

CAL
EA620
93P15

DOCS

Bureau des
passeports

.b2536766(E)
.b2536778(F)



**PASSPORT OFFICE
STRATEGIC PLAN
1992-93 to 1996-97**

Canada

An agency of External Affairs
and International Trade Canada

Une agence d'Affaires extérieures
et Commerce extérieur Canada

4B-261-111 / 93-257-112 (.62536716)

**PASSPORT OFFICE
STRATEGIC PLAN
1992-93 to 1996-97**

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

FEB 24 1994
FEV

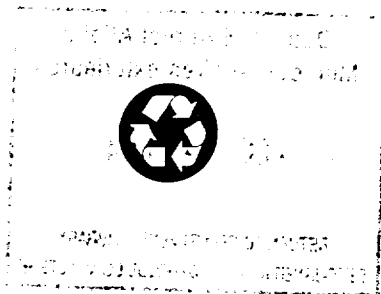
RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

If you require additional copies of this
Strategic Plan, please contact:

Communications Services
Passport Office
External Affairs and International Trade Canada
Ottawa, Canada
K1A 0G3
Tel.: (819) 953-4283

Cat. No. E77-1/1997

ISBN 0-662-59515-7





Passport Office Bureau des
 passeports

Mr. Reid Morden
Under-Secretary of State
for External Affairs
Ottawa, Ontario
K1A 0G2

Dear Mr. Morden:

Attached for your approval, if you agree, is the long-term Strategic Plan of the Passport Office, a Special Operating Agency of External Affairs and International Trade Canada.

This Plan enunciates the strategic objectives of the Passport Office for the period from 1992-93 to 1996-97.

Yours sincerely,

R. J. MacPhee
Chief Operating Officer

Barry Mawhinney
Legal Advisor
Legal Affairs Branch
and Chairman, Passport
Office Advisory Board

Canada

An agency of External Affairs and International Trade Canada Une agence d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada

CONTENTS

I - Introduction	1
II - Vision, Mission and Value Statements	2
III - Environmental Analysis	4
IV - Strategic Objectives	6
A) Quality of Service	6
1. Improved Service Delivery	6
2. Security Enhancement Plan	7
3. Technology Enhancement Plan	8
4. Communications Plan: External Communications	10
5. Management Operations Review	11
B) Quality of Working Life	12
1. Human Resources Management Plan	12
2. Incentive Awards Program	13
3. Accommodations Plan	14
4. Automated Information Systems	14
5. Communications Plan: Internal Communications	14
V - Conclusion	16



I - INTRODUCTION

The Strategic Plan provides long-term direction to the Passport Office management team to ensure that the organization has the flexibility to adapt to change and the resources needed to reach its objectives. The Strategic Plan also serves to communicate corporate values, issues and proposed strategies to all members of the organization.

To ensure that it chooses an appropriate course of action in responding to changing conditions, the Passport Office must have a firmly grounded sense of its purpose and its capabilities. This document therefore:

- ❖ identifies the mission, vision and values of the Passport Office;
- ❖ examines the environmental forces affecting the organization; and
- ❖ articulates strategies that will enable the organization to extend its resources to meet the challenges that lie ahead.

The Strategic Plan forms the basis for the development of annual Business Plans over the next five years.



II - VISION, MISSION AND VALUE STATEMENTS

The following corporate statements reflect the philosophy and values of the Passport Office. These statements will guide the Office in the development and implementation of the strategic objectives described in Chapter IV.

OUR VISION

**TO STRIVE FOR EXCELLENCE IN THE PROVISION OF
OUR SERVICES**

OUR MISSION

**TO PROVIDE THE CANADIAN PUBLIC WITH
INTERNATIONALLY RESPECTED TRAVEL DOCUMENTS**

OUR VALUES

QUALITY SERVICE

*We provide quality service that meets or exceeds the
expectations of the Canadian public.*

QUALITY PEOPLE

We are committed to recruiting and training quality people.

INTEGRITY

We provide travel documents that enjoy high international reputation and respect.

SECURITY

We continuously focus on the security of the travel document and its production process.

COST EFFECTIVENESS

We deliver travel documents to the Canadian public with the highest regard for cost effectiveness.

EFFICIENCY

We focus on efficiency and sound management in the provision of our services.

R & D

We invest time, effort and resources in research to develop the product and the production process technology.

RECOGNITION OF ACHIEVEMENT

We encourage and recognize high standards of achievement in our employees.



III - ENVIRONMENTAL ANALYSIS

The Passport Office, acting under royal prerogative, is authorized by the Secretary of State for External Affairs to administer all matters pertaining to the issuance, revoking, withholding, recovery and use of passports.

In addition, the Passport Office issues certificates of identity and refugee travel documents, advises Canadian missions abroad and trains consular officers on the issuance of passports, and obtains visas for official travel.

A key factor characterizing the commercial environment of the Passport Office is the absence of competition. As the sole issuing body for travel documents in Canada, the Office faces no threat of competition, and lacks the external drive that results from the interplay of market forces. Instead, the Passport Office is driven from within by its obligation to the Canadian public inherent in its mandate and its mission.

Much of the demand for travel documents is, and will continue to be, stimulated by events beyond the control of the Passport Office. For example:

- ❖ growth in the Canadian population, in global trade and in tourism, which has led to a continuing increase in the demand for travel documents;
- ❖ widespread availability of technology offering the capability for increased security, but at the same time facilitating passport fraud;
- ❖ increase in drug trafficking and other criminal activities;
- ❖ international conflicts and disasters; and
- ❖ possible adoption of new policy initiatives, such as:
 - ◆ concentration on immigration rather than on customs at border points;

- ◆ implementation of international data access agreements; and
- ◆ integration of travel document distribution with citizenship or immigration operations.

Another important consideration is the organization's Special Operating Agency (SOA) status which allows increased management flexibility in such areas as personnel, and financial and materiel management, in return for increased levels of performance. As an SOA, the Passport Office is committed to maintaining economy, efficiency and effectiveness in delivering its services. It must find ways to enhance its products and services to meet rigorous standards of security and efficiency, while continuing to control cost.

In order to meet its mandate and fulfil its mission while taking into account the external environment, the Passport Office has identified two strategic objectives: *Quality of Service* and *Quality of Working Life*. A series of strategies has been developed to help the Office achieve each objective.

A) QUALITY OF SERVICE

1. Improved Service Delivery
2. Security Enhancement Plan
3. Technology Enhancement Plan
4. Communications Plan: External Communications
5. Management Operations Review

B) QUALITY OF WORKING LIFE

1. Human Resources Management Plan
2. Incentive Awards Program
3. Accommodations Plan
4. Automated Information Systems
5. Communications Plan: Internal Communications

These strategies provide specific approaches through which the Passport Office will attain its objectives. They are described below.



IV - STRATEGIC OBJECTIVES

A) QUALITY OF SERVICE

The concept of quality of service is a key component of the philosophy of the Passport Office. The Canadian public expects and receives high-quality service from the Agency. This fact is reflected in the excellent reputation enjoyed by the Canadian passport around the world and in the efficiency with which passport applications are processed.

The high regard for the Canadian passport internationally also makes it appealing to perpetrators of passport fraud. A priority for the Passport Office, therefore, is to enhance the delivery of services provided, the quality of the product and the integrity of the production process.

Corporate commitment to quality-of-service objectives must be clearly and publicly stated in order to ensure that the principles of quality of service are present throughout the Passport Office.

1. IMPROVED SERVICE DELIVERY

In the interests of improving service, the Passport Office is moving towards a client-driven style of management that surveys the customer's needs and attempts to respond to them. Through such improvements as more accessible issuing offices, better telephone communications and more convenient office hours, the Passport Office is attempting to provide customer-centred service. To that effect, the Passport Office will undertake regular client surveys to better understand the needs of the Canadian public.

The delivery system, including policies and procedures, will be reviewed in relation to quality-of-service concepts. Performance will be measured according to acceptable standards for service, while taking into account the different conditions that may exist in various offices.

To further improve service, particular emphasis will be placed on enhancing delivery skills by providing appropriate training for all employees.

Efforts will be made to empower staff to handle situations as they arise, and new programs will recognize both team and individual success. Specific proposals include:

- ❖ a training module on dealing effectively with people by applying quality-of-service principles;
- ❖ the development of a refresher course that would include a quality-of-service module;
- ❖ ongoing training for term and indeterminate employees; and
- ❖ review of current training policies and procedures in all directorates to ensure that adequate and appropriate training is provided to enable employees to deal with clients effectively.

2. SECURITY ENHANCEMENT PLAN

An internal review conducted by the Passport Office recommended, in light of socio-political realities, a series of enhanced security measures to protect the integrity of the passport and to ensure continued safe travel for Canadians abroad.

The Passport Office has developed and begun to implement a Security Enhancement Plan, approved by the Secretary of State for External Affairs. The Plan is being implemented in phases, over a period of several years, to ensure that the changes in the operations do not adversely affect either clients or staff.

Phase I, which focused primarily on increased guarantor verification, was implemented in 1991-92.

Phases II and III are being implemented in 1992-93. Under Phase II, the Passport Office is continuing to place increased emphasis on encouraging the public to apply for passports in person. This approach will be supported by the opening of five additional issuing offices. Increased personal appearances will present the opportunity for passport officials to perform security assessment on a face-to-face basis.



With the opening of new offices, travel agents and other entrepreneurs will no longer be allowed to submit passport applications on behalf of their clients, although they will retain the privilege of picking up completed passports for them.

Phase III is concerned with a review of the success of these security enhancement measures and their overall impact on service to the public. The review will include:

- ❖ an evaluation of the results of investigations by the Passport Office and other investigative bodies into the extent of personation in connection with passport applications;
- ❖ an analysis of the experience of increased personal appearances generated by Phase I and II initiatives;
- ❖ an assessment of the value of opening other economically viable offices;
- ❖ a review of passport controls related to children; and
- ❖ in collaboration with External Affairs and International Trade Canada, a study of passport issuance abroad.

A status report, in which initiatives for Phase IV of the Plan will be proposed, will then be prepared for submission to the Secretary of State for External Affairs.

3. TECHNOLOGY ENHANCEMENT PLAN

Canada must retain its position as a leader in the design and development of counterfeit-protected, machine-readable passports. To that end, the passport production process must be brought into line with socio-economic and technological realities.

The Passport Office has recognized that its computer systems are working to capacity and approaching the end of their life cycle. A long-range planning exercise has been initiated to determine specifications and implement new systems and technologies.

The first step in the process was an independent study that examined the deficiencies of the existing systems and identified new technologies now available that could be incorporated into the production system.

The study recommended that the Passport Office:

- ❖ embark soon on a program to create an on-line processing environment linking all of its offices and other issuing locations. The on-line environment would also permit later connection of other users, such as immigration officials, for passport validation purposes;
- ❖ introduce emerging image transfer and management technologies into the process to offer greatly enhanced security;
- ❖ introduce a new passport document and production process to permit the use of digitized photographs, signatures and other biometric information; and
- ❖ begin collecting biometric data in a form that can ultimately be transferred to, or used directly with, the eventual system.

Aside from the security aspects, the benefits to be derived from adopting this long-term strategic approach to informatics would:

- ❖ provide a framework for detailed planning and budgeting;
- ❖ assist management and staff in adjusting to change;
- ❖ permit the organization to take advantage of appropriate technologies as necessary to improve its products and level of service;
- ❖ ensure that limited financial and personnel resources are invested in well-planned activities in order of priority;
- ❖ maximize preparedness for unforeseen events and demands; and
- ❖ provide the framework for an approach to the management of informatics resources that takes into account the life expectancy



of various components.

The Passport Office will:

- ❖ complete the architecture for systems and define requirements from coast to coast, with a view to implementing the Plan within the next four to five years;
- ❖ install an initial image transfer system and begin building an image database; and
- ❖ select a prototype design for a new passport book. The design will integrate new enhanced security features that will deter fraudulent replication and facilitate later implementation of digital image technologies.

4. COMMUNICATIONS PLAN: EXTERNAL COMMUNICATIONS

The Passport Office has developed communications links with various organizations in the private and public sectors and, most importantly, with the Canadian public. To improve these channels of communication the Office is developing a comprehensive Communications Plan, that will:

- ❖ promote a corporate identity and colours to establish the Passport Office's uniqueness;
- ❖ confirm the need for enhanced communications by the Passport Office with its customers, associates and employees;
- ❖ assess the requirements of each target group; and
- ❖ recommend a timely, tailored program of information techniques and activities to address those requirements.

The Plan is composed of an external communications strategy, described here, and an internal communications strategy, outlined in section *B) Quality of Working Life*.

The main objective of the external communications strategy is to communicate to various target groups the information they need to know to

access the Passport Office. It will ensure that clients are aware of the services available and the procedures required to obtain travel documents.

To accomplish this task, the external communications strategy will focus on identified target groups within the Canadian public, including applicants, travel agents, guarantors, government and corporate associates, special interest groups (such as airlines) and the media. Communications programming will provide each segment of the public with timely, consistent, well-planned information regarding the Office's policies, programs and services as they pertain to the specific interests of each target group.

The Communications Plan will ensure that all target groups are better served by the Passport Office because their needs are being met. The Plan will monitor public expectations and promote positive perceptions by clients of the service provided by the Passport Office. Ultimately, it will improve the quality of service.

5. MANAGEMENT OPERATIONS REVIEW

As a Special Operating Agency, the Passport Office is committed to efficiency and the provision of high-quality service. To improve the delivery of travel documents to the Canadian public, the Agency will undertake an extensive review of the operations involved in the issuing process. Particular attention will be paid to procedures and practices involved.

The current system is characterized by a lack of standardization of these procedures and practices, and resource predictions are based on outdated work studies. The managers of the Passport Office will undertake the operations review to redress this situation.

The Management Operations Review will result in new work standards based on cooperatively established work flow processes, in new productivity and quality of work measures and in a new resource allocation model. This review reflects the philosophy of the Government of Canada regarding improvement of quality of service and increased efficiency in the use of resources.



B) QUALITY OF WORKING LIFE

The Passport Office's most important assets in providing improved service to the public are its employees. To improve the level of service they provide, the Passport Office will:

- ❖ motivate employees to fully use their skills, knowledge and experience for the benefit of the office;
- ❖ ensure that steps are taken to recognize and reward the efforts of employees;
- ❖ provide the physical working environment and tools conducive to productivity;
- ❖ furnish employees with appropriate information technology; and
- ❖ ensure that the corporate values are communicated and that a strong corporate culture is fostered.

In line with these objectives, a number of activities have been initiated that demonstrate the intent of the Passport Office management team to adopt the principles of PS 2000 and espouse sound management practices which will help employees provide better service.

Foremost among the activities recommended will be improved training for all employees. Management is encouraging the upgrading of skills; further training will improve not only the quality of service but the quality of working life of the employees of the Passport Office.

1. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PLAN

The Passport Office will carry out a review of all personnel activities in the context of its SOA status and the requirement to comply with the *Public Service Employment Act* and the *Public Service Staff Relations Act*.

Based on the results of this review, an integrated Human Resources Management Plan will be developed, taking into account both the strategic

plans for the organization outlined here and the needs of individual employees. All Passport Office managers will assist in the development and implementation of the Plan, bearing in mind the need for fairness, equity and sensitivity in their dealings with staff.

Among the specific tasks to be undertaken will be:

- ❖ the development of human resource management policies on such matters as employment equity, training and development, decentralization, mobility and automation;
- ❖ the forecasting of human resource requirements over the long term;
- ❖ the elaboration of a recruitment, selection, training, development and career-planning strategy to meet those requirements, and an examination of the feasibility of alternative compensation and benefits programs;
- ❖ the development of a reference tool for managers on human resource issues; and
- ❖ an examination of the possible benefits of further delegation of personnel authority.

2. INCENTIVE AWARDS PROGRAM

The Passport Office upholds, as one of its values, the recognition of achievement. An Incentive Awards Program was designed to recognize employees for their accomplishments and their dedication to the Passport Office. Six awards have been established: the *Merit Award*, the *Long Service Award*, the *Suggestion Award*, the *Division Award*, the *Friendship Award* and the *Service to the Public Award*.

Directors will have considerable discretion and autonomy in prompt recognition of employee performance or contributions meriting special notice. Under the Incentive Awards Program, Directors will have the authority to present non-monetary rewards such as passes to theatres, meal certificates and other tokens of appreciation.



The Program will also give employees an opportunity to recommend co-workers for recognition.

3. ACCOMMODATIONS PLAN

The present physical work environment in a number of offices is poorly designed and its space is limited. In some instances, the facilities cannot accommodate the additional staff required to respond to the growing demand for travel documents, or new operational requirements and procedures.

The Passport Office will:

- ❖ develop a global, long-term Accommodations Plan, taking into account the needs of its offices across the country;
- ❖ encompass in the Plan space requirements, renovations and fit-ups for new and existing offices, paying special attention to ergonomics; and
- ❖ address design requirements to reflect the corporate visual identity and colours of the Passport Office.

4. AUTOMATED INFORMATION SYSTEMS

Good management information systems are of increasing importance to the efficient operation of any organization. The Passport Office will pursue its commitment to use information technology effectively and to provide employees with the information systems, databases, software packages and training necessary to facilitate decision making and to ensure an efficient delivery of passport service to the public.

5. COMMUNICATIONS PLAN: INTERNAL COMMUNICATIONS

The communications measures outlined under section A) *Quality of Service* above will be carried out in concert with measures to enhance internal communications.

A common understanding of the objectives of the organization, sharing of values and beliefs, and development of a corporate culture, through open communication between management and employees, are critical to the building of an effective work force. In the face of the challenges and changes that lie ahead, the Passport Office considers it a priority to implement strategies to enhance communication within the Agency. It will develop a variety of formal and informal methods to enhance the employees' level of understanding and acceptance of the mission and operating principles of the organization.

The Passport Office will undertake to:

- ❖ develop a corporate visual identity and colours to foster an image reflecting the organization's SOA status;
- ❖ publish a newsletter to strengthen corporate culture, promote a sense of affiliation and provide a vehicle for employee recognition;
- ❖ encourage a management style that promotes good internal communications, including increased visits to the regions by members of the management team; and
- ❖ develop policy and procedural manuals to ensure that employees have the tools they require to perform their jobs as efficiently as possible.

In the interests of improved communications between management and employees, the Personnel Administration Division has written an Employee Handbook which is intended both as an orientation tool for new employees and as an information source for employees already on strength. It includes such topics as working conditions, employee benefits, staffing, training and development, counselling services and incentive awards.



V - CONCLUSION

This Strategic Plan has suggested a number of ways in which the management of the Passport Office, in concert with all its employees, can prepare for change and be ready to embrace it. By following these guidelines we will be able to approach the challenges of the next five years without sacrificing long-term goals.

The Strategic Plan is submitted to the Passport Office Advisory Board for review and recommendation for approval by the Under-Secretary of State for External Affairs. It will be reviewed as necessary to ensure that the Passport Office continues to be a vital organization providing high-quality service into the 21st century.



Bureau des Passports
passeports Office



BUREAU DES PASSEPORTS
PLAN STRATÉGIQUE
1992-1993 à 1996-1997

Canada

Une agence d'Affaires extérieures
et Commerce extérieur Canada

An agency of External Affairs
and International Trade Canada

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20006962 6

DATE DUE DUE DATE

DATE DE RETOUR			
APR 11 1994			

BUREAU DES PASSEPORTS
PLAN STRATÉGIQUE
1992-1993 à 1996-1997

Si vous désirez d'autres exemplaires du
Plan stratégique, veuillez communiquer avec :

Services des communications
Bureau des passeports
Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada
Ottawa, Canada
K1A 0G3
Tél. : (819) 953-4283

N° de cat. E77-1/1997

ISBN 0-662-59515-7





Monsieur Reid Morden
Sous-secrétaire d'État aux
Affaires extérieures
Ottawa (Ontario)
K1A 0G2

Monsieur le Sous-secrétaire d'État,

Nous vous adressons ci-joint pour approbation, selon qu'il vous plaira, le Plan stratégique à long terme du Bureau des passeports, organisme de service spécial d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada.

Le plan énonce les objectifs stratégiques du Bureau des passeports pour la période 1992-1993 à 1996-1997.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Sous-secrétaire d'État, nos salutations distinguées.

R. J. MacPhee
Administrateur en
chef des opérations

Barry Mawhinney
Conseiller juridique
Secteur des affaires juridiques
et président du Conseil
consultatif du Bureau des
passeports

TABLE DES MATIÈRES

I - Introduction	1
II - Vision, mission et énoncé des valeurs	2
III - Analyse du cadre opérationnel	4
IV - Objectifs stratégiques	6
A) Qualité du service	6
1. Amélioration de la prestation des services	6
2. Plan d'amélioration de la sécurité	7
3. Plan de perfectionnement de la technologie	8
4. Plan de communication : communication externe	10
5. Examen des opérations par la gestion	11
B) Qualité du milieu de travail	12
1. Plan de gestion des ressources humaines	13
2. Programme de primes d'encouragement	13
3. Plan d'aménagement	14
4. Systèmes informatiques	14
5. Plan de communication : communication interne	15
V - Conclusion	16



I - INTRODUCTION

Le Plan stratégique fournit à l'équipe de gestion du Bureau des passeports une orientation à long terme, qui assurera à l'organisation la souplesse nécessaire pour s'adapter aux changements et les ressources requises pour atteindre ses objectifs. Le Plan permet également de communiquer à tous les membres de l'organisation les valeurs propres au Bureau, les enjeux et les stratégies proposées.

S'il veut s'assurer de choisir les bons moyens pour s'adapter aux changements, le Bureau des passeports doit avoir une idée très claire de sa raison d'être et de ses capacités. Aussi, le présent document :

- ❖ précise la mission, la vision et les valeurs propres au Bureau des passeports;
- ❖ examine les différentes forces qui ont un effet sur l'organisation;
- ❖ présente des stratégies qui permettront à l'organisation de tirer le maximum de ses ressources pour relever les défis à venir.

Le Plan stratégique servira de base à l'élaboration du Plan d'entreprise annuel pour les cinq prochaines années.



II - VISION, MISSION ET ÉNONCÉ DES VALEURS

L'énoncé suivant reflète la philosophie et les valeurs propres au Bureau des passeports. Il servira de guide pour l'élaboration et la réalisation des objectifs stratégiques décrits au chapitre IV.

NOTRE VISION

VISER L'EXCELLENCE DANS NOS SERVICES

NOTRE MISSION

ÉMETTRE AU PUBLIC CANADIEN DES TITRES DE
VOYAGE RESPECTÉS DANS LE MONDE ENTIER

NOS VALEURS

UN SERVICE DE QUALITÉ

*Nous assurons un service de qualité qui comble ou dépasse
les attentes du public canadien.*

DES PERSONNES DE QUALITÉ

*Nous nous engageons à recruter et à former des personnes de
qualité.*

INTÉGRITÉ

Nous délivrons des titres de voyage qui jouissent d'un prestige international.

SÉCURITÉ

Nous veillons constamment à la sécurité des titres de voyage et des procédés de production.

RENTABILITÉ

Nous émettons au public canadien des titres de voyage avec un souci constant de rentabilité.

RENDEMENT

Nous assurons une gestion saine et efficace de nos services.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Nous consacrons temps, efforts et ressources à la recherche, en vue d'améliorer le produit et la technologie de production.

RECONNAISSANCE DES RÉALISATIONS

Nous promouvons les normes élevées de rendement chez nos employés et reconnaissons leurs réalisations.



III - ANALYSE DU CADRE OPÉRATIONNEL

En vertu d'une prérogative royale, le Bureau des passeports est autorisé par le secrétaire d'État aux Affaires extérieures à administrer toutes les questions liées à la délivrance, à la révocation, à la retenue, à la récupération et à l'utilisation des passeports.

De plus, le Bureau délivre des certificats d'identité et des titres de voyage pour réfugiés, conseille les missions canadiennes et forme les agents consulaires en matière de délivrance des passeports, et obtient les visas pour les voyages officiels.

Une des principales caractéristiques de l'environnement commercial dans lequel évolue le Bureau des passeports est l'absence de concurrence. Seul à pouvoir délivrer des titres de voyage au Canada et n'ayant à faire face à aucune concurrence, le Bureau n'est donc pas stimulé de l'extérieur par les forces du marché. Il est plutôt stimulé de l'intérieur par l'obligation qu'il a, envers la population canadienne, de respecter son mandat et sa mission.

La demande de titres de voyage est, en grande partie, et continuera d'être le résultat de facteurs sur lesquels le Bureau des passeports n'a aucune influence. Par exemple :

- ❖ la croissance de la population du Canada, du commerce international et du tourisme, d'où la demande croissante de titres de voyage;
- ❖ l'accès universel aux technologies permettant de renforcer la sécurité, mais facilitant du même coup la fraude en matière de passeports;
- ❖ l'augmentation du trafic des stupéfiants et d'autres activités criminelles;
- ❖ les conflits et les désastres en divers points de la planète;
- ❖ l'adoption possible de nouvelles politiques, notamment :

- ♦ l'attention accordée à l'immigration plutôt qu'aux douanes des points frontaliers;
- ♦ l'application d'ententes internationales sur l'accès à l'information;
- ♦ l'intégration de la délivrance des titres de voyage aux activités portant sur la citoyenneté et l'immigration.

Il importe par ailleurs de prendre en considération que le Bureau a maintenant le statut d'organisme de service spécial (OSS). De ce fait, il gagne en souplesse, au chapitre, notamment, de la gestion du personnel, des finances et des matières, en échange de meilleures performances. En tant qu'OSS, le Bureau des passeports doit respecter les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. Il doit donc trouver les moyens de répondre, par des produits et des services améliorés, à des normes de sécurité et d'efficacité très serrées, tout en continuant de limiter les coûts.

Dans le but de respecter son mandat et sa mission tout en tenant compte du milieu dans lequel il évolue, le Bureau des passeports s'est fixé deux objectifs stratégiques : *Qualité du service* et *Qualité du milieu de travail*. Il a de plus élaboré une série de stratégies pour aider à atteindre ces objectifs.

A) QUALITÉ DU SERVICE

1. Amélioration de la prestation des services
2. Plan d'amélioration de la sécurité
3. Plan de perfectionnement de la technologie
4. Plan de communication : communication externe
5. Examen des opérations par la gestion

B) QUALITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL

1. Plan de gestion des ressources humaines
2. Programme de primes d'encouragement
3. Plan d'aménagement
4. Systèmes informatiques
5. Plan de communication : communication interne

À chacune de ces stratégies correspondent des approches précises, qui permettront au Bureau d'atteindre ses objectifs. En voici la description.



IV - OBJECTIFS STRATÉGIQUES

A) QUALITÉ DU SERVICE

Le concept de qualité du service est un élément clé de la philosophie du Bureau des passeports. La population canadienne s'attend à recevoir, et reçoit, un service de qualité de la part du Bureau. L'excellente réputation du passeport canadien partout au monde et l'efficacité avec laquelle on traite les demandes le confirment.

La bonne réputation du passeport canadien en fait aussi la cible des fraudeurs. Améliorer la prestation des services, la qualité du produit et l'intégrité du processus de production est par conséquent une priorité pour le Bureau des passeports.

La direction doit affirmer clairement et publiquement sa détermination à offrir des services de qualité, de manière que les principes de qualité du service touchent toute l'organisation.

1. AMÉLIORATION DE LA PRESTATION DES SERVICES

Soucieux d'améliorer le service, le Bureau des passeports se dirige de plus en plus vers un style de gestion qui cerne de plus près les besoins du client et tente d'y répondre. Que ce soit par des bureaux mieux situés, une communication téléphonique améliorée ou des heures d'ouverture plus commodes, le Bureau cherche à satisfaire le client. Il effectuera donc des sondages réguliers auprès de sa clientèle, afin de mieux comprendre les besoins de la population canadienne.

Le système de délivrance, y compris les politiques et les procédures, sera revu sous l'angle de la qualité du service. On mesurera le rendement en fonction de normes acceptables, tout en tenant compte des conditions particulières aux différents bureaux.

Pour améliorer davantage le service, on s'efforcera de fournir à chacun des employés la formation dont il a besoin. On cherchera en outre à donner au personnel les pleins pouvoirs pour qu'il puisse prendre les situations en mains au fur et à mesure qu'elles se présentent, et de nouveaux programmes

reconnaissant le succès individuel et collectif seront mis en place. Il est notamment envisagé :

- ❖ de créer un module de formation sur la façon de servir efficacement le client en appliquant les principes de qualité du service;
- ❖ de préparer un cours de recyclage comprenant un module sur la qualité du service;
- ❖ de fournir une formation continue aux employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée;
- ❖ de revoir les politiques et les procédures actuelles de formation de toutes les directions, pour s'assurer que les employés ont accès à une formation pertinente et adéquate qui leur permettra de servir efficacement le client.

2. PLAN D'AMÉLIORATION DE LA SÉCURITÉ

À l'occasion d'un examen interne, le Bureau des passeports recommandait, pour des raisons sociopolitiques, le resserrement de certaines mesures de sécurité dans le but de protéger l'intégrité du passeport canadien et d'assurer la sécurité des déplacements à l'étranger des voyageurs canadiens.

Le Bureau a élaboré et commencé à mettre en oeuvre un Plan d'amélioration de la sécurité approuvé par le secrétaire d'État aux Affaires extérieures. Cette mise en oeuvre, qui prendra plusieurs années, s'effectuera par étapes, de façon que les changements occasionnés ne nuisent ni aux clients ni aux employés.

L'étape I, qui consistait principalement en une vérification accrue des répondants, a été mise en application en 1991-1992.

En 1992-1993, on procédera à la mise en oeuvre des étapes II et III. Dans le cadre de l'étape II, le Bureau poursuit ses efforts pour encourager les gens à soumettre leur demande de passeport en personne. Il ouvrira, à cette fin, cinq nouveaux bureaux de délivrance. La présence du requérant permettra au personnel d'évaluer les risques de fraude dans la dynamique du « face à face ».



Une fois les nouveaux bureaux ouverts, les agents de voyage et autres entrepreneurs conserveront le privilège d'aller chercher les passeports établis au nom de leurs clients, mais ne seront plus autorisés à présenter des demandes en leur nom.

Dans le cadre de l'étape III, on étudiera le succès des mesures adoptées pour renforcer la sécurité et leurs répercussions sur le service à la clientèle. L'étude comprendra :

- ❖ une évaluation des résultats des enquêtes menées par le Bureau ou par d'autres organismes dans le but de mesurer l'étendue du problème d'usurpation d'identité lors d'une demande de passeport;
- ❖ un bilan de la situation selon laquelle plus de requérants présentent des demandes en personne, par suite de la mise en oeuvre des étapes I et II;
- ❖ une évaluation du bien-fondé de l'opportunité d'ouvrir d'autres bureaux économiquement viables;
- ❖ un examen des contrôles relatifs aux passeports en ce qui concerne les enfants;
- ❖ une analyse portant sur la délivrance des passeports à l'étranger, en collaboration avec Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada.

On préparera ensuite un rapport d'étape, comprenant des propositions pour l'étape IV, à l'intention du secrétaire d'État aux Affaires extérieures.

3. PLAN DE PERFECTIONNEMENT DE LA TECHNOLOGIE

Le Canada doit demeurer un chef de file dans le domaine de la conception et de la mise au point de passeports lisibles à la machine et protégés de la contrefaçon. Pour ce faire, il doit adapter son processus de production aux nouvelles réalités socio-économiques et technologiques.

Le Bureau des passeports reconnaît que ses systèmes informatiques fonctionnent à plein rendement et qu'ils approchent de la fin de leur vie utile. Il a déjà amorcé un exercice de planification à long terme, qui porte sur

l'élaboration de spécifications pour l'acquisition et l'exploitation de nouveaux systèmes et de nouvelles technologies.

La première étape de ce processus a été de commander une étude indépendante dans le but de déterminer quelles sont les faiblesses des systèmes actuels et quelles nouvelles technologies pourraient être intégrées au système de production.

Les recommandations de l'étude étaient les suivantes :

- ❖ mettre prochainement en place du matériel d'exploitation de données en direct de façon à relier tous les bureaux des passeports et autres services de délivrance, et à permettre le raccordement ultérieur d'autres usagers, notamment les fonctionnaires de l'immigration, aux fins de la validation des passeports;
- ❖ intégrer de nouvelles technologies de saisie et de gestion d'images au processus de production de façon à diminuer grandement le risque de fraude;
- ❖ introduire un nouveau passeport et de nouvelles méthodes de production, où les photographies, signatures et autres données biométriques seront numérisées;
- ❖ commencer dès maintenant à recueillir des données biométriques sous une forme que le futur système acceptera ou qu'il pourra convertir.

En plus d'améliorer la sécurité, cette approche stratégique à long terme vis-à-vis de l'informatique :

- ❖ fournirait un cadre pour une planification et une budgétisation détaillées;
- ❖ aiderait les gestionnaires et les employés à s'adapter aux changements;
- ❖ permettrait à l'organisation de choisir les technologies qui lui conviennent pour améliorer ses produits et sa prestation de services;



- ❖ permettrait d'assurer que les ressources financières et humaines limitées du Bureau sont affectées à des activités bien planifiées et ce, par ordre de priorité;
- ❖ rendrait l'organisation le plus apte possible à faire face aux situations et aux demandes imprévues;
- ❖ permettrait d'élaborer une méthode de gestion des ressources informatiques qui tienne compte de la durée de vie des diverses composantes.

Le Bureau des passeports :

- ❖ complétera l'architecture des systèmes et déterminera les besoins d'un océan à l'autre, pour que le Plan puisse être mis en application d'ici quatre à cinq ans;
- ❖ mettra en place un système initial de saisie d'images et entreprendra la constitution d'une base de données d'images;
- ❖ choisira un prototype pour la conception d'un livret de passeport comportant de nouvelles caractéristiques de sécurité, qui décourageront la copie frauduleuse du document et faciliteront l'application ultérieure de technologies de l'image.

4. PLAN DE COMMUNICATION : COMMUNICATION EXTERNE

Le Bureau des passeports a développé des moyens de communication qui lui permettent de rester en contact avec divers organismes des secteurs privé et public et, en premier lieu, la population canadienne. Soucieux d'améliorer ces voies de communication, le Bureau élabore actuellement un Plan de communication détaillé qui :

- ❖ servira à promouvoir l'image de marque et les couleurs propres au Bureau, de façon à mettre en lumière sa spécificité;
- ❖ confirmera la nécessité d'améliorer les communications avec ses clients, ses associés et ses employés;
- ❖ permettra d'évaluer les besoins de chacun des groupes cibles;

- ❖ recommandera une série de techniques et d'activités de communication propices et pertinentes permettant de répondre à ces besoins.

Le Plan comporte deux volets : une stratégie de communication externe, décrite ici, et une stratégie de communication interne, dont il sera question dans la section B) *Qualité du milieu de travail*.

En adoptant cette stratégie de communication externe, le Bureau cherche principalement à fournir, à divers groupes cibles, les renseignements dont ils ont besoin pour avoir accès aux services qu'il offre et à s'assurer que les clients sont au courant de ces services et de la procédure à suivre pour obtenir des titres de voyage.

Pour y arriver, le Bureau concentrera ses efforts sur divers groupes cibles de la population canadienne, notamment les requérants, les agents de voyage, les répondants, ses associés du secteur public et privé, les groupes d'intérêts (p. ex. les transporteurs aériens) et les médias. Grâce à un programme de communication bien planifié, ces différents groupes recevront régulièrement et au moment opportun l'information dont ils ont besoin en ce qui concerne les politiques, les programmes et les services du Bureau des passeports.

Le Plan de communication permettra au Bureau de mieux servir tous les groupes cibles, le Bureau répondant aux besoins de ces groupes. Le Plan permettra de mesurer les attentes de la population, de donner aux clients une image positive du Bureau et, ultimement, d'améliorer la qualité du service.

5. EXAMEN DES OPÉRATIONS PAR LA GESTION

En tant qu'organisme de service spécial, le Bureau des passeports doit être efficace et fournir un service de qualité. Pour améliorer le processus de délivrance des titres de voyage, le Bureau entreprendra un examen détaillé des opérations en cause. Il accordera alors une attention particulière aux procédures et aux pratiques.

L'application inconsistante des normes régissant les procédures et les pratiques est caractéristique du système actuel. On se fie par ailleurs à des études périmées pour planifier les besoins en ressources. Dans le but de



redresser la situation, le Bureau des passeports confiera l'examen des opérations aux chefs de service.

L'Examen des opérations par la gestion permettra d'établir de nouvelles normes de travail à partir de procédures sur lesquelles on se sera entendu, de nouvelles façons de mesurer la productivité et la qualité et, finalement, un nouveau modèle de répartition des ressources. Cet examen reflète la philosophie du gouvernement du Canada, qui cherche à améliorer la qualité du service et à utiliser plus efficacement ses ressources.

B) QUALITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL

Pour améliorer la qualité de ses services, le Bureau des passeports doit compter sur son actif le plus précieux : ses employés. Le Bureau :

- ❖ encouragera ses employés à mettre pleinement leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience au service de l'organisation;
- ❖ veillera à ce que les efforts des employés soient reconnus et récompensés;
- ❖ mettra en place les installations et les outils susceptibles de favoriser la productivité;
- ❖ fournira aux employés les technologies d'information pertinentes;
- ❖ veillera à ce que les valeurs qui lui sont propres soient communiquées et à ce qu'une solide culture d'entreprise se développe.

Conformément à ces objectifs, l'équipe de gestion du Bureau a mis sur pied plusieurs activités montrant qu'elle entend s'inspirer de FP 2000 et adopter de saines pratiques de gestion qui aideront les employés à offrir un meilleur service.

On cherchera avant tout, dans le cadre des activités recommandées, à donner une meilleure formation à tous les employés et à encourager le perfectionnement. Une formation plus poussée permettra d'améliorer non seulement la qualité du service, mais aussi la qualité du milieu de travail.

1. PLAN DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Bureau des passeports procédera à un examen de toutes les activités du personnel dans le contexte de son statut d'organisme de service spécial, de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

À la lumière des résultats de cet examen, on élaborera un Plan intégré de gestion des ressources humaines, qui tiendra compte tant des plans stratégiques de l'organisation, dont il est ici question, que des besoins individuels des employés. Tous les chefs de service du Bureau des passeports participeront à l'élaboration et à la mise en oeuvre du Plan et ce, en tenant compte de la nécessité d'être justes, équitables et réceptifs envers les employés.

On entreprendra notamment :

- ❖ l'élaboration de politiques relatives à la gestion des ressources humaines dans des domaines tels que l'équité en matière d'emploi, la formation et le perfectionnement, la décentralisation, la mobilité et l'automatisation;
- ❖ la prévision à long terme des besoins en ressources humaines;
- ❖ en vue de répondre à ces besoins, l'élaboration de stratégies de recrutement, de sélection, de formation, de perfectionnement et de planification de carrière, ainsi que l'examen d'autres types de programmes de rémunération et d'indemnités;
- ❖ l'élaboration, à l'intention des chefs de service, d'un outil de référence en ce qui concerne les ressources humaines;
- ❖ l'étude des avantages que présenterait une plus grande décentralisation des pouvoirs en matière de personnel.

2. PROGRAMME DE PRIMES D'ENCOURAGEMENT

Il importe au Bureau des passeports de reconnaître les réalisations et le dévouement de ses employés. À cette fin, il a mis sur pied un Programme de primes d'encouragement comprenant six récompenses : *Prime au mérite*,



Prime pour long service, Prime à l'initiative, Prime de direction, Prix de camaraderie et Prime de service au public.

Les directeurs jouiront d'une marge de manoeuvre assez étendue pour ce qui est de la prompte reconnaissance d'un rendement ou d'une contribution dignes de mention. Dans le cadre du Programme de primes d'encouragement, ils seront autorisés à présenter aux employés des récompenses non monétaires, par exemple des billets de spectacles et des bons-repas.

Le Programme permettra également aux employés de soumettre la candidature de collègues.

3. PLAN D'AMÉNAGEMENT

Dans plusieurs bureaux, l'espace est restreint et mal aménagé. Dans certains cas, il est même impossible d'augmenter l'effectif pour répondre à la demande croissante de titres de voyage ou faire face aux nouvelles exigences et procédures opérationnelles.

Le Bureau des passeports :

- ❖ élaborera un Plan global d'aménagement à long terme, qui tiendra compte des besoins de tous les bureaux du pays;
- ❖ inclura dans son Plan l'ajout d'espace, les rénovations et les acquisitions nécessaires aux bureaux nouveaux et existants et accordera une attention particulière aux considérations ergonomiques;
- ❖ verra à ce que le tout reflète visuellement l'image de marque et les couleurs qui lui sont propres.

4. SYSTÈMES INFORMATIQUES

Il est de plus en plus important pour toute organisation d'avoir à sa disposition de bons systèmes de gestion de l'information. Le Bureau des passeports continuera de chercher à utiliser efficacement l'informatique et à fournir à ses employés les systèmes d'information, les bases de données, les logiciels et la formation qui leur permettront de prendre plus facilement des décisions et d'offrir un service efficace.

5. PLAN DE COMMUNICATION : COMMUNICATION INTERNE

À la stratégie de communication décrite dans la section A) *Qualité du service* viennent s'ajouter des mesures destinées à améliorer les communications à l'intérieur du Bureau.

On ne peut espérer être efficace sans des objectifs organisationnels compris de tous, des valeurs et des croyances communes et une culture d'entreprise reposant sur une communication ouverte entre la direction et les employés. Étant donné les défis et les changements qui s'annoncent, le Bureau des passeports estime prioritaire d'améliorer la communication au sein de l'organisation. À cette fin, il élaborera diverses méthodes, formelles et informelles, qui rendront plus clairs et plus acceptables aux employés la mission et le fonctionnement de l'organisation.

Le Bureau des passeports :

- ❖ se dotera d'un logo et de couleurs afin de promouvoir une image reflétant son statut d'OSS;
- ❖ entreprendra la publication d'un bulletin qui servira à renforcer la culture d'entreprise, à promouvoir un sentiment d'appartenance et à reconnaître les contributions des employés;
- ❖ encouragera des méthodes de gestion qui favorisent la communication interne, notamment en incitant les membres de l'équipe de gestion à se rendre plus souvent dans les régions;
- ❖ publiera des manuels de directives et de politiques qui permettront aux employés d'être le plus efficaces possible.

Dans le but de faciliter les communications entre gestionnaires et employés, la Direction de l'administration du personnel a conçu un Guide de l'employé devant servir à la fois de document d'orientation pour les nouveaux employés et de source de renseignements pour les autres. Divers sujets y sont traités : conditions de travail, avantages sociaux, dotation, formation et perfectionnement, services d'aide aux employés et primes d'encouragement.



V - CONCLUSION

Le Plan stratégique propose à la direction du Bureau des passeports et à tous les employés différentes façons d'unir leurs efforts pour se préparer aux changements. En respectant les lignes directrices qui y sont données, nous serons en mesure de relever le défi des cinq prochaines années sans nous départir des objectifs à long terme.

Le Plan stratégique sera soumis à l'examen du Conseil consultatif du Bureau des passeports, pour recommandation au sous-secrétaire d'État aux Affaires extérieures. Il sera par ailleurs revu au besoin, afin que le Bureau des passeports demeure, par delà le tournant du siècle, un organisme dynamique offrant un service de qualité.