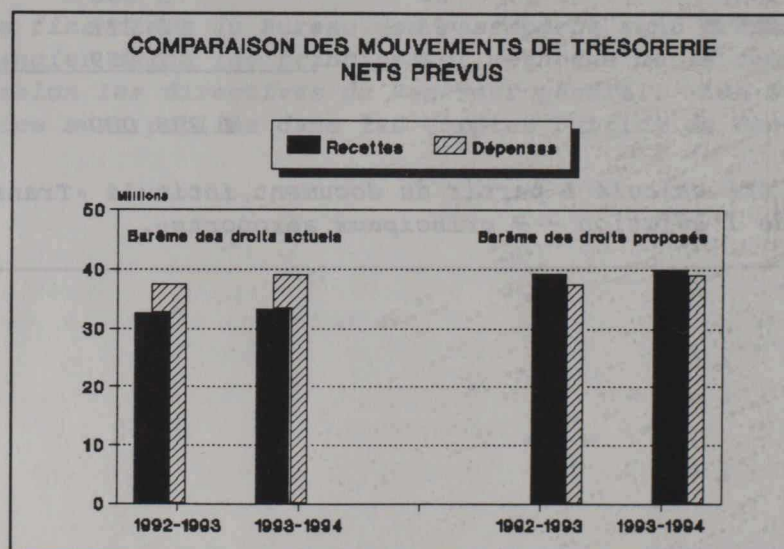


Tableau n° 11: Impact du Barème de droits proposés sur les mouvements de trésorerie nets du Bureau des passeports

	Budget de caisse 1991-1992 \$	Budget de caisse 1992-1993 \$	Budget de caisse 1993-1994 \$	Chiffres réels 1990-1991 \$
Recettes*	33 327 000	40 695 505	42 696 192	32 259 472
Dépenses				
- Personnel	18 772 568	19 742 696	20 452 538	17 547 778
- Exploitation de passe- ports dans les postes à l'étranger	4 447 460	4 447 460	4 447 460	4 447 460
- Matériel de passeport et formules de demande	3 606 200	4 347 533	4 564 910	3 758 422
- Logement	2 086 923	2 464 038	2 408 700	2 052 981
- Services professionnels et spéciaux	2 123 727	2 133 934	2 301 540	1 826 835
- Services des postes et affranchissement	37 050	314 000	749 700	226 342
- Télécommunications	706 690	723 000	829 645	694 684
- Imprimerie, papeterie et approvisionnement	494 000	564 500	592 725	604 129
- Capital	829 560	1 968 500	2 000 000	768 421
- Voyages et réinstallation	475 121	403 000	403 000	300 593
- Fret, messageries et camionnage	988 000	1 000 000	1 043 700	736 411
- Réparation et entretien	491 449	624 500	429 820	443 939
- Location	168 058	108 500	150 000	117 755
- Information	45 000	34 000	50 000	6 807
- Dépenses diverses	7 000	7 000	7 000	11 153
Dépenses totales	35 278 806	38 882 661	40 430 738	33 543 710
Surplus (Déficit)	(1 951 806)	1 812 844	2 265 454	(1 284 238)
Coût par passeport	28,57	30,03	30,63	26,43

* Les recettes sont basées sur le barème de droits proposés. Se référer au tableau n° 9 pour le barème de droits proposés.

500 ACTIVITÉS PRÉVUES POUR 1991-1992

510 PLAN DE GESTION

Le Bureau estime qu'il délivrera 1 235 000 passeports en 1991-1992; ce chiffre a été calculé à partir du document «Transports Canada prévisions de l'aviation - 9 principaux aéroports», qui prévoit une augmentation de 4 p. 100 du nombre de passagers internationaux (sans compter le trafic transfrontière avec les É.-U.). Ces prévisions tiennent compte des variations d'indicateurs globaux tels que la population adulte, le revenu personnel disponible, le produit national brut et les tarifs aériens pondérés. Une analyse de régression a montré l'existence de corrélations historiques entre la demande de passeports et le trafic aérien international (pour des pays autres que les É.-U.).

Le nombre de 460 années-personnes prévu dans le budget a été déterminé d'après un volume estimatif de 1 235 000 passeports pour 1991-1992. Cependant, l'emploi réel d'années-personnes sera contrôlé d'après le taux de productivité et la demande réelle. Les niveaux d'années-personnes seront négociés et alloués à l'intérieur du Bureau des passeports par centre de coût.

La réputation de compétence acquise par le Bureau des passeports et la confiance qu'inspire le passeport canadien dans les milieux internationaux seront maintenues par l'introduction d'un nouveau passeport en voie d'être mis au point par le Bureau. Un nouveau système d'accès aux dossiers d'information dépassant la période de 1991 à 1994, permettra d'appuyer les plans visant à permettre au Bureau des passeports d'accepter, en toute confiance, comme preuve de citoyenneté, les anciens passeports canadiens lisibles à la machine présentés par les citoyens qui désirent un nouveau passeport.

Le Bureau des passeports continue à noter l'origine géographique des demandes de passeport afin de voir s'il est possible d'améliorer la qualité du service offert aux Canadiens en ouvrant de nouveaux bureaux, moyennant confirmation que les indications reçues permettraient l'exploitation économique viable de ces bureaux tel que l'exige la sous-section 4.11 du Document-cadre.

Le Bureau des passeports continuera à évaluer avec le Ministère les possibilités d'améliorer la qualité des services lorsqu'il s'agit de demandes de passeports venant de l'extérieur du pays, en particulier le traitement au Canada des demandes de passeport présentées par des Canadiens se trouvant aux États-Unis.

Le Bureau des passeports mettra sur pied un Comité consultatif dont le rôle sera de revoir les stratégies proposées et de formuler leurs suggestions, réviser les documents officiels et en recommander l'approbation aux autorités concernées.

520 PLAN RELATIF AU PERSONNEL

Dans le Plan d'entreprise de 1990-1991, le plan relatif au personnel mettait en relief les principes de la dotation efficace et de la formation spécialisée comme ingrédients essentiels de la stratégie globale de gestion visant à assurer le meilleur service possible. L'orientation générale demeurera la même pour 1991-1992, mais le processus de mise en oeuvre du plan sera inspiré de nouveaux éléments concernant la philosophie et l'organisation de la gestion. D'une part, la création du Système de gestion des comités du Bureau des passeports aura une incidence importante et positive sur l'élaboration de politiques relatives au personnel surtout dans le domaine de la formation, et d'autre part, la récente réorganisation du Bureau conjuguée à la délégation prévue des pouvoirs de dotation aux gestionnaires hiérarchiques améliorera grandement la capacité des gestionnaires d'accomplir leur travail.

521 Formation

Le Bureau des passeports a, par le passé, adopté une approche plutôt conservatrice lorsqu'il s'agissait d'affecter des fonds à la formation. Toutefois, le besoin d'avoir une équipe de gestion compétente et les préoccupations soulevées par l'étude Fonction publique 2000 obligent les gestionnaires à donner plus d'importance à la sélection et à la formation du personnel ayant des aptitudes au leadership. L'augmentation du budget de formation pour 1991-1992 devrait être beaucoup plus importante que celle prévue normalement pour contrer l'inflation. Parallèlement, on engagera des dépenses de voyage associées à la formation beaucoup plus élevées que d'habitude afin de pouvoir atteindre les objectifs établis par le Comité de la formation des examinateurs et répondre aux nouvelles attentes soulevées à l'égard de la formation des gestionnaires de tous les niveaux.

522 Promotion d'une gestion efficace

La délégation officielle des pouvoirs de dotation en personnel approuvée par le sous-chef dans le Document-cadre aura des retombées qui rendront la gestion plus efficace. Ces pouvoirs portent sur la dotation, l'équité d'emploi, la classification, les relations avec le personnel et les langues officielles. Par conséquent, la formation devant permettre aux directeurs et aux gestionnaires d'exercer leurs pouvoirs de délégation en matière de dotation et autres recevra la plus haute priorité. Il deviendra donc beaucoup plus facile de confier les responsabilités de l'administration du personnel au niveau local.

523 Amélioration des systèmes et techniques d'évaluation de rendement

Il existe déjà des systèmes de base permettant d'évaluer le rendement relatif à la prestation des services à l'intention du personnel. En effet, les rapports informatisés d'activités forment la base sur laquelle des comparaisons peuvent être établies. En 1991-1992, ces systèmes seront améliorés non seulement comme outils d'évaluation de rendement, mais aussi comme instruments d'information de gestion.

530 PLAN FINANCIER POUR 1991-1992

Au cours des exercices financiers précédents, le Bureau des passeports a axé ses fonctions financières sur les éléments suivants : la participation des gestionnaires à l'établissement du budget, la nécessité de mieux faire connaître aux gestionnaires les fonctions et les objectifs financiers, la délégation de plus de pouvoirs aux gestionnaires, l'amélioration des outils de gestion mis à la disposition des gestionnaires et l'importance, pour ces derniers, de l'obligation de rendre compte. Le plan financier de cette année ne comporte aucun changement important, mais on accordera beaucoup d'attention à l'amélioration et à l'élaboration des rapports financiers. En conséquence, les gestionnaires pourront se servir de rapports financiers simples, complets, exacts et préparés en temps opportun, qui leur permettront de mieux assumer leur obligation de rendre compte. Leur participation sera un des éléments qui aidera le Bureau des passeports à atteindre ses objectifs.

531 Réalisation des résultats financiers escomptés

Les résultats financiers escomptés présentés à la section 430 seront réalisés en surveillant étroitement le volume des délivrances et les variations relatives dans les coûts et recettes qui y sont associés, en contrôlant les coûts fixes et en réévaluant le budget après le deuxième et troisième semestres.

On continuera à employer les systèmes financiers (FINEX, CCIF et SCE) et administratifs (AMAX, TIMS et TAPS) pour l'introduction de données complètes et pertinentes permettant d'obtenir le type d'information qui facilitera la production des rapports relatifs aux affaires financières et à la gestion.

Il serait indiqué de poursuivre l'intégration des données sur le personnel, la gestion, le fonctionnement et les affaires financières afin de réduire le nombre des rapports tout en veillant à ce que ceux qui sont préparés soient plus utiles pour les gestionnaires.

532 Amélioration des systèmes et techniques d'évaluation de rendement

Les Services financiers prépareront des feuilles de travail normalisées et des instructions afin de simplifier la préparation et l'examen du budget.

Un rapport sur le solde disponible et des rapports détaillés des dépenses et des engagements seront préparés pour permettre aux gestionnaires de mieux administrer leur budget. En outre, le Rapport de gestion budgétaire sera révisé afin de répondre aux besoins et exigences des gestionnaires. De tels rapports devraient être conçus à l'intention des gestionnaires et offrir assez de souplesse pour convenir à un organisme aussi dynamique que le Bureau des passeports. Les observations et suggestions des gestionnaires seront de toute première importance au cours de cette activité car un rapport financier adapté aux besoins de la gestion est un outil qui facilite le processus de prise de décision.

Les procédures administratives seront révisées dans le but de faire ressortir qu'il incombe au gestionnaire de dépenser les deniers publics avec prudence et probité et en même temps d'atteindre les objectifs de gestion fixés pour 1991-1992. En invitant les gestionnaires à participer à ce processus, nous serons assurés de l'établissement d'un ensemble raisonnable de procédures et de la coopération de ceux-ci.

533 Promotion d'une gestion efficace

Les gestionnaires qui assument des fonctions budgétaires continueront à participer à tous les aspects de la préparation et de l'examen de leurs budgets afin d'assurer qu'ils demeurent engagés à atteindre les objectifs du Bureau des passeports.

Des rapports ainsi que des séances d'information sur les résultats financiers ou l'application des procédures financières amélioreront les connaissances des gestionnaires et favoriseront l'efficacité de la gestion.

Dans le but d'informer les gestionnaires de ce qu'implique le respect des exigences législatives, réglementaires et financières, les Services financiers continueront de mener des études internes sur les procédures adoptées par le Bureau des passeports. Ces études permettront non seulement de voir à ce que nos procédures soient appropriées, respectées et régulièrement mises à jour, mais elles aideront aussi à simplifier le travail quotidien des gestionnaires.

534 Établissement d'autres objectifs sur l'efficacité du service

Les Services financiers offrent leur aide aux gestionnaires. Leur rôle consiste à simplifier la tâche des gestionnaires et à faire preuve d'un haut degré de compétence professionnelle lorsqu'il s'agit de donner des informations sur l'acquisition et l'utilisation de ressources financières. Les agents financiers doivent posséder beaucoup d'intégrité professionnelle afin que les fonds publics soient dépensés avec prudence et probité et que l'utilisation des ressources financières soit correctement comptabilisée.

Les objectifs établis pour les Services financiers à l'égard de leur clientèle correspondent aux critères suivants : rapidité, courtoisie et professionnalisme. Les Services financiers devraient donner des conseils accompagnés d'une interprétation de l'information relative aux coûts ou d'une explication des contraintes réglementaires, offrir un soutien étayé d'informations et d'instructions, et enfin, coordonner la préparation du budget en aidant les gestionnaires à analyser et à expliquer les écarts budgétaires.

600 AUTORISATIONS DEMANDÉES

Voici les autorisations demandées dans le cadre de la présentation de ce plan :

- l'approbation générale des mouvements de trésorerie nets prévus de 1991-1992 à 1993-1994 (voir le Tableau n° 4);
- l'approbation en principe du barème de droits proposés devant entrer en vigueur le 1^{er} janvier 1992 et nécessitant l'autorisation du Gouverneur général en conseil en 1991 (voir le tableau n° 9;
- l'approbation particulière des taux de productivité normaux pour 1991-1992, soit 2 650 passeports par année-personne pour un volume total de 1 200 000 passeports, de 2 600 passeports pour 1 175 000, de 2 550 passeports pour 1 100 000 ou de 2 500 pour 1 050 000 (voir le tableau n° 3);
- l'approbation particulière de la somme de 830 000 \$ au titre du fonds de capital pour 1991-1992.

