

doc
CA1
EA620
B76
EXF
1993/94

Passport
Office

Bureau des
passeports



Passport Office

Business Plan

1993-94

Canada

An agency of External Affairs
and International Trade Canada

Une agence d'Affaires extérieures
et Commerce extérieur Canada

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

FEB 24 1994
FEV

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE



Passport Office

Business Plan

1993-94

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

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





Passport
Office

Bureau des
passeports

April 16, 1993

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 1993-94 Business Plan of the Passport Office, a Special Operating Agency of External Affairs and International Trade Canada.

This Business Plan identifies the activities to be undertaken by the Passport Office in the 1993-94 fiscal year.

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

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.

Contents

Executive Summary	i
1.0 Introduction	1
1.1 Purpose of the Business Plan	1
1.2 Background	1
2.0 Business Assumptions	2
2.1 Product	2
2.2 Market	2
2.3 Service.....	2
2.4 Security	2
2.5 Business Framework.....	2
2.6 Our Challenge	3
2.7 Productivity.....	4
2.8 Management Contracts	4
2.9 1993-94 Performance Targets	4
3.0 1993-94 Objectives	10
3.1 Introduction.....	10
3.2 Security Enhancement Plan	10
3.3 Technology Enhancement Plan.....	11
3.4 Management Operations Review	13
3.5 Review of the Framework Document	14
3.6 Human Resources Management Plan	14
3.7 Quality-of-Service Initiatives	15
3.8 Communications Plan	16
3.9 Audit Plan	17
3.10 Empowerment.....	18
4.0 Conclusion	19
Appendix A Passport Office Locations in Canada.....	20
Appendix B Passport Office Organization.....	21
Appendix C The Advisory Board of the Passport Office.....	22
Appendix D Extract from FAA, Sections 32, 33 & 34.....	23
Appendix E Delegation of Financial Signing Authorities.....	25
Appendix F Passport Office Coding Structure	26

Executive Summary

The Passport Office Business Plan for 1993-94 identifies the operating objectives of the Agency, the activities to be undertaken to meet them and the resources required. It formalizes the management team's commitment to attaining the objectives, and serves as both a management and an internal communications tool. It is approved by the Under-Secretary of State for External Affairs. The Plan is updated annually.

Business Assumptions

The Passport Office is responsible for delivering passport services in Canada and supporting Canadian missions in the delivery of passport services abroad in accordance with the Canadian Passport Order (P.C. 1981-1472 4 June, 1981).

As a Special Operating Agency (SOA), one of our primary objectives is to continue to enhance quality of service. The ability to meet this objective depends on our employees. A positive working environment must be provided, particularly for those who interact directly with passport applicants. Improvements in service quality must, however, be weighed against both the security of the document and the cost to the operation.

The value of the Canadian passport lies in the integrity of both the passport and the issuing process. This integrity will be protected, maintained and improved, while retaining the quality of service.

The Passport Office is revenue-dependent, and is required to break even over four-year periods. The travel document, whether it be a regular, diplomatic or special passport, a refugee travel document, or a certificate of identity, is the sole source of revenue. The volume of business is determined by demographic and economic factors beyond our control.

Decisions related to the variables of quality of service, security and cost have an impact on the

annual productivity rate. The productivity rate is the number of passports issued per person-year. The Plan establishes standard service levels for both mailed-in applications and those submitted in person, and sets out the productivity rate for 1993-94.

1993-94 Objectives

The following are our priorities for 1993-94:

- to maintain and enhance the integrity of the Canadian passport;
- to begin the re-engineering of passport production and management processes to take advantage of modern technologies, and the implementation of a fully on-line operation;
- to achieve better service and productivity by standardizing processes for passport production;
- to review and recommend amendments to the Passport Office Framework Document;
- to institute good human resource management practices that promote efficiency and high quality service;
- to introduce a stronger service orientation to Passport Office operations;
- to improve communications with the general public, the media and employees;
- to improve the Passport Office's internal controls and business processes;
- to improve the organizational structure of the Passport Office by empowering employees.

Security Enhancement Plan. The initiatives undertaken in 1992-93 to strengthen security in the issuance of passports and to reduce the possibility of fraud have been successfully implemented. Accordingly, in 1993-94, we will integrate these security initiatives into our day-to-day operations.

Technology Enhancement Plan. Since the publication of the 1992-93 Business Plan, the Technology Enhancement Plan has evolved in both concept and timetable. In 1993-94, we will select through the Request for Proposal process an industry associate with whom we will carry the project forward through its successive phases of analysis, design and system implementation. In the coming year, we will define project and user requirements and begin the research and development of alternative systems.

Management Operations Review. The Executive Committee will approve standardized and improved production models in the first quarter of the year. Once the standardized processes are in place, new resource allocation models will be constructed for the Committee's approval.

Review of the Framework Document. We will undertake, in consultation with the Department of External Affairs and the Treasury Board Secretariat, a comprehensive review of the Framework Document in the light of the major reorganization of the Passport Office in the past year and the newly articulated vision, mission and corporate values.

Human Resources Management Plan. In 1992-93, we developed a draft Plan. In the coming year, we will refine the document and begin consultations with senior management and employees before finalizing the Plan and proceeding with its implementation.

Quality-of-Service Initiatives. To foster within the Passport Office a stronger service orientation requires that we develop a conceptual framework for quality of service. This is a long-term undertaking. In 1993-94, therefore, we will undertake a series of specific measures. We will put into service and closely monitor a national toll-free telephone service; install a computerized customer traffic management system in selected offices; conduct surveys of passport applicants; and seek an independent review of the newly designed examiner training program.

Communications Plan. The communications function within the Passport Office is decentralized. In 1993-94, regional offices and functional divisions will participate in travel industry shows; place kiosks in strategic areas; visit organizations such as schools and associations representing ethnic minorities and the disabled; maintain close working relationships with the travel industry; and carry out media relations and special events to promote new offices. Various internal communications initiatives will also be undertaken. Management Services will continue to provide certain corporate level communications services, and will begin work on a Passport Office communications policy and procedures manual.

Audit Plan. In 1992-93, we commissioned a multi-year audit plan. In 1993-94, we will consult with the appropriate authorities within EAITC and, based on the results of these consultations, begin implementation of the plan.

Empowerment. In 1992, the Passport Office was reorganized to create a structure more in keeping with current requirements and reflective of our SOA status. Further refinement of accountabilities, authorities and responsibilities at both the management and working levels will be required. To prepare for these changes, we commissioned a review of the organizational structure, and made the decision to reduce the number of management layers in accordance with the study recommendations. In 1993-94, the Executive Committee will be developing revised work descriptions for managers, examiners and production personnel, and identifying opportunities for further empowerment.

PASSPORT OFFICES IN CANADA



1.0 Introduction

1.1 Purpose of the Business Plan

The purpose of this Business Plan is to identify the operating objectives of the Passport Office for 1993-94, the activities to be undertaken to meet those objectives and the required resources. More specifically, it:

- analyzes the business assumptions and general trends that influence our activities;
- specifies the financial and other performance targets that must be met in 1993-94.

The Business Plan formalizes the commitment of the Passport Office management team to attaining the financial and other objectives set for 1993-94, and forms the basis for measurement of our performance. It constitutes an important vehicle for internal communications and is updated annually.

1.2 Background

The Passport Office is an agency of External Affairs and International Trade Canada (EAITC). The Passport Office 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. It advises Canadian missions abroad on the issuance of passports, trains consular officers and obtains visas for official travel.

The Passport Office is organized into a central administration and four operational divisions (Eastern, Ontario, Western and Central) comprising 25 issuing offices ranging from St. John's, Newfoundland to Victoria, British Columbia (see Appendix A for the location of issuing offices).

The management team consists of the Chief Operating Officer, five directors at Headquarters and three regional directors. In addition, there are 23 managers in the regions and 21 at Headquarters (see Appendix B for the organization chart of the Passport Office).

Recognizing that the Passport Office is a self-contained unit whose role is the delivery of services directly to Canadians, the government designated it one of the first five Special Operating Agencies (SOA) in December 1989.

The Passport Office began operating as an SOA on April 1, 1990, and is oriented towards improved quality of service to its clients and improved efficiency.

In line with the SOA concept, a Passport Office Advisory Board has been established with a mandate to provide advice of a strategic nature on initiatives proposed by the Chief Operating Officer, and to review and recommend approval of the corporate plans of the Passport Office. The Advisory Board consists of seven members and a Secretary. The permanent Chair of the Board is the Legal Advisor, Legal Affairs Branch, EAITC. There are two other permanent departmental members. Other members represent another special operating agency, the Treasury Board Secretariat, a Crown corporation and the private sector. (See Appendix C for a list of members.) The Board meets on a regular basis twice a year: in the spring and in the fall.

Information on our program objectives may be found in section 2.3 of the Framework Document.

2.0 Business Assumptions

This section identifies the assumptions underlying the Business Plan and the business targets specified for 1993-94. It also explains the concepts of demand and productivity and the methods used to establish these rates.

2.1 Product

The passport is a unique and valuable document providing evidence of identity and citizenship to passport holders. It is required for entry into many countries. Possession of a passport enables Canadians to travel freely and safely. The Passport Office is authorized to issue the following travel documents:

- 24-page passports
- 48-page passports
- special passports
- diplomatic passports
- emergency passports
- refugee travel documents
- certificates of identity

2.2 Market

The Passport Office has a monopoly in the business of issuing Canadian travel documents. Despite the absence of competition, it continually looks for ways to provide better service and seeks other business opportunities. Being self-driven, it sets itself criteria for such matters as product security and service levels, and assesses its performance on an ongoing basis.

2.3 Service

One of our ongoing objectives as an SOA is to improve the quality of service to our clients. The ability to do so depends on our most valuable asset, our employees. Consequently, considerable

attention is paid to providing a positive working environment for all employees. Of particular importance is the role of the Passport Office examiners who interact directly with clients. A training package for examiners, tailored to the organizational needs, has been developed and is continually reviewed and upgraded.

Clients' perception of the quality of service is also influenced by such aspects as the image of competence, care and professionalism of our personnel; error rates; the proximity of a Passport Office; time spent waiting when applications are submitted and passports picked up in person; and turn-around time for mailed-in applications. Improvements in these areas are weighed against their cost and the need for a high level of security.

2.4 Security

High international reputation of the Canadian passport is maintained through integrity, not only of the passport book itself but also of the issuing process. For this reason, it is of prime importance that we protect, maintain and improve this level of integrity as appropriate, while continuing to provide the level of service Canadians have come to expect.

2.5 Business Framework

Operating under a revolving fund, the Passport Office finances its operations from revenues generated by passport services. With the designation of the Passport Office as an SOA, it was determined that the period wherein the revolving fund would generate revenues sufficient to meet expenditures would be four years. The Passport Office therefore, is required to break even at the end of fiscal year 1993-94. The revolving fund may accumulate surpluses or deficits up to a maximum of \$4 million, in its Accumulated Net Charge Against the Fund's Authority account, and is authorized to carry over surplus revenue to offset future shortfalls.

The sale of travel documents is the sole source of revenue. Under a fee structure recommended by Treasury Board for approval by the Governor in Council, fees are, in principle, set for a four-year period. They were most recently revised in January 1992.

The volume of business is determined fundamentally by demographic and economic factors. Historically, there has been a correlation between the rate of growth in the number of Canadian international air passengers and the rate of growth in the demand for passports. To estimate demand we therefore employ forecasts of passenger traffic prepared by Transport Canada and published as *Aviation Aggregate Demand Indicators*.

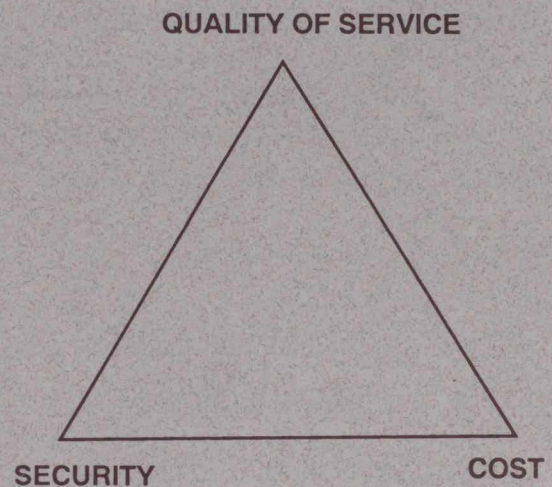
Transport Canada develops its forecasts taking into account such factors as demographic data, immigration trends, the international political situation, the economy, personal disposable income per capita and fuel.

As shown in *Graph 1*, the most recent statistics issued by Transport Canada, in January 1993, point out sustained and progressive increase in the number of Canadian international air passengers. Transport Canada estimates that the

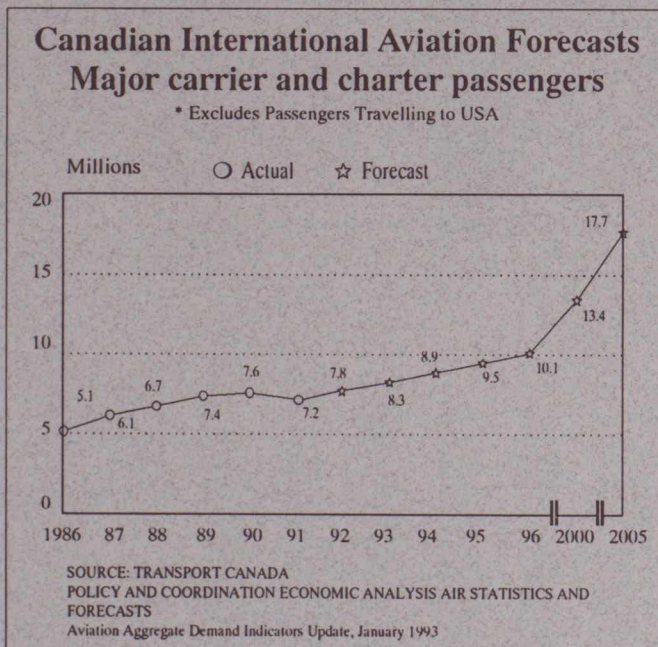
number of Canadian international air passengers will increase in 1993 by 6.4% over 1992 and in 1994 by 7.2% over 1993. According to Transport Canada's statistics, Canadian international travel will continue to grow well into the next century.

2.6 Our Challenge

To achieve the performance targets agreed upon for the Passport Office as an SOA, while delivering an effective product at an acceptable level of service, calls for the constant balancing of the variables of security, service and cost.



GRAPH 1



For example, increased security measures might lead to a reduced level of service and additional cost to the Passport Office. Conversely, enhanced levels of service might jeopardize security while keeping costs high. Cutting costs could seriously hamper our efforts to ensure a high-quality product, efficiently delivered.

Decisions related to these variables have an impact on the productivity rates set by the Passport Office.

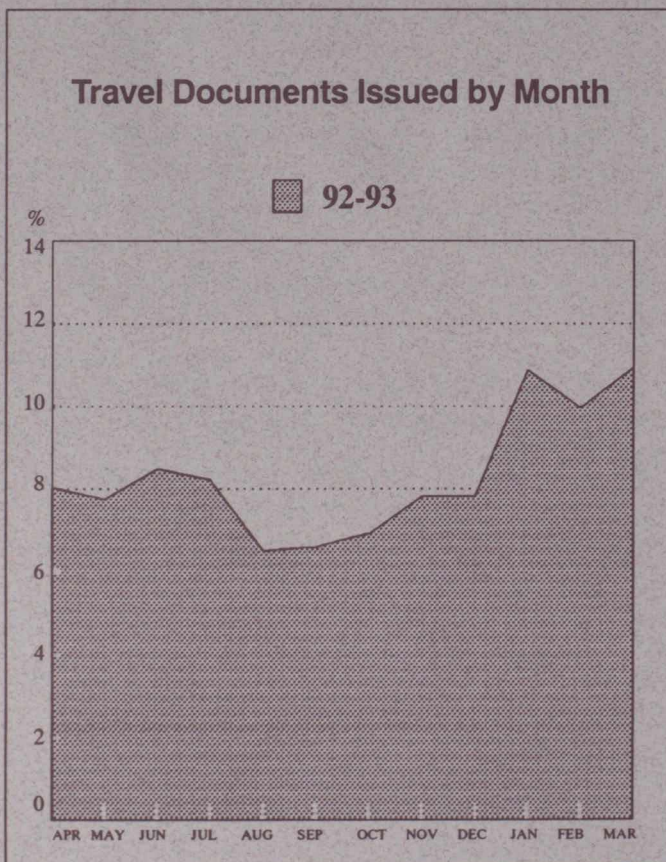
2.7 Productivity

Historically, the productivity rate has been the most important efficiency indicator within the Passport Office. Each year, the Passport Office establishes productivity rates for the Agency as a whole, for each regional operation and for each issuing office, per month and for the fiscal year.

The productivity rate is defined as the number of travel documents issued per person-year. There are two variations of the rate. The first takes into account overhead and the second includes operations personnel only.

In 1992-93, we had a target of 499 person-years. In fact, we employed up to 580 people at any one time to handle seasonal fluctuations in demand. The seasonal fluctuation in demand is illustrated in *Graph 2*.

GRAPH 2



2.8 Management Contracts

In line with the corporate objectives of efficiency and economy, we have improved our management control and accountability system.

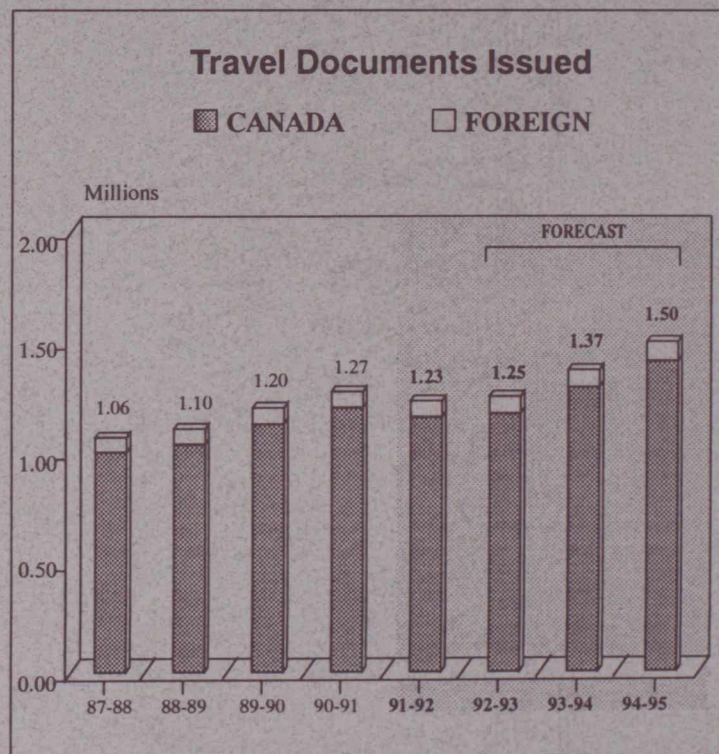
A contract is drawn up annually between the Chief Operating Officer and each director. This sets out their specific authorities, accountabilities and responsibilities for the period, and ensures that there is a common view of Passport Office operations and the factors necessary for success. It also commits directors to use allocated resources — human, financial and material — efficiently and with the highest regard for probity and prudence.

2.9 1993-94 Performance Targets

Volume

The estimated volume of travel documents issued in 1993-94 by the Passport Office in Canada and by Canadian missions abroad will reach 1,369,000. This represents an increase of 9.7% over 1992-93, as indicated in *Graph 3*. A further increase in the volume of 9.2% in 1994-95 over the preceding year is also forecast.

GRAPH 3



In 1993-94, about 94% or 1.27 million passports will be issued in Canada. About 6% or 79,000 passports will be issued by Canadian missions abroad.

Type of Product

It is estimated that we will issue 1,334,721 24-page passports in 1993-94. This represents 97.5% of the total travel documents to be issued. The remaining 34,279 or 2.5% of documents to be issued include the 48-page passport; special, diplomatic and emergency passports; certificates of identity; and refugee travel documents.

Type of Service

In Canada, 14.6% of applications are currently submitted by mail and the remainder at public

counters in regional offices and in offices serving the National Capital Region.

In 1993-94, four new offices will be opened to encourage Canadians to make use of the over-the-counter service. We forecast a decline of 0.6% in the use of the mail service in 1993-94. It is estimated that about 86% of all applications in Canada will be submitted in person and 14% by mail.

Level of Service

Passports are normally issued in Canada in five working days when applications are submitted in person at public counters. Applications mailed to Ottawa normally take ten working days to process.

GRAPH 4

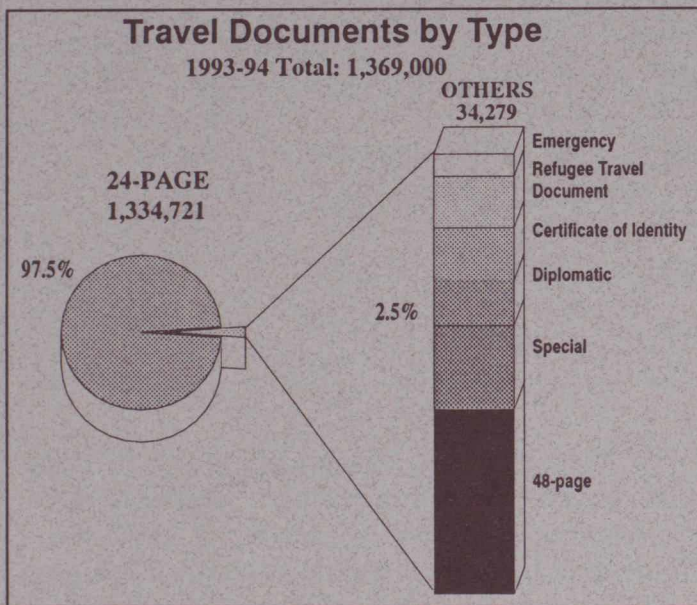
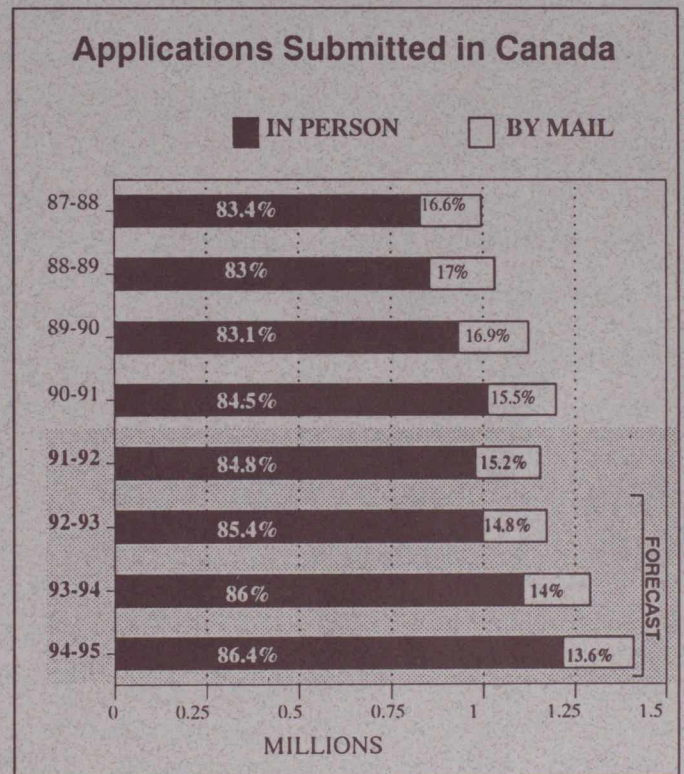


TABLE 1

Applications	1991-92 Actual		1992-93 to 1994-95 Forecast	
	Submitted by mail*	10 days	97%	10 days
	17 days	100%	17 days	99%
Submitted in person	5 days	96%	5 days	96%
	7 days	100%	7 days	99%

* Complete applications

GRAPH 5



Productivity Rate

As noted earlier, the productivity rate is defined as the number of travel documents issued per person-year. *Table 2* shows the levels of productivity for the four-year period ending March 31, 1994.

With the designation as a Special Operating Agency on April 1, 1990, the four-year break-even period, during which the Passport Office generates revenues sufficient to cover its expenditures, began in the fiscal year 1990-91 and extends to the end of the 1993-94 fiscal year.

TABLE 2

Volume, Person-Years and Productivity Rates				
	1993-94 Forecast	1990-91 Actual	1991-92 Actual	1992-93 Forecast
Volume				
Passports issued in Canada	1,273,617	1,180,538	1,141,605	1,131,506
Official travel documents issued in Canada	6,063	10,240	6,033	5,378
Other travel documents issued in Canada	10,320	6,569	6,374	10,516
Issues abroad	79,000	71,960	71,842	76,000
Total volume	1,369,000	1,269,307	1,225,854	1,247,200
Total person years	537.3	434.6	444.7	499.3
Productivity rate	2,548	2,921	2,757	2,498
Productivity rate, production personnel only	3,590	3,403	3,447	3,358

Financial Performance

On February 14, 1980, the Treasury Board approved a submission (T.B. 769377) seeking the re-establishment of the Passport Office Revolving Fund with a continuing authority not exceeding \$4,000,000 as a balance between revenues and expenditures.

The fee structure of the Passport Office is set for a four-year period to avoid accumulation of excessive surpluses and deficits and inconvenience to the public.

The Passport Office finances all its activities and recovers its costs from revenues derived from passport services fees. On January 1, 1992, the Governor in Council approved an amendment to the Passport Services Fees Regulations. Table 3 indicates the current fees and the forecast volume for 1993-94.

TABLE 3

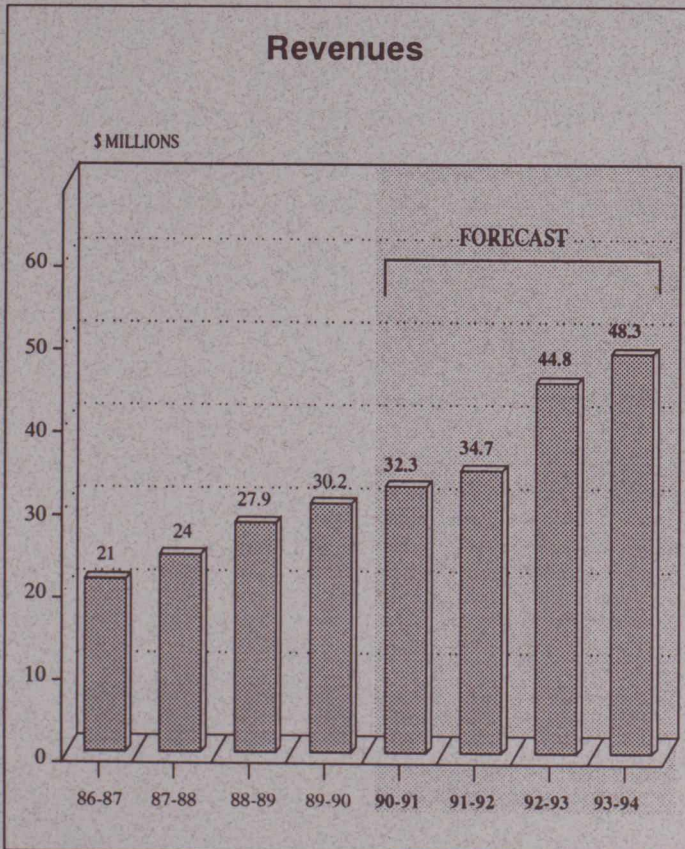
Category of Travel Documents	Fee \$	Forecast Volumes		
		1993-94	1994-95	1992-93
24-page passport	35	1,334,721	1,457,625	1,216,020
48-page passport	37	14,323	14,950	12,472
Official passport	57	8,293	8,970	7,483
Refugee Travel Document	35	6,450	7,475	6,236
Certificate of Identity	75	3,870	4,485	3,742
Emergency	6	1,343	1,495	1,247
Total Volume		1,369,000	1,495,000	1,247,200

Graph 6 illustrates the levels of revenues forecast for 1993-94. Given the projected volume of 1.37 million passports to be issued in 1993-94, the estimated level of revenues rises to \$48.3 million. This increase is due primarily to increased volume.

The total expenditures forecast for 1993-94 are illustrated in Graph 7. We estimate that in 1993-94 the expenditures will reach \$48.3 million.

This increase is due largely to increased volume and other corporate initiatives to be undertaken in 1993-94.

GRAPH 6



GRAPH 7

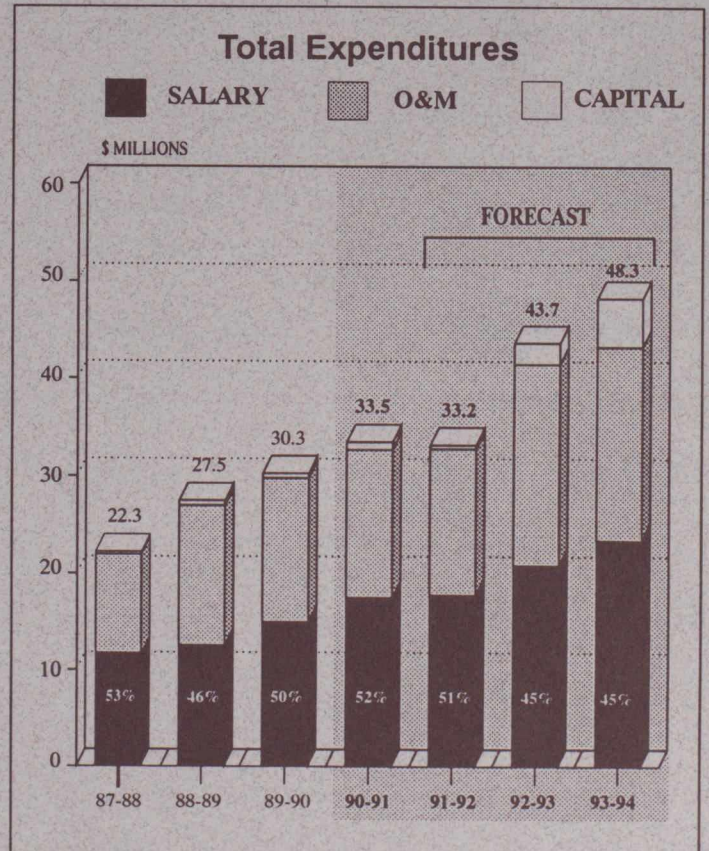


Table 4 shows the Passport Office net cash requirements for the period 1990-91 to 1993-94.

The financial targets for 1993-94 outlined in this section will be achieved by closely monitoring

the volume and associated revenues and variable costs, by controlling fixed costs and by reviewing the budget at mid-year and third quarter.

TABLE 4

Passport Office Net Cash Requirements				
	1993-94 Forecast	1990-91 Actual	1991-92 Actual	1992-93 Forecast
Revenue	\$48,256,104	\$32,259,472	\$34,706,018	\$44,812,308
Expenditures				
- Personnel	21,724,837	17,547,778	17,119,150	19,570,912
- Travel and relocation	1,023,518	300,593	330,699	984,931
- Freight, express and cartage	1,274,735	736,411	1,021,213	1,258,117
- Postage	91,936	226,342	76,866	94,255
- Telecommunication	1,217,507	694,684	707,204	981,276
- Information	325,426	6,807	21,168	98,116
- Professional services	9,287,495	6,274,295	6,441,956	7,774,718
- Rentals	3,683,200	2,170,736	2,287,492	3,017,304
- Repair and upkeep	1,828,436	443,939	292,766	1,315,400
- Materials and supplies	6,290,529	4,362,551	4,211,183	5,687,649
- Capital	1,462,818	768,421	732,819	2,832,182
- Miscellaneous expenses	45,229	11,153	6,789	49,756
Total Expenditures	48,255,666	33,543,710	33,249,305	43,664,616
Surplus (Deficit)	\$438	(\$1,284,238)	\$1,456,713	\$1,147,692
Cost per passport	\$35.25	\$26.43	\$27.12	\$34.01

We will continue to use existing financial and administrative systems to gather complete and pertinent information that will enable us to produce the reports required for both financial and management purposes.

The following is a brief summary of the 1993-94 performance targets:

TABLE 5

1993-94 Performance Targets			
Volume			
Number of travel documents issued in Canada and abroad			1,369,000
Number of travel documents issued in Canada only			1,290,000
Type of Product			
Number of 24-page passports			1,334,721
Number of other travel documents			34,279
Type of Service			
% of applications submitted in Canada in person			86%
% of applications submitted in Canada by mail			14%
Level of Service			
By mail	10 days		97%
	17 days		99%
In person	5 days		96%
	7 days		99%
Productivity Rate			
Productivity rate			2,548
Productivity rate, production personnel only			3,590

3.0 1993-94 Objectives

3.1 Introduction

We have established the following priorities for 1993-94:

- to maintain and enhance the integrity of the Canadian passport;
- to begin re-engineering passport production and management processes to take advantage of modern technologies, and implementing a fully on-line operation;
- to achieve better service and productivity by standardizing processes for passport production;
- to review and recommend amendments to the Passport Office Framework Document;
- to institute good human resource management practices that promote efficiency and high-quality service;
- to introduce a stronger service orientation to Passport Office operations;
- to improve communications with the general public, the media and employees;
- to improve the Passport Office's internal controls and business processes;
- to improve the organizational structure of the Passport Office.

3.2 Security Enhancement Plan

Background. In 1991, the Secretary of State for External Affairs requested a review of security procedures and approved a series of measures recommended by the Passport Office to identify the extent of illegal activity, to strengthen security in the issuance of passports and to reduce the possibility of fraud.

The following were the major initiatives advanced in the Security Enhancement Plan:

- measures to encourage personal appearance by passport applicants; these included

opening new offices in Surrey, B.C. and Laval, Quebec; discontinuing the acceptance of bulk applications through travel agents; and requiring applicants who mailed in their applications but who lived near an issuing office to pick up their passports, thus offering examiners an opportunity for visual verification;

- increasing the ratio of guarantor checks from 10% to 20%;
- tightening documentation checks and retaining supporting documents during the period of issuance;
- comparing vital statistics information held by selected provincial authorities against Passport Office records;
- alerting MPs to the possibility of misuse or fraud by those making use of the service provided by their constituency offices in accepting applications and delivering them to the Passport Office;
- undertaking a joint Passport Office/Consular Affairs study of passport issuance abroad.

To cover the anticipated increase in cost that these measures represent, the fee for the regular passport was increased.

Results Achieved. The measures outlined above have achieved the objectives cited. The Passport Office has ascertained that the level of passport fraud is limited while identifying opportunities for a re-focusing of control procedures (see 1993-94 *Activities*).

In addition to these measures, the Passport Office undertook a major reorganization in 1992, creating a new Security and Foreign Operations Division. This new division will lend renewed emphasis and priority to security and control concerns.

Because of the security threat posed by professionally forged, stolen or illegally obtained support documents, we have also taken an active

part in the Interdepartmental Committee on the Security of Canadian Documents, which provides a forum in which to seek common solutions to such problems.

Another major activity of the past year has been the development of a new passport book based on ground-breaking technological research conducted by the Passport Office in collaboration with North American industry. The book, to be in use by the autumn of 1993, contains new security features that will resist attempts to tamper with it, and will enhance the ability of personnel at points of entry to detect counterfeit or altered documents.

At the same time, the Passport Office Examiner Training (POET) Committee has been working hard to design and deliver a new, comprehensive training plan for examiners. This initiative reflects our belief that the best way to prevent fraud is through a well-trained, vigilant corps of professional examiners.

1993-94 Activities. The Passport Office will remain dedicated to maintaining and enhancing the integrity of the Canadian passport. The Security Enhancement Plan initiatives have validated control procedures already in place while subjecting them to renewed scrutiny and security awareness. They must now be re-focused and integrated into our day-to-day operations. We will refocus these initiatives as follows:

- We will continue with the planned opening of new offices in large market areas; new offices in Surrey and Laval contributed to increased personal appearance and better levels of service. To this end, four new offices are scheduled to open in Ontario this fiscal year in the communities of Brampton, Kitchener, St. Catharines and Mississauga.
- We will re-focus guarantor verification in accordance with identified threat: threat analysis will be carried out in response to specifically identified areas of weakness.
- We will re-focus the mail-back activity in accordance with potential threat. As is the case for guarantor checks, threat analysis will be carried out and areas of concern targeted.

- The new Security and Foreign Operations Division will concentrate on the following areas:

- upgrading of the Case Management System, with an expanded watch list function, to improve capability in identifying criminal and immigration fraud in cooperation with law enforcement agencies and immigration officials;
- the offer and delivery of an improved training program for consular and immigration staff;
- expanded audit of applications processed abroad and in Canada to permit more effective identification of weaknesses in the issuing process;
- proceeding with the study of passport issuance abroad, in cooperation with Consular Operations Division.

In addition, in cooperation with the Registrar of Citizenship and pursuant to an Auditor General recommendation, the Passport Office will undertake a project to determine the extent of fraudulent use of lost or stolen citizenship certificates in passport applications. The results will enable the Passport Office to decide as to the continued viability and usefulness of this activity.

Resources Required. As Security Enhancement Plan initiatives will now be integrated into our normal activities, there will no longer be a need for separately identified resources, but rather a reallocation within the established resource base.

3.3 Technology Enhancement Plan

Background. In 1992-93, we embarked on a program to re-engineer the processes used for passport production and management to take advantage of new technologies for image processing and document management.

The program is motivated by the need to replace present aging and prior-generation computer applications and system architectures with more modern technological approaches, and to become a fully on-line operation in all processing locations.

In addition, we believe that on-line enquiry and verification will become increasingly important in the 1990s. Accordingly, we intend to augment our database and prepare it for secure access by authorized agencies. We also intend to develop new systems and procedures for using and taking advantage of the new technologies, further enhancing document security.

Faced with anticipated volume growth and additional product and service expectations, we must ensure that productivity and service levels are maintained or enhanced while accommodating these modern requirements.

The Technology Enhancement Plan (TEP) has evolved in concept and timetable since the 1992-93 Business Plan. The approach discussed in that plan contemplated a gradual design and implementation effort over the next several years, with interim pilot or demonstration systems set up in the Passport Office to test the concept and facilitate specification of the ultimate system. Now, however, the availability of different contracting mechanisms within Supply and Services Canada (SSC) enables us to proceed directly to contract with a sophisticated industry systems designer/integrator through all stages of analysis, design and development. The result will optimize both the cost and timetable for implementing changes while maintaining a low-risk factor.

Objectives

- To re-design passport production systems and procedures, taking advantage of modern technologies for image capture, storage and retrieval, document image management and digitized image printing.
- To implement a fully on-line environment locally, in the regions and, where feasible, within the consular network.
- To facilitate secure access to, and retrieval from, the Passport Office database for both internal and external users for verification purposes.
- To build better work structures and work flows compatible with the government's job enrichment and empowerment initiatives.

Anticipated Benefits. For the Passport Office, the Technology Enhancement Plan should lead to greater efficiency and work simplification; universality across offices; automated statistical measurement and quality control; reduced opportunities for error; and increased security in the issuance, tracking and verification of passports.

All of these benefits will considerably enhance the role and public profile of the Passport Office, and will permit greater participation in government policy objectives as well as enabling us to accommodate anticipated growth in demand.

1993-94 Activities. Early in the fiscal year we will release a Request for Proposal (RFP) to identify a systems integrator/systems partner to carry this project forward through all of its phases. To select an industry associate, we are using the Common Purpose Procurement Methodology recently introduced by SSC. The selected supplier will participate fully in analysis, design and system implementation, in effect becoming a member of the extended professional team carrying out the Technology Enhancement project.

The project will be carried out in four phases:

- definition of project and user requirements;
- research and development of alternative systems;
- installation and evaluation of pilot;
- full operational implementation.

In the coming year, we will carry out the first phase and commence work on the second.

The project and user requirements definition phase will involve a review of Passport Office operations, subsequent development of a statement of user requirements for the new system, and a detailed plan for its development and implementation. This phase will also include a review of possible technologies for printing graphic images on the passport label and for printing an accompanying wallet card as and when such a card may be approved.

The systems research and development phase will involve the actual technical research, design, specification and full prototype development of the system alternatives selected. The design solution will include the significant aspects of documentation scanning, graphics digitization, storage and retrieval, and an effective process redesign to maximize the benefit of such technologies. Process interfaces to the existing Master Index database and system are also a fundamental component.

Resources required. The level of financial resources required in 1993-94 depends largely on the scope of work agreed upon with the business associates and the contract negotiator. The Passport Office TEP team will consist of 6 to 7 Electronic Data Processing specialists and human systems, communications and operations professionals.

3.4 Management Operations Review

Background. The Management Operations Review Plan was initiated in 1992-93 to move the Passport Office ahead to better service and productivity. The Plan consists of two separate projects: the Operations Review Project and the Resource Allocation Review Project.

The Operations Review Project involves identifying and implementing standardized and improved production processes. The Resource Allocation Review Project is concerned with measuring all activities and processes of the Passport Office, and reframing the Resource Allocation model.

The Operations Review Project is particularly important in that it strategically underpins other projects such as the Technology Enhancement Plan and the Human Resource Management Plan.

A team of operations managers and O&M professionals has been working since October 1992 to describe the passport production systems in place and to frame standardized models.

Objectives

- To develop and implement standardized processes for passport production.
- To develop a new resource allocation model based on the new process.

Anticipated Benefits. Benefits of the Management Operations Review include:

- a more uniform level of service to clients;
- better support through a standardized process for the introduction of new technologies;
- improved human resources management, including an equitable distribution of resources, and better training;
- improved internal communication.

1993-94 Activities. Standardized and improved production models will be approved by the Executive Committee in the first quarter and implementation will begin.

When the standardized processes are in place (possibly as early as the third quarter), the Resource Allocation Review Project will begin. Framing of new resource distribution models will involve a review of productivity-measuring techniques and the application of these techniques to measure the Passport Office activities including the newly standardized processes. Part of the goal is to provide production managers with a deeper knowledge of how these models are constructed and how the production statistics that they generate can be properly and effectively used. The revised Resource Allocation Model will be submitted to the Executive Committee for approval.

Resources required. It is expected that these activities can be carried out for \$150,000 (including 1 PY).

3.5 Review of the Framework Document

Background. The Passport Office began operating as a Special Operating Agency in April 1990. As such, it undertakes to meet specific performance objectives. These objectives and how the agency will be held accountable for them, together with any special administrative flexibilities required to meet them, are set out in a Framework Document. Item 6.1 of the Passport Office's Framework Document calls for a review of the document every three years or more often if necessary.

In the past year, a major reorganization of the Passport Office has taken place, placing greater emphasis on security and on strategic and business planning. In addition, we have articulated statements of our vision, mission and corporate values.

Objective

- To amend the Framework Document to reflect the current organization, culture and philosophy of the Passport Office.

1993-94 Activities. In the coming year, we will undertake, in consultation with the Department of External Affairs and the Treasury Board Secretariat, a comprehensive review of the Framework Document in the light of the above changes.

Resources required. The financial resources required to undertake the comprehensive review and publish the revised Framework Document amount to \$25,000.

3.6 Human Resources Management Plan

Background. The Passport Office's record of service excellence is attributable to our most valuable asset—the people who deliver our services. The way we manage our employees is, therefore, of critical importance.

In the past year we developed a draft of a plan for the management of human resources covering the

five-year period from 1993 to 1997. The draft plan describes the current human resources management environment of the Passport Office and sets out strategic objectives, principles and values. It provides the structure and orientation for all human resources management planning and activities, and the data and observations necessary to identify priorities. It also enunciates a set of five management principles covering commitment to corporate values; leadership; consultation with staff; two-way communication; and the treatment of staff with dignity, respect, honesty and equity.

In addition, two of the corporate values of the Passport Office, enunciated in the long-term Strategic Plan—quality people and recognition of achievement—relate directly to human resource management.

In 1992-93 we introduced the Passport Office Incentive Awards Program to encourage high standards of achievement and to recognize exceptional contributions such as outstanding performance, long service and practical suggestions for improvement.

Objectives. The strategic objectives for human resources management are as follows:

- To demonstrate to all employees of the Passport Office that they are the agency's most valued resource.

Anticipated Benefits. Successful implementation of the plan will lead to a wide range of benefits for staff, management and ultimately the public. Among these are the following:

- Staff will know, understand and support the vision, mission and values of the Passport Office.
- Management and staff will know and abide by the management principles.
- Morale and organizational commitment will be higher.
- Career plans and training plans will be implemented for employees.
- Superior performers will be given developmental opportunities.

1993-94 Activities. Having developed a draft of the Human Resources Management Plan, we will now proceed to the next stage of the process to refine the document and commence consultation with both senior management and employees. The Plan will then be finalized, and we will proceed with implementation. The finalization of a plan that reflects the values of the Passport Office and that is meaningful to employees — a plan that is specific and practical — is a daunting challenge. Considerable consultation and staff work is required to ensure that this is accomplished.

Resources required. The production of the plan will take most of the 1993-94 fiscal year. Implementation will begin immediately upon its completion. The timing of implementation and resources required can only be finalized at that time.

3.7 Quality-of-Service Initiatives

Background. Quality of service is one of the two key strategic objectives of the Passport Office. Moreover, in our *Strategic Plan 1992-93 to 1996-97*, we recognized that in order to improve service, we must become more client-driven; that is, we must become aware of the needs of our clients and tailor our services to meet their needs.

However, to do this effectively requires that we develop a conceptual framework for quality of service, including detailed objectives, the criteria against which the success of the quality of service initiatives can be measured, and the assessment methodology. The development of this framework is a long-term undertaking. In the interim, therefore, we propose to undertake a series of specific measures:

- a national toll-free telephone system;
- a customer traffic management system;
- client surveys ;
- an independent review of the Passport Office examiner training program.

Objective

- To imbue Passport Office operations with a stronger service orientation.

Anticipated Benefits. Improvements in quality of service will maintain and enhance the excellent reputation of the Passport Office. As well, with the burden of answering telephone enquiries reduced, improvements in efficiency are expected.

1993-94 Activities

- i) **New toll-free telephone system.** To improve the management, quality and timeliness of response to telephone enquiries, in March 1993 we put into service a national toll-free telephone system. The system provides 24-hour electronic information across Canada and 9-to-5 personal service for all regions. Staffed by bilingual operators, the service furnishes information on passport policies and regulations, and on the status of applications submitted by mail. All published telephone numbers for regional offices have been redirected to the 1-800 system. Local telephone information services have been retained for economic reasons in Montreal and Toronto.

The service will be closely monitored to ensure that an acceptable level of service is maintained. A telephone call management software will be purchased to allow for detailed performance tracking and real-time problem recognition.

- ii) **Customer Traffic Management System.** To improve the efficiency with which our clients are served, we will install a personal computer-based system in selected issuing offices. On arrival, clients will indicate the service they require by pressing a button on the ticket dispenser. The ticket will confirm the service selected, assign the client a place in line and indicate estimated waiting time. In addition to creating a more relaxed waiting—and working—environment, the system will collect the data necessary to generate daily statistical reports and create staff schedules, thus improving productivity. A pilot system has already been implemented in the Vancouver office.

- iii) **Client surveys.** In 1992, a survey of passport applicants was conducted in Western Region offices. Almost 400 people completed the survey. Results showed 90% of respondents found Passport Office staff courteous and friendly; 60% believe we provide a quality service for a reasonable fee. In 1993-94, we will extend this effort to other regions.
- iv) **Independent review of examiner training program.** How members of the public judge the service they receive from the Passport Office depends largely on their experience with our examiners. The prominent role of the examiners underlines the importance of ensuring that they have access to a first-rate training program. With this in mind, we have designed a training package. The next step involves having the program assessed by Training and Development Canada and seeking their suggestions for possible improvements.

Resources required:

- i) Toll-free telephone service. Until real experience is acquired, it will not be clear what the additional costs of the enhanced service will be. First analysis indicates that system operation and long distance charges are expected to amount to \$350,000. One-time capital costs will total \$50,000.
- ii) Customer traffic management system: \$40,000.
- iii) Client surveys: \$20,000.
- iv) Independent review of examiner training program: \$20,000.

3.8 Communications Plan

Background. To improve our links with the general public, various private- and public-sector organizations and our employees, the Passport Office has developed a comprehensive Communications Plan comprising both external and internal communications strategies.

The external strategy focuses on a number of target groups including applicants, guarantors, travel agents, government and corporate

associates, special interest groups (such as ethnocultural communities and the visually or hearing-impaired) and the media. Communications activities ensure that the expectations of these groups are monitored and their needs for information about our services, policies and procedures are met.

In our 1992-93 Business Plan, we acknowledged the importance of internal communications for organizational effectiveness. Accordingly, we developed a corporate visual identity to express our SOA status and enhance our image; began publication of a newsletter to strengthen corporate culture, promote a sense of belonging and provide recognition; and involved employees in the management process and fostered a team spirit by communicating to them our vision, strategies and objectives, and explaining the impact of these on the organization's day-to-day operations.

Objectives

- The main objective of the external communications strategy is to enhance and build client confidence in the Passport Office's policies, procedures and programs, while emphasizing "partnership" with our industry, government and corporate associates.
- The internal communications strategy is designed to cultivate and enrich a corporate culture that will produce a well-informed, effective, service-oriented work force.

Anticipated Benefits. As with other quality-of-service initiatives, well-executed Communications Plans will enhance the reputation of the Passport Office.

In addition, employees who have a sense of affiliation with the organization and understand our goals will be more committed to accomplishing them.

1993-94 Activities. The delivery of communications in the Passport Office is decentralized, with regional and functional directors assuming a high degree of authority and responsibility, including that of developing Communications Plans. The

1993-94 Communications Plans prepared by directors analyze the communications environment of their respective region or function, identify target audiences, set out specific and measurable objectives and recommend effective strategies.

Specific external communications activities to be undertaken include:

- participation in travel industry shows;
- the placement of information kiosks in strategic high-traffic areas (e.g. shopping centres, airport terminals);
- visits to, and seminars for, local organizations such as schools and associations representing ethnic minorities and visually or hearing-impaired people;
- the maintenance of close working relationships with the travel industry;
- media relations and special events to promote new offices.

Internal communications activities specified by regional and functional directors include various initiatives, including the use of video technology, to develop and maintain a sound organizational culture and to foster the development of individual employees.

Management Services provides corporate level communications services including communications policy guidance and coordination, production of common promotional materials, operation of the national toll-free enquiry service and coordination of the corporate identity program. In this connection, it will, among other things, ensure consistency in the approach to communications planning by beginning work on a Passport Office communications policy and procedures manual. It will produce brochures, video and kiosk materials for use at exhibitions or in regional offices, and purchase national level advertising. It will expand the 1-800 system and purchase a telephone management computer.

Resources required: to be absorbed by existing resources.

3.9 Audit Plan

Background. The Passport Office must meet the challenge of delivering an effective product while meeting stringent targets for efficiency and economy. To help managers meet these objectives, in 1992-93 we took steps to strengthen our internal audit function by commissioning a multi-year Audit Plan.

The multi-year Plan describes all audit activities to be carried out over a five-year time-frame. The Plan was based on an in-depth examination of the Passport Office organization, including all operations and internal administrative functions, to define the potential audit universe and to break it down into key areas of management activity. Accordingly, the Plan includes a description of the agency's audit universe and proposes a review of the following areas of management activities:

- strategic and business planning and reporting;
- security management;
- operations management;
- financial management;
- human resources management;
- information technology management;
- corporate relations;
- quality management.

Objective

- To provide management with an independent assessment of the quality of the Passport Office's internal controls and business processes, as well as recommendations and suggestions for continual improvement.

Anticipated Benefits. The major benefits are:

- more rational organization of internal auditing;
- identification of opportunities for improving systems and controls;

- the direction of management's attention to key factors affecting economy, efficiency and effectiveness.

1993-94 Activities. The next step will involve consultations with the appropriate authorities within EAITC. Based on the results of the consultations, implementation of the Audit Plan will follow.

Resources required: \$185,000.

3.10 Empowerment

Background. In 1992 the Passport Office was reorganized to create a structure more in keeping with current requirements and reflective of our SOA Status. This reorganization put into place the key components of our organization and assigned responsibilities at the directorate level. At the time these changes were introduced it was recognized that further refinement of accountabilities, authorities and responsibilities at the management and working levels was required. The Executive Committee shares the PS-2000 objectives of delayering and empowering employees and, to prepare for these changes, commissioned a review of the organizational structure at the manager to working level of the Passport Office by Capelle and Associates.

The study found a number of opportunities for improvement in both organization structure and work processes. Accordingly, nine recommendations for organization-wide improvements were made.

After testing these recommendations and their implications for the Passport Office and its employees, the Executive Committee accepted the recommendations and has elaborated a work plan to implement them. An essential part of the work plan is communication with employees about what the changes are and what they will mean. The introduction of these measures will be managed so as to avoid unnecessary disruption, to increase confidence through appropriate training and to promote endorsement of all staff.

Objectives. The objective of the review is to bring about improvements in the organization structure of the Passport Office. The term "organization structure" means the inter-relationships within the organization and related accountabilities and authorities.

Anticipated Benefits. The measures to be taken will result in:

- higher quality work and greater efficiency by employees who are empowered and encouraged to make those decisions that they need to do their job;
- a clearer idea on the part of employees as to what is expected of them;
- clearer lines of authority.

1993-94 Activities. The Executive Committee of the Passport Office has taken the decision to reduce the number of management layers in accordance with the study recommendations. As part of the work plan, the Executive Committee will be developing revised work descriptions for managers, examiners and production personnel. The Committee will also identify, as part of the examiner training program, opportunities for further empowerment. Full implementation of the recommendations will not take place before 1994-95.

Resources required: nil.

4.0 Conclusion

The 1993-94 Business Plan enunciates the corporate objectives and activities to be undertaken by the Passport Office in the next fiscal year. It also identifies the financial resources forecast to achieve these objectives.

The Passport Office will measure its success in attaining these objectives in the Annual Report covering the 1993-94 year.

Appendix A

PASSPORT OFFICE LOCATIONS IN CANADA

EASTERN OPERATIONS

Suite 601, King's Tower
King's Place
440 King Street
FREDERICTON, N.B.

Suite 608, Duke Tower
Scotia Square
5251 Duke Street
HALIFAX, Nova Scotia

Suite 302
Place Saint-Michel
3885 Harvey Boulevard
JONQUIÈRE, Québec

Suite 300
2550 Daniel-Johnson Boulevard
LAVAL, Québec

Suite 215, West Tower
Complexe Guy-Favreau
200 René-Lévesque Blvd. West
MONTRÉAL, Québec

Suite 1000
Place Belle Cour
2590 Laurier Boulevard
SAINTE-FOY, Québec

Suite 112
3300 chemin Côte Vertu
SAINT-LAURENT, Québec

Suite 702
TD Place
140 Water Street
ST. JOHN'S, Nfld.

1st Floor, West Tower
C.D. Howe Building
240 Sparks Street
OTTAWA, Ontario

ONTARIO OPERATIONS

Suite 330
Standard Life Building
120 King Street West
HAMILTON, Ontario

Suite 803
Government of Canada Building
451 Talbot Street
LONDON, Ontario

Suite 421
Royal Bank Building
5001 Yonge Street
NORTH YORK, Ontario

Suite 828
Scarborough Town Centre
200 Town Centre Court
SCARBOROUGH, Ontario

Suite 406
Royal Insurance Bldg.
28 Cumberland Street N.
THUNDER BAY, Ontario

Suite 1100
First Century Tower
438 University Avenue
TORONTO, Ontario

Suite 504
Canadian Imperial Bank of
Commerce Building
100 Ouellette Avenue
WINDSOR, Ontario

CENTRAL OPERATIONS

6th Floor
Place du Centre
200 Promenade du Portage
HULL, Quebec

WESTERN OPERATIONS

Suite 440
First Street Plaza
138 - 4th Avenue S.E.
CALGARY, Alberta

Suite 1630
Canada Place Building
9700 Jasper Avenue
EDMONTON, Alberta

Suite 502
1867 Hamilton Street
REGINA, Saskatchewan

Suite 605
Federal Building
101 - 22nd Street East
SASKATOON, Saskatchewan

Suite 405
Guildford Landmark Building
15127-100th Avenue
SURREY, B.C.

Suite 240
Sinclair Centre
757 Hastings Street W.
VANCOUVER, B.C.

Suite 228
Customs House
816 Government Street
VICTORIA, B.C.

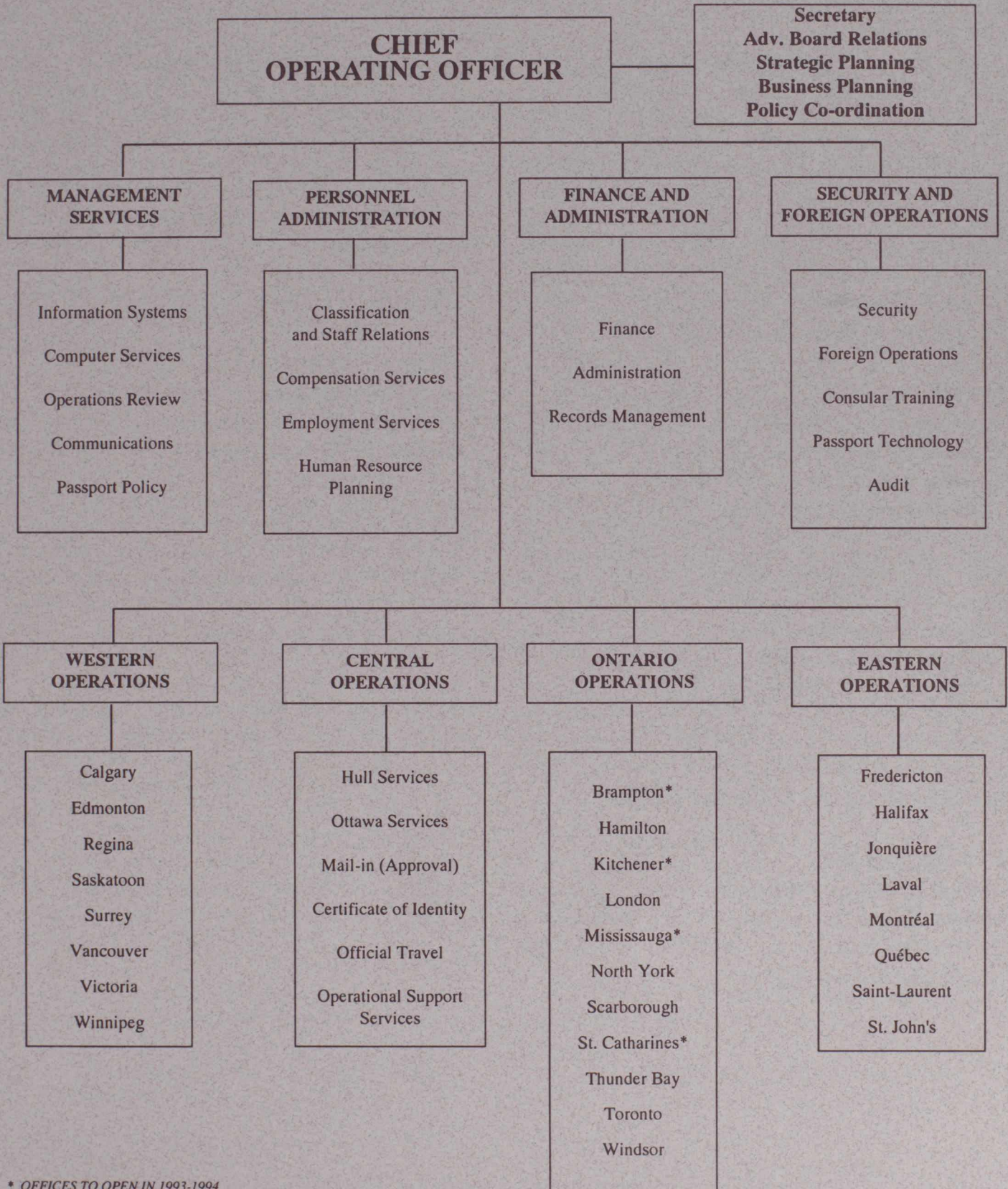
Suite 308
Revenue Building
391 York Avenue
WINNIPEG, Manitoba

MAIL-IN SERVICE

The Passport Office
External Affairs and International
Trade Canada
OTTAWA, Canada
K1A 0G31

Appendix B

PASSPORT OFFICE ORGANIZATION



* OFFICES TO OPEN IN 1993-1994

Appendix C

THE ADVISORY BOARD OF THE PASSPORT OFFICE

Barry Mawhinney

Legal Advisor
Legal Affairs Branch
External Affairs and
International Trade Canada

Garrett Lambert

Assistant Deputy Minister
Corporate Management
External Affairs and
International Trade Canada

Norman Manchevsky

Chief Executive Officer and
Queen's Printer for Canada
Canada Communication Group

André Donati

General Manager
Canada Post Systems
Management Limited

William H. (Bill) Maguire

President of the Alliance
of Canadian Travel Associations
Maguire Travel Service Ltd.

Robert J. MacPhee

Chief Operating Officer
Passport Office
External Affairs and
International Trade Canada

SECRETARY TO THE ADVISORY BOARD**Hans von Donhoff**

Manager, Strategic Planning
Passport Office
External Affairs and
International Trade Canada

Appendix D

EXTRACT FROM THE FINANCIAL ADMINISTRATION ACT (FAA)

32.

(1) "No contract or other arrangement providing for a payment shall be entered into with respect to any program for which there is an appropriation by Parliament or an item included in estimates then before the House of Commons to which the payment will be charged unless there is a sufficient unencumbered balance available out of the appropriation or item to discharge any debt that, under the contract or other arrangement, will be incurred during the fiscal year in which the contract or other arrangement is entered into.

(2) "The deputy head or other person charged with the administration of a program for which there is an appropriation by Parliament or an item included in estimates then before the House of Commons shall, as the Treasury Board may prescribe, establish procedures and maintain records respecting the control of financial commitments chargeable to each such appropriation or item."

33.

(1) "No charge shall be made against an appropriation except upon the requisition of the appropriate Minister of the department for which the appropriation was made, or by a person authorized by him in writing."

(2) "Every requisition for a payment out of the Consolidated Revenue Fund shall be in such form, accompanied by such documents and certified in such manner as the Treasury Board may prescribe by regulation."

(3) "No requisition shall be made pursuant to subsection (1) for a payment that:

(a) would not be a lawful charge against the appropriation;

EXTRAIT DE LA LOI SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (LGFP)

32.

(1) «Il ne peut être passé de marché ou autre contrat prévoyant un paiement, dans le cadre d'un programme affecté d'un crédit ou d'un poste figurant dans les prévisions de dépenses alors déposées devant la Chambre des communes et sur lequel le paiement sera imputé, que si le solde disponible non grevé du crédit ou du poste est suffisant pour l'acquittement de toutes les dettes contractées à cette occasion pendant l'exercice au cours duquel a lieu la passation.»

(2) «L'administrateur général ou autre responsable chargé d'un programme affecté d'un crédit ou d'un poste des prévisions de dépenses alors déposé devant la Chambre des communes met en oeuvre, pour ce qui est des engagements financiers imputables sur ce crédit ou ce poste, des méthodes de contrôle et de comptabilisation conformes aux instructions du Conseil du Trésor.»

33.

(1) «Il ne peut être effectué de paiement imputable sur un crédit affecté à un ministère qu'à la demande du ministère compétent ou de la personne à qui il a été donné délégation écrite.»

(2) «Les demandes de paiement sur le Trésor sont à présenter en la forme, avec les documents d'accompagnement et selon les modalités de certification prévues par règlement du Conseil du Trésor.»

(3) «Il est interdit de demander des paiements sur le Trésor dans les cas où ils entraîneraient :

a) une imputation irrégulière sur un crédit;

Appendix D (cont'd)

(b) would result in an expenditure in excess of the appropriation; or

(c) would reduce the balance in the appropriation so that it would not be sufficient to meet the commitments charged against it.”

(4) “The appropriate Minister may transmit to the Treasury Board any requisition with respect to which that Minister desires the direction of the Board, and the Board may order that payment be made or refused.”

34.

“No payment shall be made for the performance of work, the supply of goods or the rendering of services, whether under contract or not, in connection with any part of the public service of Canada, unless, in addition to any other voucher or certificate that is required, the deputy of the appropriate Minister, or another person authorized by such Minister certifies:

(a) that the work has been performed, the goods supplied or the service rendered, as the case may be, and that the price charged is according to contract, or if not specified by contract, is reasonable; or

(b) where a payment is to be made before the completion of the work, delivery of the goods or rendering of the service, as the case may be, that the payment is in accordance with the contract.”

b) une dépense supérieure à un crédit;

c) une réduction du solde du crédit à un niveau insuffisant pour l'exécution des autres engagements.»

(4) «Avant de procéder à certaines demandes de paiement, le ministère compétent peut en référer au Conseil du Trésor, lequel peut ordonner ou refuser le paiement.»

34.

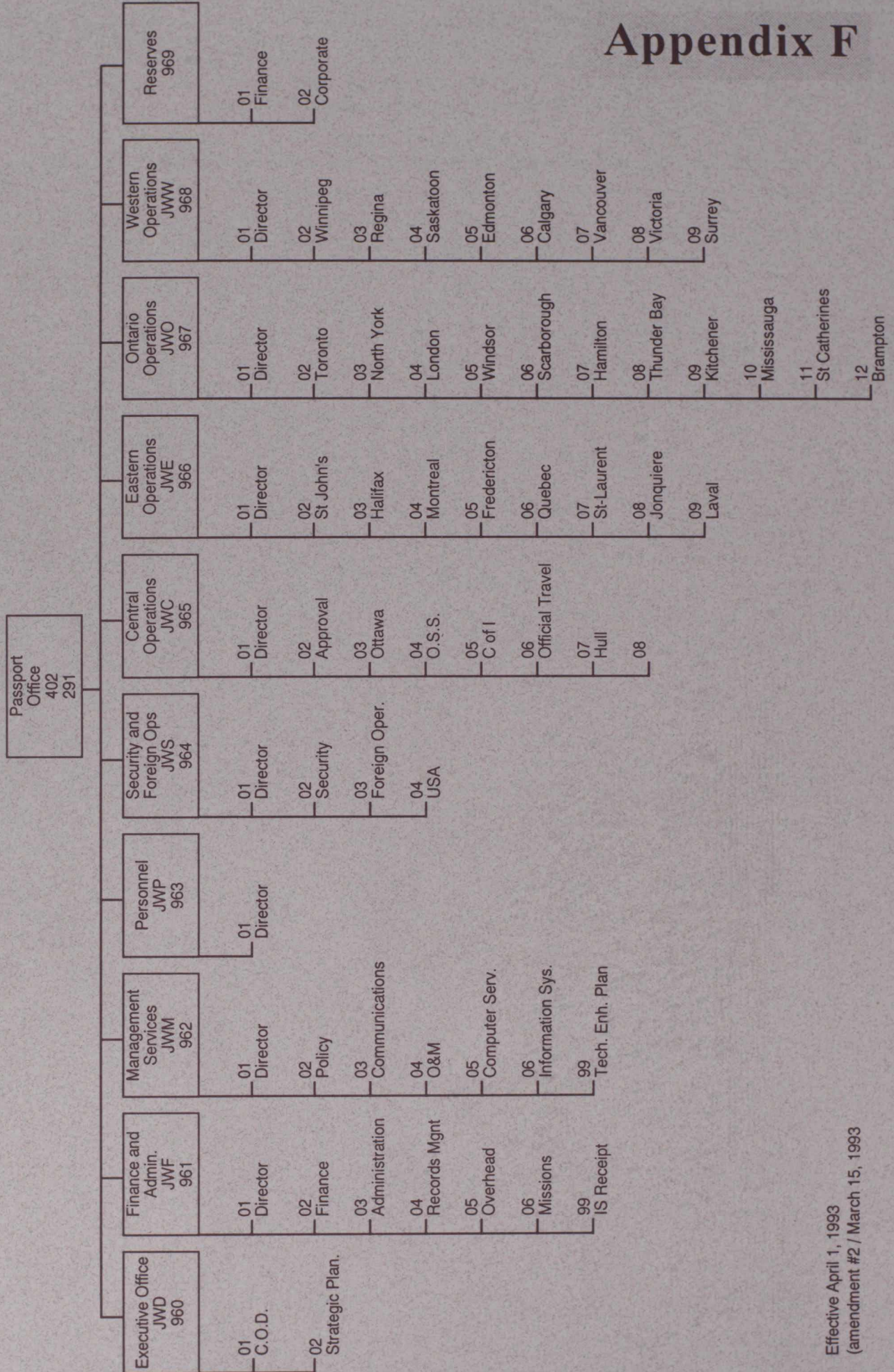
«Tout paiement pour des fournitures, des services ou des travaux, qu'il y ait marché ou non, destinés à un secteur de l'administration publique fédérale est subordonné à la remise des pièces justificatives requises et à une attestation de l'adjoint ou du délégué du ministre compétent selon laquelle :

a) d'une part, les fournitures ont été livrées, les services rendus et les travaux exécutés, d'autre part, le prix demandé est conforme au marché ou, à défaut, est raisonnable;

b) en cas de paiement anticipé, celui-ci est conforme au marché.»

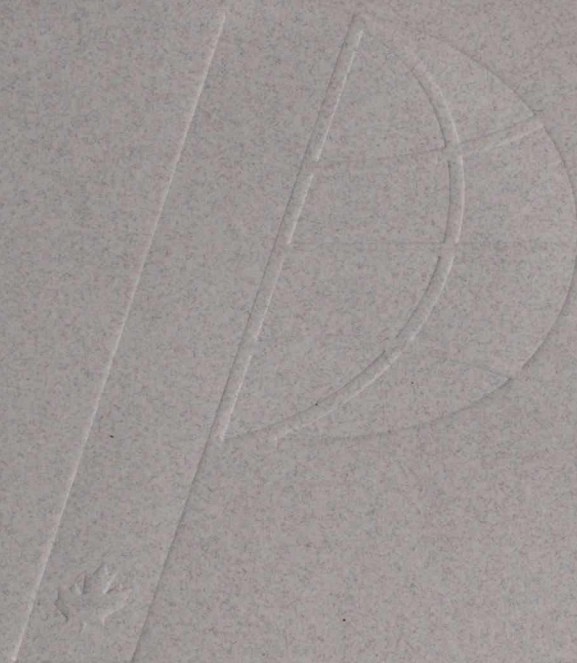
Passport Office
Coding Structure

Appendix F





Bureau des Passeports
passeports Office



Bureau des passeports

Plan d'entreprise

1993-1994

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 20046548 5

DOCS
CA1 EA620 B76 EXF
1993/94
Business plan
43267115



Bureau des passeports

Plan d'entreprise

1993-1994

Si vous désirez avoir des exemplaires supplémentaires
de ce Plan d'entreprise, veuillez vous adresser au :

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





Le 16 avril 1993

M. 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 d'entreprise pour 1993-1994 du Bureau des passeports, organisme de service spécial d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada.

Le plan expose les activités que le Bureau des passeports prévoit entreprendre au cours de l'exercice 1993-1994.

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

NOTRE VISION

VISER L'EXCELLENCE DANS NOS SERVICES

NOTRE MISSION

ÉMETTRE AU PUBLIC CANADIEN DES TITRES DE VOYAGES
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.

Table des matières

Résumé	i
1.0 Introduction	1
1.1 Objet du Plan d'entreprise	1
1.2 Historique	1
2.0 Cadre opérationnel	2
2.1 Produit	2
2.2 Marché	2
2.3 Service	2
2.4 Sécurité	2
2.5 Cadre financier	2
2.6 Notre défi	3
2.7 Productivité	4
2.8 Contrats de gestion	4
2.9 Objectifs de rendement pour 1993-1994	4
3.0 Objectifs pour 1993-1994	10
3.1 Introduction	10
3.2 Plan d'amélioration de la sécurité	10
3.3 Plan de perfectionnement de la technologie.	12
3.4 Examen des opérations de gestion	13
3.5 Examen du document cadre	14
3.6 Plan de gestion des ressources humaines	15
3.7 Initiatives sur la qualité du service	16
3.8 Plan de communication.	17
3.9 Plan de vérification	18
3.10 Habilitation	19
4.0 Conclusion	21
Annexe A Adresses des bureaux des passeports du Canada.....	22
Annexe B Organisation du Bureau des passeports	23
Annexe C Conseil consultatif du Bureau des passeports.....	24
Annexe D Extraits de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> , Articles 32, 33 et 34.....	25
Annexe E Délégation des pouvoirs de signature en matière financière	27
Annexe F Structure des codes utilisés au Bureau des passeports.....	28

Résumé

Le Plan d'entreprise 1993-1994 du Bureau des passeports définit les objectifs opérationnels visés, les activités à entreprendre pour les atteindre et les ressources que cela exigera. Il donne un caractère officiel à l'engagement pris par l'équipe de gestion de réaliser ces objectifs et sert à la fois d'outil de gestion et d'outil de communication interne. Le plan est approuvé par le sous-secrétaire d'État aux Affaires extérieures et mis à jour chaque année.

Cadre opérationnel

Le Bureau des passeports est responsable de la prestation de services de passeport au Canada et du soutien aux missions canadiennes à l'étranger chargées de la prestation de services équivalents, conformément au Décret sur les passeports (C.P. 1981-1472, 4 juin 1981).

En tant qu'organisme de service spécial, l'un de nos principaux objectifs est de continuer à améliorer la qualité du service. La capacité d'y parvenir dépend de nos employés. Il faut pour cela leur assurer un milieu de travail positif, particulièrement dans le cas de ceux qui interviennent directement auprès des requérants. Les améliorations de la qualité du service ne doivent cependant ni mettre en péril la sécurité des documents ni entraîner une augmentation des coûts d'opération.

La valeur du passeport canadien repose sur le degré d'intégrité du document lui-même et du processus de délivrance. Ce degré d'intégrité sera protégé, conservé et amélioré sans qu'il n'y ait de baisse de la qualité du service.

Le Bureau des passeports s'autofinance, et il doit présenter un bilan équilibré au bout d'une période de quatre ans. La vente des titres de voyage, qu'il s'agisse de passeports ordinaires, de passeports diplomatiques ou spéciaux, de titres de voyage pour réfugié ou de certificats d'identité, représente la seule source de recettes. Les facteurs démographiques et économiques, sur lesquels nous n'avons pas de prise, déterminent le

volume d'activité. Les décisions liées aux variables en matière de qualité du service, de sécurité et de coût se répercutent sur les taux annuels de productivité. On entend par taux de productivité le nombre de passeports délivrés par année-personne. Le plan sert à établir les normes pour les niveaux de service concernant aussi bien les demandes envoyées par la poste que celles présentées en personne. Il sert aussi à fixer le taux de productivité pour 1993-1994.

Objectifs pour 1993-1994

Nos objectifs prioritaires pour l'exercice 1993-1994 sont :

- maintenir et améliorer le degré d'intégrité du passeport canadien;
- entreprendre la révision tant des méthodes de production des passeports que des processus de gestion afin de tirer parti des nouvelles technologies et de mettre en oeuvre un système d'exploitation en direct intégral;
- améliorer le service et la productivité en normalisant les méthodes utilisées pour la préparation des passeports;
- passer en revue le *Document cadre* du Bureau des passeports et y proposer des modifications;
- adopter des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent l'efficacité et la qualité du service;
- axer davantage l'exploitation du Bureau des passeports sur le service à la clientèle;
- améliorer les communications avec le public, les médias et les employés;
- perfectionner les méthodes de contrôle et les procédés administratifs internes du Bureau des passeports;
- améliorer la structure organisationnelle du Bureau des passeports en donnant une plus grande liberté d'action aux employés.

Plan d'amélioration de la sécurité. Les mesures prévues en 1992-1993 pour améliorer la sécurité de la délivrance des passeports et réduire les possibilités de fraude ont été appliquées avec succès. Par conséquent, en 1993-1994, ces mesures de sécurité seront intégrées à nos méthodes d'exploitation quotidiennes.

Plan de perfectionnement de la technologie. Depuis la publication du Plan d'entreprise 1992-1993, le plan de perfectionnement de la technologie a évolué sur les plans tant des concepts que du calendrier d'exécution. En 1993-1994, nous diffuserons une demande de propositions pour choisir dans l'industrie un collaborateur avec lequel nous pourrions réaliser les diverses phases du projet, soit l'analyse, la conception et la mise en application du système. Au cours de l'année qui vient, nous terminerons la définition du projet et des besoins des usagers et commencerons la recherche et l'élaboration de systèmes de rechange.

Examen des opérations de gestion. Le Comité exécutif approuvera les modèles de production normalisés et améliorés au cours du premier trimestre de l'année. Une fois les processus normalisés en place, de nouveaux modèles d'affectation des ressources seront préparés et soumis à l'approbation du Comité.

Examen du Document cadre. En consultation avec le ministère des Affaires extérieures et le Secrétariat du Conseil du Trésor, nous entreprendrons l'examen du document cadre à la lumière de l'importante réorganisation du Bureau des passeports qui a eu lieu l'an dernier, ainsi que des objectifs, de la mission et des valeurs globales nouvellement articulés.

Plan de gestion des ressources humaines. En 1992-1993, nous avons préparé une ébauche de plan. Au cours du présent exercice, nous perfectionnerons le document et tiendrons des consultations avec la haute direction et les employés avant d'en rédiger la version finale et d'en commencer la mise en oeuvre.

Initiatives sur la qualité du service. Si l'on veut raffermir l'orientation du Bureau des passeports vers le service à la clientèle, nous devons élaborer un cadre conceptuel dans lequel insérer la qualité du service. Il s'agit d'un projet à long terme. Par conséquent, en 1993-1994, nous prendrons un ensemble de mesures spécifiques, dont les suivantes : instaurer un service téléphonique national gratuit et en surveiller de près l'utilisation; installer dans certains bureaux un système informatisé de gestion des services aux clients sur place; effectuer une enquête auprès des requérants de passeports; demander à une source indépendante d'évaluer le nouveau programme de formation des examinateurs.

Plan de communication. Au Bureau des passeports, la fonction de communication est décentralisée. En 1993-1994, les bureaux régionaux et les directions fonctionnelles participeront aux expositions de l'industrie du tourisme; placeront des kiosques à des endroits stratégiques; feront des visites, p. ex., dans les écoles et auprès d'associations représentant les minorités ethniques et les personnes handicapées; se tiendront en étroite relation avec l'industrie du tourisme; mèneront des campagnes de relations publiques auprès des médias et entreprendront des activités spéciales pour promouvoir les nouveaux bureaux. Par ailleurs, diverses initiatives internes de communication seront lancées. Les Services de gestion continueront à offrir certains services généraux de communication et ils commenceront à préparer une politique sur les communications ainsi qu'un manuel de procédures pour le Bureau des passeports.

Plan de vérification. En 1992-1993, nous avons commandé la préparation d'un plan de vérification pluriannuel. En 1993-1994, nous consulterons les autorités compétentes d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC), et, selon les résultats des consultations, commencerons la mise en oeuvre de ce plan.

Habilitation. En 1992, le Bureau des passeports a été réorganisé, se dotant d'une structure plus conforme aux exigences actuelles et à son statut

d'organisme de service spécial. Il faudra mieux définir l'obligation de rendre compte, l'attribution des pouvoirs et les responsabilités rattachés au niveau de la gestion autant qu'à celui de l'exécution du travail. Afin de nous préparer à ces changements, nous avons demandé que l'on fasse une étude de la structure organisationnelle et, à la suite des recommandations de cette étude, avons décidé de réduire le nombre des paliers de gestion. En

1993-1994, le Comité directeur révisera les descriptions de fonctions des gestionnaires, des examinateurs et du personnel de production, et il examinera les domaines où l'on pourrait donner une liberté d'action encore plus grande.

BUREAUX DES PASSEPORTS DU CANADA



1.0 Introduction

1.1 Objet du Plan d'entreprise

L'objet du Plan d'entreprise est de définir les objectifs de fonctionnement du Bureau des passeports pour 1993-1994, les activités à entreprendre pour les atteindre et les ressources que cela exigera. Plus précisément, le Plan :

- analyse le cadre opérationnel et les tendances générales qui influencent nos activités;
- énonce les objectifs financiers et autres objectifs de rendement qui doivent être atteints en 1993-1994.

Le Plan d'entreprise donne un caractère officiel à l'engagement pris par l'équipe de gestion du Bureau des passeports à l'égard des objectifs financiers et autres établis pour 1993-1994 et constitue la base d'évaluation de notre rendement. C'est un outil important de communication interne; il est mis à jour annuellement.

1.2 Historique

Le Bureau des passeports est un organisme d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC). Le secrétaire d'État aux Affaires extérieures l'autorise à administrer toutes les questions liées à la délivrance, à la révocation, à la retenue, à la récupération et à l'utilisation des passeports. Il conseille les missions canadiennes à l'étranger, forme les agents consulaires et obtient les visas pour les voyages officiels.

Le Bureau des passeports est constitué d'une administration centrale et de quatre directions opérationnelles (Est, Ontario, Ouest et Centre), avec 25 bureaux de délivrance qui s'échelonnent de St. John's (Terre-Neuve) à Victoria (Colombie-Britannique) (voir l'adresse de ces bureaux à l'annexe A).

L'équipe de gestion se compose de l'administrateur en chef des opérations, de cinq directeurs à l'administration centrale et de trois directeurs régionaux. On compte en outre 23 directeurs de district dans les régions et 21 chefs de service à l'administration centrale (voir l'organigramme à l'annexe B).

Le gouvernement, reconnaissant que le Bureau des passeports est une organisation autonome dont le rôle est la prestation directe de services aux Canadiens, l'a désigné comme l'un des cinq premiers organismes de service spéciaux en décembre 1989.

Le Bureau a commencé à fonctionner en tant qu'organisme de service spécial le 1^{er} avril 1990; il vise l'amélioration de la qualité du service aux clients et une plus grande efficacité.

Parce que le Bureau était devenu un organisme de service spécial, on lui a adjoint un conseil consultatif ayant pour mandat de donner des conseils de nature stratégique sur les initiatives proposées par l'administrateur en chef des opérations, d'étudier les plans généraux et d'en recommander l'approbation. Le Conseil consultatif est formé de sept membres et d'un secrétaire. Le président permanent est le conseiller juridique du Secteur des affaires juridiques d'AECEC. Le Conseil compte également deux autres membres permanents appartenant au Ministère. Par ailleurs, un autre organisme de service spécial, le Secrétariat du Conseil du Trésor, une société d'État et le secteur privé y sont aussi représentés (voir la liste des membres à l'annexe C). Le Conseil se réunit deux fois l'an, au printemps et à l'automne.

Nos objectifs de programme sont exposés à la section 2.3 du *Document cadre*.

2.0 Cadre opérationnel

Dans cette section, nous cernons les hypothèses qui sous-tendent le Plan d'entreprise et les objectifs visés en 1993-1994. Nous expliquons aussi les notions de demande et de productivité ainsi que les méthodes utilisées pour établir les taux de productivité.

2.1 Produit

Le passeport est un document unique et précieux qui atteste l'identité et la citoyenneté de son titulaire. De nombreux pays exigent du visiteur qu'il soit porteur d'un passeport. La possession d'un passeport permet aux Canadiens de voyager librement et en toute sécurité. Le Bureau des passeports est autorisé à délivrer les titres de voyage suivants :

- passeport de 24 pages
- passeport de 48 pages
- passeport spécial
- passeport diplomatique
- passeport d'urgence
- titre de voyage pour réfugié
- certificat d'identité.

2.2 Marché

Le Bureau des passeports a le monopole de la délivrance des titres de voyage canadiens. Malgré l'absence de concurrence, le Bureau cherche continuellement les moyens de fournir un meilleur service et d'élargir ses activités. Autonome, le bureau établit lui-même ses critères en ce qui concerne, par exemple, la sécurité des produits et les niveaux de service, et évalue son rendement de façon permanente.

2.3 Service

L'un de nos premiers objectifs en tant qu'organisme de service spécial est d'améliorer la qualité des services que nous offrons à nos clients. Notre capacité à le faire repose sur notre meilleur atout, nos employés. Aussi, nous faisons des efforts considérables pour que tous

les employés puissent travailler dans un milieu favorable. Le rôle des examinateurs du Bureau des passeports est d'une importance particulière car ces employés interviennent directement auprès des clients. Nous avons préparé à leur intention un programme de formation entièrement adapté aux besoins organisationnels et ce programme est périodiquement revu et révisé.

La perception qu'ont les clients de la qualité du service est aussi influencée par certains facteurs, comme la compétence, le sérieux et le professionnalisme de notre personnel, les taux d'erreur, la proximité d'un bureau des passeports, le délai entre le dépôt de la demande et la remise du passeport lorsque le client se présente en personne ou le délai de traitement des demandes envoyées par la poste. Ce sont des domaines où il faut peser les avantages de l'amélioration par rapport aux coûts qu'elle entraîne et à la nécessité de maintenir un haut niveau de sécurité.

2.4 Sécurité

L'excellente réputation dont jouit le passeport canadien sur la scène internationale repose non seulement sur l'intégrité du passeport lui-même, mais aussi sur celle du processus de délivrance. C'est pourquoi il importe au plus haut point d'en maintenir et même d'en améliorer le degré d'intégrité, tout en conservant le niveau de service auquel les Canadiens sont maintenant habitués.

2.5 Cadre financier

Doté d'un fonds renouvelable, le Bureau des passeports finance ses opérations à partir des revenus générés par les services de passeport. Au moment de transformer le Bureau des passeports en organisme de service spécial, il a été décidé de maintenir à quatre ans la période du seuil de rentabilité, c'est-à-dire la période pendant laquelle le fonds renouvelable doit générer suffisamment de revenus pour couvrir les

dépenses, de sorte que le Bureau est censé se trouver au point mort à la fin de l'année financière 1993-1994. Le fonds renouvelable peut accumuler un excédent ou un déficit allant jusqu'à concurrence de 4 millions de dollars dans son compte appelé Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds, et reporter les excédents pour compenser d'éventuels déficits.

La vente de titres de voyage représente la seule source de revenus. En vertu d'un barème recommandé par le Conseil du Trésor et approuvé par le gouverneur en conseil, les droits sont établis en principe pour une période de quatre ans. La plus récente révision du montant des droits date de janvier 1992.

Le volume d'activité est déterminé fondamentalement par des facteurs démographiques et économiques. Il y a toujours eu corrélation entre l'augmentation du nombre des passagers canadiens sur les vols internationaux et l'augmentation des demandes de passeport. Pour évaluer cette demande, nous recourons donc aux prévisions concernant le trafic des passagers préparées par Transports Canada et publiées sous le titre Indicateurs de la demande dans le domaine de l'aviation. Transports Canada établit ses prévisions en tenant compte de facteurs comme les données démographiques, les tendances de l'immigration,

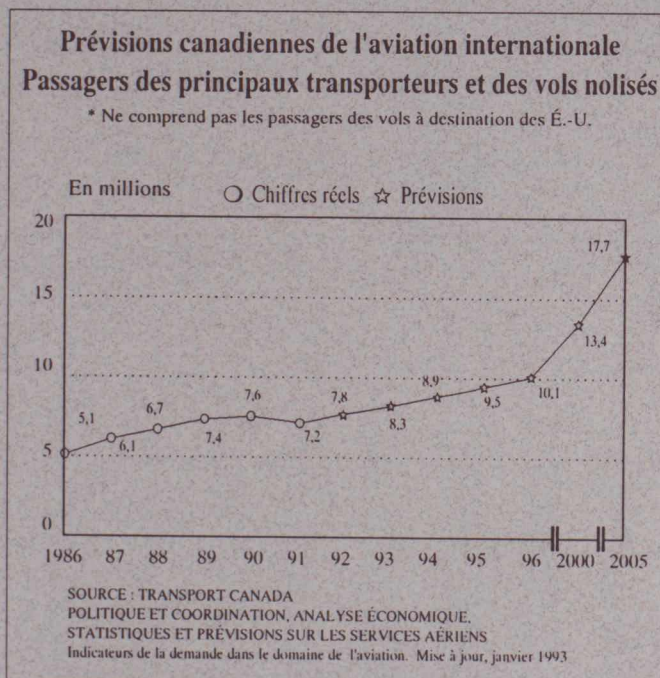
la situation politique internationale, l'économie, le revenu disponible par habitant et le carburant.

Comme on le voit au graphique 1, les plus récentes statistiques de Transports Canada, publiées en janvier 1993, font ressortir un accroissement progressif et soutenu du nombre de passagers canadiens sur les vols internationaux. Transports Canada estime que le nombre de ces passagers augmentera de 6,4 % en 1993 par rapport à 1992, et de 7,2 % en 1994 par rapport à 1993. Selon les statistiques de Transports Canada, les Canadiens seront de plus en plus nombreux à voyager à l'étranger. Et il en sera ainsi bien au-delà de l'an 2000.

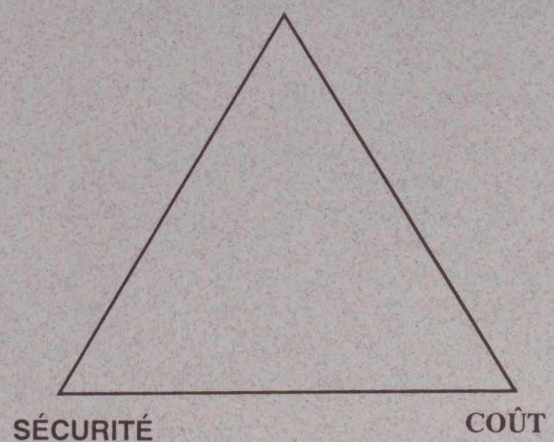
2.6 Notre défi

Pour atteindre les objectifs de rendement qui lui ont été fixés en tant qu'organisme de service spécial tout en offrant un produit de qualité à un niveau de service acceptable, le Bureau des passeports doit constamment maintenir un équilibre entre les variables que sont la sécurité, le service et les coûts.

GRAPHIQUE 1



QUALITÉ DU SERVICE



Par exemple, l'augmentation des mesures de sécurité pourrait entraîner une baisse dans la qualité du service et une hausse des coûts pour le Bureau des passeports. Inversement, l'amélioration des niveaux de service risquerait de compromettre la sécurité, tout en maintenant des coûts élevés, et la réduction des coûts pourrait sérieusement entraver nos efforts pour offrir un produit de haute qualité et assurer un mécanisme de délivrance efficace.

Les décisions relatives à ces variables ont des répercussions sur les taux de productivité établis par le Bureau des passeports.

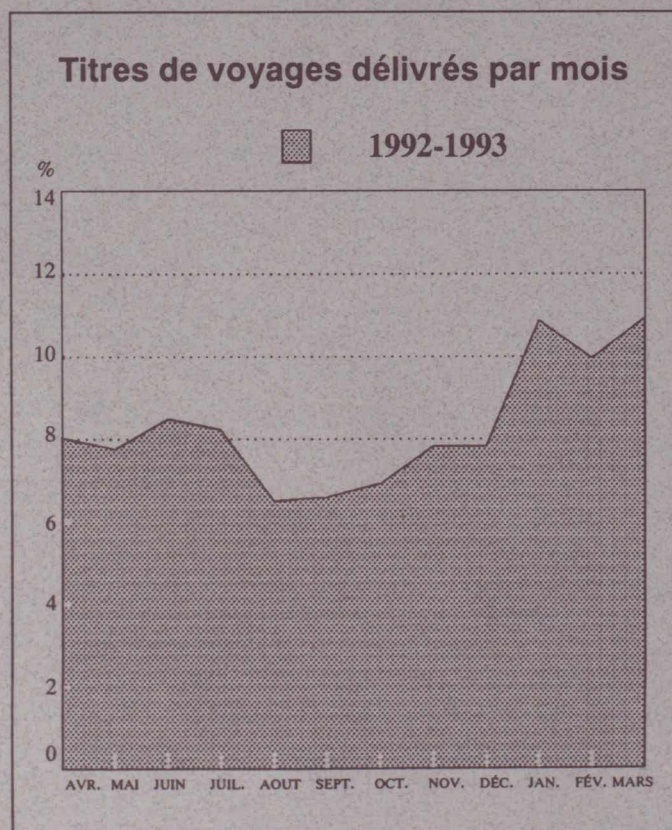
2.7 Productivité

Le taux de productivité a toujours été l'indicateur d'efficacité le plus important au Bureau des passeports. À chaque année, le Bureau établit, par mois et pour la durée de l'exercice, les taux de productivité pour l'ensemble de ses opérations, pour chaque région, et pour chaque bureau de délivrance.

Le taux de productivité est défini d'après le nombre de titres de voyage délivrés par année-personne. Il existe deux variations de ce taux. La première prend en compte les frais généraux et la seconde inclut seulement le personnel de production.

En 1992-1993, nous avons un objectif de 499 années-personnes. En fait, pour traiter les fluctuations saisonnières de la demande, il y a eu des moments où l'effectif comptait jusqu'à 580 personnes. Ces fluctuations sont illustrées ci-après, au graphique 2.

GRAPHIQUE 2



2.8 Contrats de gestion

Conformément à nos objectifs généraux d'efficacité et d'économie, nous avons amélioré notre contrôle de la gestion et notre système d'obligation de rendre compte.

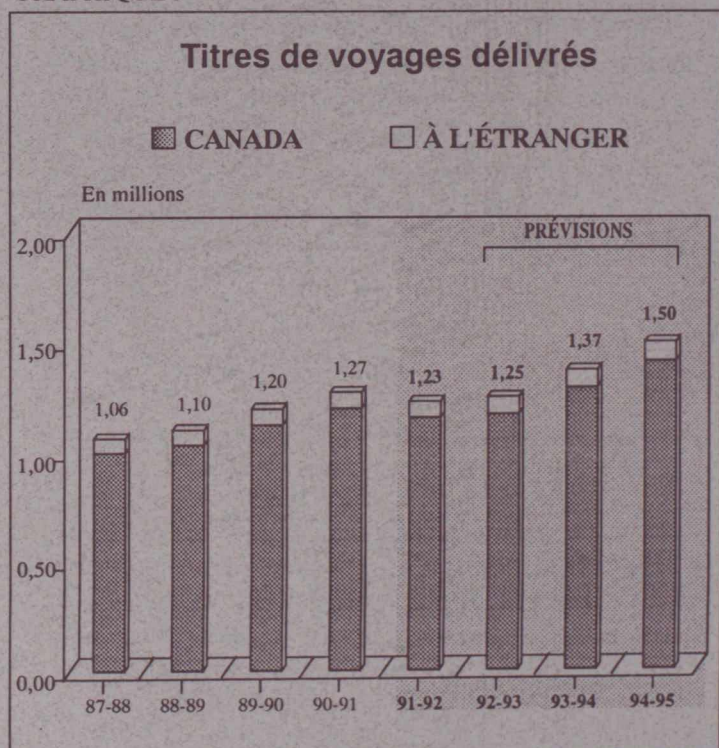
L'administrateur en chef des opérations et chacun des directeurs dressent chaque année un contrat qui définit leurs pouvoirs particuliers, leurs obligations de rendre compte et leurs autres responsabilités pour la période en cours; ce contrat garantit aussi une communauté de vue quant aux opérations du Bureau des passeports et aux facteurs nécessaires à la réussite. Il oblige les directeurs à utiliser les ressources — humaines, financières et matérielles — qui leur sont allouées avec efficacité, probité et prudence.

2.9 Objectifs de rendement pour 1993-1994

Volume

On évalue à 1 369 000 le nombre de titres de voyage qui seront délivrés en 1993-1994 par le Bureau des passeports au Canada et par les missions canadiennes à l'étranger. Par rapport à 1992-1993, cela représente un accroissement de 9,7 %, comme on peut le voir au graphique 3.

GRAPHIQUE 3



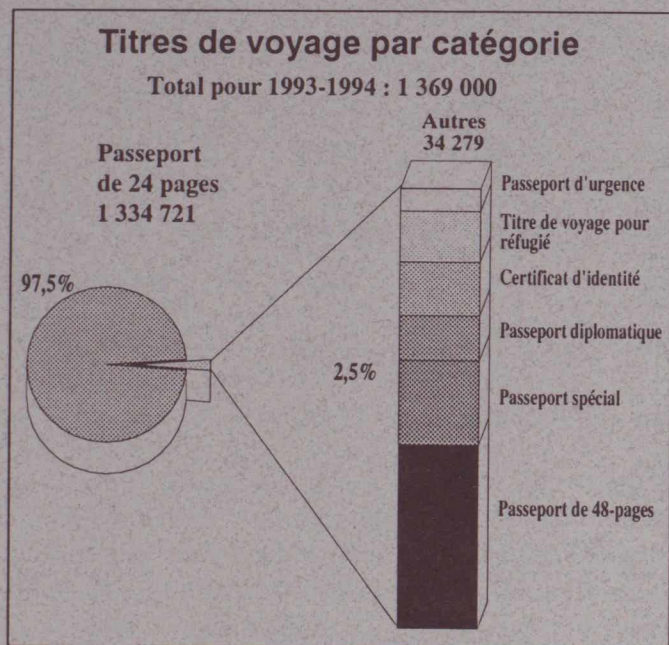
On outre, on prévoit en 1994-1995 un accroissement de 9,2 % à ce titre par rapport à l'année précédente.

En 1993-1994, environ 94 % des passeports (1,27 million) seront délivrés au Canada et environ 6 % (79 000) le seront dans les missions à l'étranger.

Type de produit

Nous prévoyons délivrer 1 334 721 passeports de 24 pages en 1993-1994. Cela représente 97,5 % du total des titres de voyage à délivrer. Les passeports de 48 pages, les passeports spéciaux, les passeports diplomatiques et les passeports d'urgence, les certificats d'identité et les titres de voyage pour réfugié composent le reste, soit 34 279 documents ou 2,5 % du total.

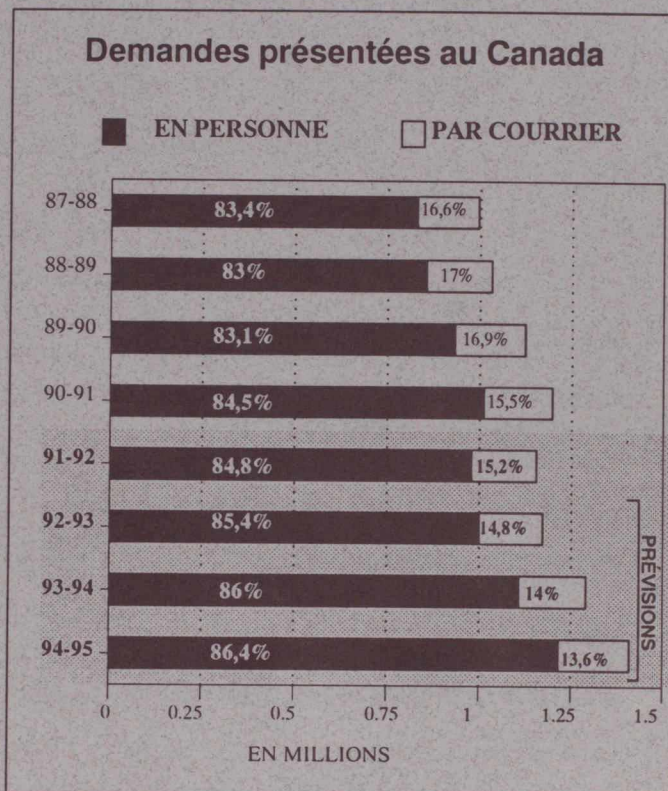
GRAPHIQUE 4



Type de service

Au Canada, 14,6 % des demandes sont actuellement expédiées par la poste et les autres sont présentées aux comptoirs des bureaux régionaux et des bureaux desservant la région de la Capitale nationale.

GRAPHIQUE 5



En 1993-1994, quatre nouveaux bureaux seront ouverts pour encourager les Canadiens à utiliser le service au comptoir. Nous prévoyons qu'il y aura en 1993-1994, une baisse de 0,6 % du service par la poste et que 86 % de toutes les demandes faites au Canada seront présentées en personne, et 14 % expédiées par la poste.

TABLEAU 1

Demandes	Chiffres réels		Prévisions	
	1991-1992		1992-1993 à 1994-1995	
Présentées par la Poste*	10 jours	97 %	10 jours	97 %
	17 jours	100 %	17 jours	99 %
Présentées en personne	5 jours	96 %	5 jours	96 %
	7 jours	100 %	7 jours	99 %

* Demandes complètes

Niveau de service

Les passeports sont normalement délivrés au Canada au bout de cinq jours ouvrables lorsque les demandes sont présentées en personne aux comptoirs publics. Le traitement des demandes expédiées à Ottawa par la poste prend normalement dix jours ouvrables.

autorisation permanente permettant un écart d'un maximum de 4 000 000 \$ entre les recettes et les dépenses.

Le barème des droits du Bureau des passeports est fixé pour une période de quatre ans de façon à éviter l'accumulation d'excédents ou de déficits excessifs et des désagréments au public.

TABLEAU 2

Volume, années-personnes et taux de productivité				
	Prévisions	Chiffres réels	Chiffres réels	Prévisions
	1993-1994	1990-1991	1991-1992	1992-1993
Volume				
Passeports délivrés au Canada	1 273 617	1 180 538	1 141 605	1 131 506
Passeports diplomatiques et spéciaux délivrés au Canada	6 063	10 240	6 033	5 378
Autres titres de voyage délivrés au Canada	10 320	6 569	6 374	10 516
Passeports délivrés à l'étranger	79 000	71 960	71 842	76 000
Total	1 369 000	1 269 307	1 225 854	1 247 200
Nombres total d'années-personnes	537,3	434,6	444,7	499,3
Taux de productivité	2 548	2 921	2 757	2 498
Taux de productivité, personnel affecté à la production seulement	3 590	3 403	3 447	3 358

Taux de productivité

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, le taux de productivité est défini comme étant le nombre de titres de voyage délivrés par année-personne. Le tableau 2 illustre les niveaux de productivité pour la période de quatre ans se terminant le 31 mars 1994.

Rendement financier

Le 14 février 1980, le Conseil du Trésor a approuvé une présentation (C.T. 769377) demandant le rétablissement du fonds renouvelable du Bureau des passeports avec une

Le Bureau a été désigné comme organisme de service spécial le 1er avril 1990, de sorte que la première période de rentabilité de quatre ans au cours de laquelle il doit produire des recettes suffisantes pour couvrir ses dépenses a commencé à l'exercice 1990-1991 et se terminera à la fin de l'exercice 1993-1994.

Le Bureau des passeports finance toutes ses activités et recouvre ses coûts grâce aux recettes provenant des droits facturés à la délivrance des passeports. Le 1^{er} janvier 1992, le gouverneur en conseil a approuvé une modification au Règlement sur les droits des services de passeports. Le tableau 3 indique les droits perçus actuellement et les volumes prévus pour 1993-1994.

TABLEAU 3

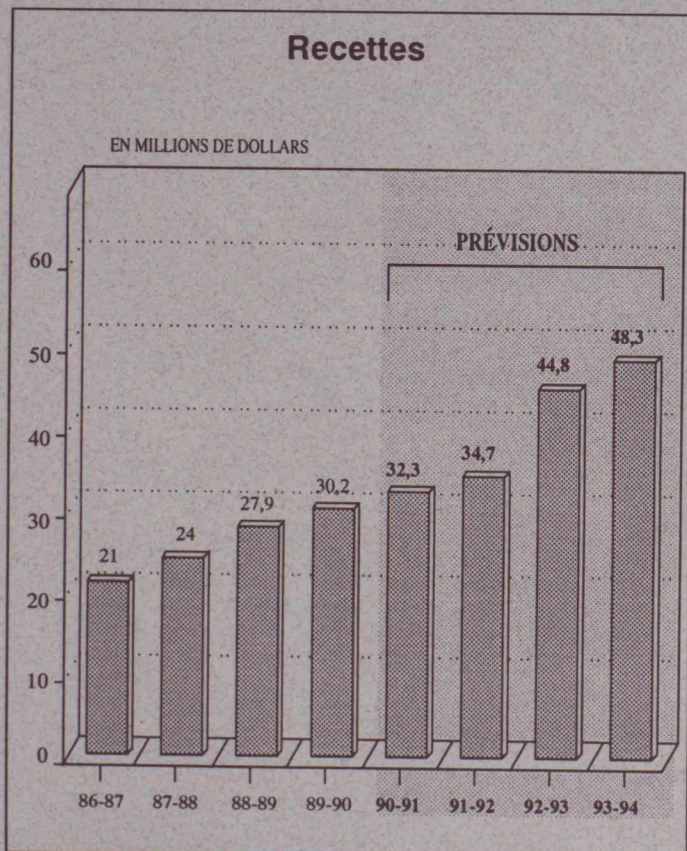
Catégorie de titres de voyages	Droits \$	Prévisions de volume		
		1993-94	1994-95	1992-93
Passeport de 24 pages	35	1 334 721	1 457 625	1 216 020
Passeport de 48 pages	37	14 323	14 950	12 472
Passeport diplomatiques et spéciaux	57	8 293	8 970	7 483
Titre de voyage pour réfugié	35	6 450	7 475	6 236
Certificat d'identité	75	3 870	4 485	3 742
Passeport d'urgence	6	1 343	1 495	1 247
Total		1 369 000	1 495 000	1 247 200

Le graphique 6 présente les niveaux de recettes prévus pour 1993-1994. Comme le nombre des passeports délivrés devrait atteindre 1,37 million en 1993-1994, le niveau des recettes grimpe, d'après les estimations, à 48,3 millions de dollars.

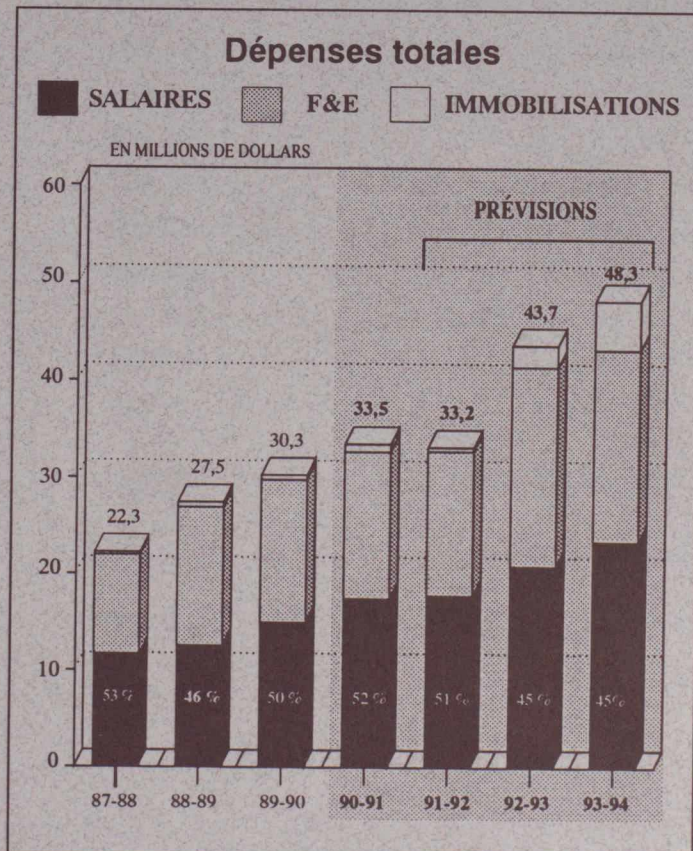
Le graphique 7 indique les prévisions de dépenses pour 1993-1994. En cette année, les dépenses devraient atteindre 48,3 millions de dollars.

Cette augmentation est due en grande partie à l'accroissement du volume et à d'autres initiatives auxquelles l'organisme donnera suite en 1993-1994.

GRAPHIQUE 6



GRAPHIQUE 7



Le tableau 4 montre les besoins de trésorerie nets du Bureau des passeports pour la période de 1990-1991 à 1993-1994.

Les objectifs financiers pour 1993-1994 énoncés dans la présente section seront atteints grâce à une surveillance étroite des volumes, des recettes

produites et des coûts variables ainsi qu'au contrôle des coûts fixes et à l'examen du budget au terme du premier semestre et du troisième trimestre.

TABLEAU 4

Besoins de trésorerie nets du Bureau des passeports

	Prévisions 1993-1994	Chiffres réels 1990-1991	Chiffres réels 1991-1992	Prévisions 1992-1993
Recettes	48 256 104 \$	32 259 472 \$	34 706 018 \$	44 812 308 \$
Dépenses				
- Personnel	21 724 837	17 547 778	17 119 150	19 570 912
- Voyages et réinstallation	1 023 518	300 593	330 699	984 931
- Fret, messageries et camionnage	1 274 735	736 411	1 021 213	1 258 117
- Affranchissement	91 936	226 342	76 866	94 255
- Télécommunications	1 217 507	694 684	707 204	981 276
- Information	325 426	6 807	21 168	98 116
- Services professionnels	9 287 495	6 274 295	6 441 956	7 774 718
- Location	3 683 200	2 170 736	2 287 492	3 017 304
- Réparation et entretien	1 828 436	443 939	292 766	1 315 400
- Équipement et fournitures	6 290 529	4 362 551	4 211 183	5 687 649
- Immobilisations	1 462 818	768 421	732 819	2 832 182
- Frais divers	45 229	11 153	6 789	49 756
Dépenses totales	48 255 666	33 543 710	33 249 305	43 664 616
Excédent (déficit)	438 \$	(1 284 238 \$)	1 456 713 \$	1 147 692 \$
Coût par passeport	35,25 \$	26,43 \$	27,12 \$	34,01 \$

Nous continuerons à utiliser les systèmes financiers et administratifs en place pour réunir l'information complète et pertinente qui nous permettra de produire les rapports requis à des fins financières et de gestion.

Voici un bref aperçu des objectifs de rendement pour 1993-1994 :

TABLEAU 5

Objectifs de rendement pour 1993-1994		
Volume		
Nombre de titres de voyage délivrés au Canada et à l'étranger		1 369 000
Nombre de titres de voyage délivrés au Canada seulement		1 290 000
Type de produit		
Nombre de passeports de 24 pages		1 334 721
Nombre d'autres titres de voyage		34 279
Type de service		
% de demandes présentées en personne au Canada		86 %
% de demandes présentées par la poste au Canada		14 %
Niveau de service		
Par la poste	10 jours	97 %
	17 jours	99 %
En personne	5 jours	96 %
	7 jours	99 %
Taux de productivité		
Taux de productivité		2 548
Taux de productivité; personnel affecté à la production uniquement		3 590

3.0 Objectifs pour 1993-1994

3.1 Introduction

Pour l'exercice 1993-1994, nous avons établi les priorités suivantes :

- maintenir et améliorer le degré d'intégrité du passeport canadien;
- entreprendre la révision tant des méthodes de production des passeports que des processus de gestion afin de tirer parti des nouvelles technologies et de mettre en oeuvre un système d'exploitation en direct intégral;
- améliorer le service et la productivité en normalisant les méthodes utilisées pour la préparation des passeports;
- passer en revue le *Document cadre* du Bureau des passeports et y proposer des modifications;
- adopter des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent l'efficacité et la qualité du service;
- axer davantage l'exploitation du Bureau des passeports sur le service à la clientèle;
- améliorer les communications avec le public, les médias et les employés;
- perfectionner les méthodes de contrôle et les procédés administratifs internes du Bureau des passeports;
- améliorer la structure organisationnelle du Bureau des passeports en donnant une plus grande liberté d'action aux employés.

3.2 Plan d'amélioration de la sécurité

Contexte. En 1991, le secrétaire d'État aux Affaires extérieures a demandé que l'on fasse l'examen des procédures de sécurité appliquées par le Bureau des passeports et a approuvé un ensemble de mesures que ce dernier avait

recommandé dans le but d'évaluer l'incidence des activités illégales, de resserrer les mesures de sécurité entourant la délivrance de passeports et de réduire les possibilités de fraude.

Les principales mesures prises dans le cadre du *Plan d'amélioration de la sécurité* ont été les suivantes :

- encourager les requérants à se présenter en personne; pour ce faire, on a ouvert de nouveaux bureaux à Surrey (C.-B.) et à Laval (Québec), cessé d'accepter les demandes multiples envoyées par des agents de voyage, et exigé des requérants ayant expédié leur demande par la poste mais vivant près d'un bureau de délivrance de passeports qu'ils viennent chercher leur passeport, ce qui offre aux examinateurs l'occasion de faire une vérification visuelle;
- faire passer de 10 % à 20 % l'échantillonnage de vérification des répondants;
- vérifier les documents plus rigoureusement et conserver les documents justificatifs pendant la période de délivrance;
- comparer l'information sur l'état civil tenue par certaines autorités provinciales à celle des dossiers du Bureau des passeports;
- informer les députés des possibilités que certaines personnes utilisent frauduleusement les services offerts par leurs bureaux de circonscription lorsque ces derniers acceptent les demandes de passeport et les livrent au Bureau des passeports;
- entreprendre avec la Direction des affaires consulaires une étude sur la délivrance de passeports à l'étranger.

Afin de couvrir les coûts dérivant de ces mesures, les droits exigés pour un passeport ordinaire ont été accrus.

Résultats obtenus. Les mesures décrites ci-dessus ont permis d'atteindre les objectifs cités. Le Bureau des passeports a évalué que le degré de fraude est limité, mais a tout de même cerné les possibilités de réorienter ses procédures de contrôle (voir les activités pour 1993-1994). En plus d'appliquer ces mesures, le Bureau des passeports a entrepris une réorganisation importante de sa structure en 1992, et a créé une Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger. Grâce à cette nouvelle direction, les questions relatives à la sécurité et au contrôle seront plus manifestes et prioritaires.

En raison des menaces à la sécurité que posent les documents justificatifs contrefaits professionnellement, volés ou obtenus illégalement, nous avons aussi participé activement au Comité interministériel de la sécurité des documents canadiens, qui constitue une tribune où l'on peut chercher des solutions communes à ce problème.

Une autre activité entreprise au cours de l'an dernier concerne l'élaboration d'un nouveau livret de passeport fondé sur la recherche technologique de pointe menée par le Bureau des passeports en collaboration avec l'industrie nord-américaine. Le passeport, qui sera prêt à l'automne de 1993, contient de nouvelles caractéristiques de sécurité qui empêcheront la falsification et aideront les employés à dépister les documents contrefaits ou altérés aux points d'entrée.

Dans l'intervalle, le nouveau Comité de formation des examinateurs du Bureau des passeports s'est employé diligemment à élaborer et mettre au point un nouveau plan de formation intégrale à l'intention des examinateurs. Comme le montre cette initiative, nous estimons que la meilleure manière d'empêcher la fraude est de constituer un bassin d'examineurs professionnels bien formés et vigilants.

Activités pour 1993-1994. Le Bureau des passeports demeurera engagé à maintenir et à améliorer le degré d'intégrité du passeport canadien. Les mesures prises dans le cadre du *Plan d'amélioration de la sécurité* ont ratifié les procédures de contrôle déjà en place tout en les

soumettant à un examen encore plus rigoureux sur le plan de la sécurité. Elles doivent maintenant être réorientées et intégrées dans notre exploitation quotidienne. La réorientation de ces mesures portera sur les points suivants :

- Continuer à mettre en oeuvre les plans d'ouverture de nouveaux bureaux dans les zones de marché importantes; les nouveaux bureaux de Surrey et de Laval ont aidé à accroître le nombre de demandes présentées en personne et le niveau de service. Dans cette optique, quatre nouveaux bureaux devraient ouvrir leurs portes au cours du présent exercice; ils seront situés à Brampton, Kitchener, St. Catharines et Mississauga.
- Réorienter la vérification des répondants en fonction des risques qui ont été repérés : des analyses de risque seront effectuées afin de corriger les domaines où des faiblesses ont été relevées.
- Surveiller les activités de renvoi par la poste en fonction des risques potentiels. Comme dans le cas des vérifications des répondants, une analyse sera effectuée et les zones de risques repérées recevront une attention spéciale.
- De son côté, la nouvelle Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger concentrera ses efforts sur les domaines suivants :
 - perfectionner le Système de gestion des cas et y inclure une fonction améliorée de liste de surveillance afin de dépister plus facilement les activités criminelles et la fraude en matière d'immigration, en coopération avec les organismes chargés de l'application de la loi et les responsables de l'immigration;
 - appliquer un programme de formation amélioré à l'intention du personnel chargé des services consulaires et de l'immigration;
 - effectuer une vérification plus approfondie des demandes traitées à l'étranger et au Canada afin de mieux repérer les faiblesses du processus de délivrance des passeports;

- entreprendre une étude sur la délivrance des passeports à l'étranger, en collaboration avec la Direction des opérations consulaires.

En outre, en coopération avec le Greffier de la citoyenneté canadienne, et à la suite d'une recommandation du Vérificateur général, le Bureau des passeports entreprendra un projet afin de déterminer l'incidence de l'utilisation frauduleuse de certificats de citoyennetés perdus ou volés dans les demandes de passeport. Les résultats permettront au Bureau des passeports de juger s'il est utile de poursuivre cette activité.

Ressources nécessaires : Étant donné que les mesures faisant partie du *Plan d'amélioration de la sécurité* seront maintenant intégrées à nos activités ordinaires, il n'est plus nécessaire de prévoir des ressources distinctes à cet effet, mais plutôt de réaffecter certaines des ressources dont on dispose déjà.

3.3 Plan de perfectionnement de la technologie

Contexte. En 1992-1993, nous avons lancé un programme visant à restructurer les méthodes utilisées pour la production et la gestion des passeports afin de tirer parti des nouvelles technologies de traitement de l'image et de gestion des documents.

Le programme est né d'un besoin de remplacer les applications informatisées et les architectures de systèmes dépassées et appartenant à une génération antérieure d'ordinateurs par des approches technologiques plus modernes et de permettre l'exploitation en direct dans tous les bureaux de traitement des demandes.

En outre, nous estimons qu'il sera de plus en plus important au cours de la présente décennie de pouvoir effectuer des interrogations et des vérifications en direct. Par conséquent, nous avons l'intention d'accroître notre banque de données et de la préparer de manière à ce que les organismes autorisés puissent y accéder sans en menacer la sécurité. Nous prévoyons aussi élaborer de nouveaux systèmes et procédures permettant d'appliquer les avantages de la

nouvelle technologie et de protéger davantage la sécurité des documents.

Prévoyant l'accroissement du volume des demandes et des attentes sur le plan des produits et services additionnels, nous devons veiller à ce que les niveaux de productivité et de service soient maintenus ou améliorés tout en tenant compte des nouvelles exigences.

Le concept et le calendrier d'exécution du *Plan de perfectionnement de la technologie* a évolué depuis la publication du plan d'entreprise de 1992-1993. L'approche dont il était question dans ce plan envisageait une élaboration et une mise en oeuvre graduelles de systèmes sur plusieurs années, et l'essai provisoire de systèmes pilotes ou de démonstration au Bureau des passeports afin de vérifier le bien-fondé du concept et de faciliter la mise au point du système final. Toutefois, maintenant que divers mécanismes de passation de contrats sont possibles à l'intérieur d'Approvisionnements et Services Canada (ASC), nous pouvons octroyer des contrats directement à des analystes organiques/intégrateurs de systèmes spécialisés de l'industrie à tous les stades du projet, qu'il s'agisse d'analyse, de conception ou d'élaboration. De cette manière, l'apport de changements pourra se faire plus efficacement sur les plans des coûts et du calendrier d'exécution sans augmenter les éléments de risque.

Objectifs

- Remanier les systèmes et procédures de production des passeports en tirant parti des techniques modernes de saisie, d'entreposage et d'extraction d'images, de gestion d'images de documents et d'impression d'images numérisées.
- Mettre au point des systèmes d'exploitation en direct dans les bureaux locaux, dans les régions, et dans la mesure du possible, à l'intérieur du réseau consulaire.
- Faciliter pour les usagers internes et externes l'accès à la banque de données du Bureau des passeports et l'extraction de données aux fins de la vérification sans en compromettre la sécurité.

- Mettre sur pied des structures de travail et des systèmes de transitique mieux adaptés et conformes aux initiatives du gouvernement en matière de valorisation du travail et d'habilitation.

Avantages prévus. Le Plan de perfectionnement de la technologie du Bureau des passeports devrait favoriser l'efficacité et simplifier le travail, uniformiser l'exploitation des divers bureaux, informatiser l'analyse statistique et le contrôle de la qualité, réduire les possibilités d'erreur, et accroître le degré de sécurité de la délivrance, du repérage et de la vérification des passeports.

Tous ces avantages rehausseront considérablement le rôle et l'image du Bureau des passeports, et permettront à ce dernier de participer davantage à la réalisation des objectifs de la politique gouvernementale et aussi de répondre à la hausse prévue de la demande.

Activités pour 1993-1994. Au début de l'exercice financier, nous publierons une demande de propositions afin de choisir un intégrateur de systèmes/partenaire devant réaliser le projet du début à la fin. Pour choisir ce partenaire de l'industrie, nous aurons recours au processus commun d'acquisition récemment établi par ASC. Le fournisseur choisi participera pleinement à l'analyse, la conception et la mise en application du système, devenant essentiellement un membre de l'équipe professionnelle élargie chargée du projet de perfectionnement de la technologie.

Le projet sera exécuté en quatre phases :

- définition du projet et des besoins des usagers;
- recherche et élaboration d'autres systèmes possibles;
- installation et évaluation d'un projet pilote;
- mise en oeuvre opérationnelle intégrale.

Au cours de l'année qui vient, nous terminerons la première phase et commencerons le travail de la deuxième.

La phase de définition du projet et des besoins des usagers comprendra une étude des opérations du Bureau des passeports, la rédaction subséquente d'un énoncé des besoins des usagers à l'égard du nouveau système, et la préparation d'un plan détaillé d'élaboration et de mise en application. Au cours de cette phase, on évaluera également les technologies que l'on pourrait utiliser pour l'impression d'images graphiques sur l'étiquette du passeport et pour imprimer une carte-portefeuille correspondante, si cette dernière devient autorisée.

Pendant la phase de recherche et d'élaboration, on effectuera la recherche technique, la conception, l'établissement des spécifications et l'élaboration d'un prototype complet de tous les systèmes possibles choisis. La solution retenue comprendra les aspects importants du balayage de la documentation, de la numérisation des graphiques, du stockage et de l'extraction, et un remaniement efficace de tout le processus afin de tirer le plus grand parti possible de ces technologies. Les interfaces entre la banque de données du Registre central et le système seront aussi un élément fondamental du projet.

Ressources nécessaires : L'importance des ressources financières requises pour 1993-1994 dépend largement de l'ampleur des travaux sur lesquels les associés commerciaux et le négociateur du contrat se seront entendus. L'équipe du projet de perfectionnement de la technologie du Bureau des passeports comptera 6 ou 7 spécialistes du traitement électronique des données, des systèmes ergonomiques, des communications et des opérations.

3.4 Examen des opérations de gestion

Contexte. Le Plan d'examen de la gestion a été proposé en 1992-1993 afin d'améliorer le service et la productivité du Bureau des passeports. Le plan se compose de deux projets distincts : le Projet d'examen des opérations et le Projet d'examen de l'affectation des ressources.

Le projet d'examen des opérations consiste à définir des méthodes de production améliorées, de les normaliser et de les appliquer. De son

côté, le projet d'examen de l'affectation des ressources porte sur l'évaluation des activités et processus du Bureau des passeports et sur la restructuration du modèle d'affectation des ressources.

Le projet d'examen des opérations est particulièrement important en ce qu'il constitue le fondement stratégique des autres projets tels que le *Plan de perfectionnement de la technologie* et le *Plan de gestion des ressources humaines*.

Une équipe de gestionnaires des opérations et de spécialistes du fonctionnement et de l'entretien travaillent depuis octobre 1992 à décrire les systèmes de production des passeports et les modèles normalisés.

Objectifs

- Élaborer et mettre en application un processus normalisé de production des passeports.
- Élaborer un nouveau modèle d'affectation des ressources fondé sur le nouveau processus.

Avantages prévus. On prévoit que l'examen de la gestion des opérations permettra :

- d'uniformiser le niveau de service offert aux clients;
- de faciliter l'introduction de nouvelles technologies grâce à l'adoption du processus normalisé;
- d'améliorer la gestion des ressources humaines et les possibilités de formation et aussi de répartir les ressources de manière équitable;
- d'améliorer les communications internes.

Activités pour 1993-1994. Au cours du premier trimestre, le Comité exécutif approuvera les modèles de production normalisés et améliorés, et on en commencera la mise en application.

Lorsque le processus normalisé sera appliqué (peut-être dès le troisième trimestre), le projet

d'examen de l'affectation des ressources commencera. La définition des nouveaux modèles de répartition des ressources comprendra une étude des techniques d'évaluation de la productivité, et ces techniques seront appliquées aux activités du Bureau des passeports et aussi au nouveau processus normalisé. Il s'agit en partie de mieux faire connaître aux gestionnaires de la production la manière dont ces modèles sont construits et comment les statistiques de production qui en découlent peuvent être utilisées d'une manière efficace et pertinente. Le modèle révisé d'affectation des ressources sera soumis à l'approbation du Comité exécutif.

Ressources nécessaires : On prévoit que ces activités coûteront 150 000 \$ (1 année-personne comprise).

3.5 Examen du document cadre

Contexte. Le Bureau des passeports a commencé ses activités en tant qu'organisme de service spécial en avril 1990. En cette qualité, il se doit d'atteindre des objectifs de rendement particuliers. Ces objectifs, la manière dont il devra en rendre compte ainsi que les éléments administratifs donnant assez de souplesse pour les atteindre, sont exposés dans un document cadre. L'article 6.1 du *Document cadre* du Bureau des passeports stipule que le document doit être revu tous les trois ans ou plus souvent s'il y a lieu.

Au cours de l'an dernier, le Bureau des passeports a été l'objet d'une réorganisation importante et les domaines de la sécurité et de la planification stratégique et commerciale ont été mis en relief. En outre, des énoncés sur l'orientation, le mandat et les valeurs globales du Bureau ont été préparés.

Objectif

- modifier le document cadre pour le rendre conforme à la structure, la culture d'entreprise et la philosophie actuelles du Bureau des passeports.

Activités pour 1993-1994. À la lumière des changements susmentionnés, nous entreprendrons au cours de l'année qui vient, en collaboration avec le ministère des Affaires extérieures et le Secrétariat du Conseil du Trésor, un examen complet du *Document cadre*.

Ressources nécessaires : Les ressources financières nécessaires pour mener une analyse globale du document cadre et en publier une version révisée représenteront 25 000 \$.

3.6 Plan de gestion des ressources humaines

Contexte. L'excellente réputation dont jouit le Bureau des passeports en matière de service est attribuable à son actif le plus précieux — les employés qui assurent ces services. La façon dont nous gérons nos ressources humaines est par conséquent d'une importance cruciale.

L'an dernier, nous avons fait l'ébauche d'un plan de gestion des ressources humaines portant sur la période de cinq ans allant de 1993 à 1997. Ce plan provisoire contient une description du milieu actuel dans lequel s'effectue la gestion des ressources humaines au Bureau des passeports et une définition des objectifs stratégiques, des principes et des valeurs qu'il désire adopter. Il expose la structure et l'orientation de la planification et des activités en matière de gestion des ressources humaines ainsi que les données et observations nécessaires pour établir les priorités. Par ailleurs, on y trouve un ensemble de cinq principes de gestion portant sur les points suivants : l'engagement envers les valeurs institutionnelles, le leadership, la consultation avec les employés, la réciprocité des communications, et des rapports avec le personnel marqués par la dignité, le respect, l'honnêteté et l'équité.

En outre, deux des valeurs institutionnelles du Bureau des passeports précisées dans le plan stratégique à long terme — des employés de qualité et la prise en compte des réalisations — concernent directement la gestion des ressources humaines.

En 1992-1993, nous avons mis sur pied le programme de primes d'encouragement du Bureau des passeports afin de favoriser le rendement et de reconnaître les contributions exceptionnelles telles que l'excellence du rendement, une longue durée de service et les suggestions pratiques pour améliorer le travail.

Objectif. L'objectif stratégique relié à la gestion des ressources humaines est le suivant :

- Montrer à tous les employés du Bureau des passeports qu'ils sont la ressource la plus précieuse de l'organisme.

Avantages prévus. La mise en oeuvre réussie du plan apportera toute une gamme d'avantages pour le personnel, la direction et aussi le public. On peut citer notamment les points suivants :

- le personnel connaîtra, comprendra et appuiera l'orientation, le mandat et les valeurs du Bureau des passeports;
- la direction et les employés connaîtront et respecteront les principes de gestion;
- le moral et l'engagement envers l'organisme seront rehaussés;
- des plans de carrière et de formation des employés seront mis en oeuvre;
- on offrira aux employés dont le rendement est supérieur des possibilités de perfectionnement.

Activités pour 1993-1994. Ayant déjà dressé l'ébauche du *Plan de gestion des ressources humaines*, nous nous emploierons maintenant à le perfectionner et à mener des consultations auprès de la haute direction et des employés. La version finale du plan sera alors achevée et nous pourrons en commencer la mise en application. La mise au point d'un plan qui soit conforme aux valeurs du Bureau des passeports et représente quelque chose de valable pour les employés — un plan à la fois précis et pratique — constitue un défi de taille. Il faudra un degré considérable de consultation et beaucoup de travail de la part du personnel si l'on veut mener le projet à bonne fin.

Ressources nécessaires : La préparation du plan s'étendra sur la majeure partie de l'exercice financier 1993-1994. La mise en application du plan commencera dès qu'il sera terminé; le calendrier de mise en oeuvre et les ressources requises pour le faire ne pourront être précisées qu'à ce moment-là.

3.7 Initiatives sur la qualité du service

Contexte. La qualité du service est l'un des deux objectifs stratégiques du Bureau des passeports. En outre, dans notre plan stratégique pour la période allant de 1992-1993 à 1996-1997, nous avons reconnu que si nous voulions améliorer le service, nous devons axer notre exploitation davantage sur la clientèle; en d'autres termes, nous devons apprendre à connaître les besoins de nos clients et organiser nos services de manière à y répondre.

Toutefois, pour y arriver d'une manière efficace, nous devons établir un cadre dans lequel insérer le concept de la qualité du service, et y inclure des objectifs détaillés, les critères selon lesquels la qualité des initiatives sera évaluée, et la méthode d'évaluation. L'établissement de ce cadre ne se fera pas en un jour. Par conséquent, dans l'intervalle, nous proposons d'entreprendre un ensemble de mesures particulières :

- établir un système téléphonique national d'appels sans frais;
- mettre sur pied un système de gestion des services aux clients qui présentent leurs demandes en personne;
- mener une enquête auprès des clients;
- demander à une source indépendante d'évaluer le programme de formation des examinateurs du Bureau des passeports.

Objectif

- Axer davantage l'exploitation du Bureau des passeports sur le service.

Avantages prévus. L'amélioration de la qualité du service aidera à maintenir, voire même à hausser l'excellente réputation dont jouit le Bureau des passeports. En outre, la tâche relative aux demandes par téléphone étant allégée, on peut s'attendre à une amélioration de l'efficacité.

Activités pour 1993-1994.

- i) **Nouveau service téléphonique national sans frais.** En mars 1993, dans le but d'améliorer la gestion, la qualité et la rapidité du service de réponse aux appels téléphoniques, nous avons établi un système téléphonique national sans frais. Le système permet d'offrir un service électronique de 24 heures partout au Canada et un service personnel de 9 h à 17 h dans toutes les régions. Des téléphonistes bilingues assurent le service et donnent des renseignements sur les politiques et règlements relatifs aux passeports et sur l'état des demandes envoyées par la poste. Tous les numéros de téléphone publiés pour les bureaux régionaux ont été réacheminés vers le système 1-800. Pour des raisons économiques, les services d'information téléphonique locaux ont été maintenus à Montréal et à Toronto.

Le service sera étroitement surveillé afin de veiller à ce qu'un niveau acceptable de service soit maintenu. Un logiciel de gestion des appels sera acheté afin de faciliter l'évaluation de la performance et le repérage immédiat des problèmes.

- ii) **Système de gestion des services aux clients qui présentent leurs demandes en personne.** Afin d'améliorer l'efficacité du service aux clients, nous installerons un système personnel informatisé dans certains bureaux de délivrance des passeports. À leur arrivée, les clients indiqueront le service dont ils ont besoin en appuyant sur un des boutons du dispensateur de billets. Le billet confirmera le service choisi, indiquera au client où attendre et donnera une estimation du temps d'attente. En plus de créer un milieu où il sera plus agréable d'attendre — et de travailler — le système fera la collecte des données nécessaires à la préparation de rapports statistiques quotidiens et de l'horaire de travail du

personnel, améliorant ainsi la productivité. Un système pilote a déjà été installé au bureau de Vancouver.

- iii) **Enquête auprès des clients.** En 1992, une enquête a été menée auprès des requérants des bureaux de la région de l'Ouest. Presque 400 personnes y ont participé. Les résultats indiquent que 90 % des participants trouvent que le personnel du Bureau des passeports est courtois et accueillant, et 60 % estiment que nous offrons un service de qualité à un prix raisonnable. En 1993-1994, nous effectuerons cette enquête dans d'autres régions.
- iv) **Évaluation, par une source indépendante, du programme de formation des examinateurs.** La manière dont les gens évaluent le service qu'ils reçoivent du Bureau des passeports dépend largement de leur expérience avec nos examinateurs. En raison du rôle prééminent que les examinateurs jouent, il est important de leur offrir un programme de formation de premier ordre. C'est dans cette optique que nous avons préparé un tel programme de formation. La prochaine étape consiste à demander à Formation et perfectionnement Canada de l'évaluer et de suggérer des améliorations s'il y a lieu.

Ressources nécessaires :

- i) Service téléphonique sans frais. Tant que les données réelles n'auront pas été reçues, il ne sera pas facile de calculer les coûts additionnels du service amélioré. D'après les premières estimations, l'exploitation du système et les frais interurbains devraient s'élever à 350 000 \$. Les coûts d'immobilisations, versés une seule fois, seront de 50 000 \$.
- ii) Système de gestion des services aux clients qui présentent leurs demandes en personne : 40 000 \$.
- iii) Enquêtes auprès des clients : 20 000 \$.
- iv) Évaluation indépendante du programme de formation des examinateurs : 20 000 \$.

3.8 Plan de communication.

Contexte. Dans le but de resserrer ses liens avec le public en général, les divers organismes des secteurs privé et public et ses employés, le Bureau des passeports a dressé un plan de communication détaillé comprenant à la fois des stratégies de communication externe et interne.

La stratégie externe porte sur divers groupes cibles y compris les requérants, les répondants, les agents de voyage, les associés du gouvernement et du secteur privé, les groupes d'intérêts spéciaux (tels que les communautés ethnoculturelles, les malvoyants ou les malentendants) et les médias. Grâce aux activités de communication, nous pourrions nous renseigner sur les attentes de ces groupes et répondre à leurs besoins d'information au sujet de nos services, de nos politiques et de nos procédures.

Dans notre plan d'entreprise de 1992-1993, nous avons souligné que les communications internes sont un élément important de l'efficacité organisationnelle. Dans cette optique, nous nous sommes dotés d'un symbole visuel pour faire connaître notre statut d'organisme de service spécial et rehausser notre image; nous avons entrepris de publier un bulletin visant à renforcer la culture d'entreprise, à promouvoir un sentiment d'appartenance et à reconnaître les contributions des employés; nous avons fait participer les employés au processus de gestion et stimulé l'esprit d'équipe en leur communiquant notre vision, nos stratégies et nos objectifs, et en leur expliquant les répercussions de ces stratégies et objectifs sur les activités quotidiennes de l'organisation.

Objectifs

- L'objectif principal des communications externes est de rehausser la confiance des clients envers les politiques, les procédures et les programmes du Bureau des passeports tout en faisant ressortir le concept de collaboration avec nos associés de l'industrie, du gouvernement et du secteur privé.

- La stratégie de communication interne, pour sa part, vise à favoriser le développement d'une culture d'entreprise grâce à laquelle la main-d'oeuvre sera bien informée, efficace et axée sur le service.

Avantages prévus.

Comme c'est le cas des autres initiatives touchant le domaine des services, les plans de communication, s'ils sont bien appliqués, rehausseront la réputation du Bureau des passeports.

En outre, les employés qui ont un sens d'appartenance à l'organisation et qui en comprennent les objectifs tiendront davantage à assurer la réalisation des plans.

Activités pour 1993-1994. Au Bureau des passeports, la fonction de communication est décentralisée. Les directeurs régionaux et fonctionnels assument une part importante de pouvoirs et de responsabilités y compris celle d'élaborer les plans de communication. Dans les plans pour 1993-1994, les directeurs analysent le milieu des communications par rapport à chaque région ou fonction; identifient les publics cibles; fixent des objectifs spécifiques et mesurables; recommandent des stratégies efficaces.

Les activités de communications externes particulières qui seront entreprises comprennent notamment :

- la participation aux expositions de l'industrie du tourisme;
- l'installation de kiosques d'information dans les zones stratégiques très passantes (p. ex. : centres commerciaux, aéroports);
- des visites à des organismes locaux tels que les écoles et les associations représentant les minorités ethniques, les malvoyants et les malentendants, et la tenue de séminaires à l'intention de ces groupes;
- le maintien de relations de travail étroites avec l'industrie du tourisme;
- des activités de relations avec les médias ou des projets spéciaux pour promouvoir les nouveaux bureaux.

Sur le plan des communications internes, les directeurs ont prévu diverses initiatives, dont l'emploi de la technologie du vidéo, en vue de l'établissement et du maintien d'une solide culture d'entreprise et pour favoriser le perfectionnement des employés.

Les Services de gestion assurent les services de communication dans l'ensemble du Bureau, y compris la prestation de conseils et la coordination en matière de politique de communication, la production de matériel de promotion commun, l'exploitation du service national gratuit de demandes par téléphone, et la coordination du programme d'image de marque du Bureau. À ce sujet, ils veilleront entre autres choses à ce que l'approche relative à la planification des communications soit uniforme en entamant la préparation d'un manuel sur la politique et les procédures de communication. Par ailleurs, ils produiront des brochures, des vidéos et du matériel d'information pour les expositions ou les bureaux régionaux et achèteront des services de publicité au niveau national. Enfin, ils agrandiront le champ d'application du système 1-800 et achèteront un logiciel de gestion téléphonique.

Ressources nécessaires : le financement proviendra des ressources existantes.

3.9 Plan de vérification

Contexte. Le Bureau des passeports doit relever le défi que constitue la délivrance d'un produit de qualité tout en répondant à des critères stricts d'efficacité et d'économie. Afin d'aider les gestionnaires à respecter les objectifs, nous avons pris en 1992-1993, des mesures permettant de raffermir notre fonction de vérification interne en demandant la préparation d'un plan de vérification pluriannuel.

Le plan pluriannuel décrit toutes les activités de vérification qui seront menées pendant une période de cinq ans. Le plan a été fondé sur un examen approfondi de l'organisation du Bureau des passeports, toutes les opérations et fonctions administratives internes comprises, afin de définir le champ d'application possible de la vérification et d'en isoler les principaux domaines d'activité de la gestion. Le plan

comprend donc une description du champ d'application de la vérification et propose un examen des domaines de gestion suivants :

- la planification stratégique et commerciale et la préparation des rapports
- la gestion de la sécurité
- la gestion des opérations
- la gestion financière
- la gestion des ressources humaines
- la gestion de la technologie de l'information
- les relations d'entreprise
- la gestion de la qualité.

Objectifs

- Mettre à la disposition de la direction une analyse indépendante de la qualité des contrôles internes et des procédés administratifs du Bureau des passeports, et lui proposer des recommandations et suggestions en vue d'une amélioration constante.

Avantages prévus. Les principaux avantages sont les suivants :

- rationaliser davantage la vérification interne;
- repérer les possibilités d'amélioration des systèmes et des contrôles;
- attirer l'attention de la direction aux facteurs clés influant sur l'économie, l'efficacité et l'efficience.

Activités pour 1993-1994. La prochaine étape consistera à consulter les autorités compétentes à AECEC. La mise en oeuvre du plan de vérification sera effectuée en fonction des résultats des consultations.

Ressources nécessaires : 185 000 \$.

3.10 Habilitation

Contexte. En 1992, le Bureau des passeports a été réorganisé, se dotant d'une structure plus conforme aux exigences actuelles et à son statut d'organisme de service spécial. Dans le cadre de cette restructuration, les éléments clés de notre organisation ont été mis en place et les responsabilités assignées au niveau des directions. Lorsque ces changements ont été apportés, on a reconnu qu'il fallait préciser davantage l'obligation de rendre compte, l'attribution des pouvoirs et les responsabilités aux niveaux de la gestion et de l'exécution du travail. Le Comité exécutif appuie les objectifs de FP 2000 en matière de déstratification et d'habilitation des employés, et afin de se préparer à ces changements, a demandé à la société Capelle and Associates d'effectuer un examen de la structure organisationnelle du Bureau des passeports aux niveaux de la gestion et de l'exécution du travail.

Les résultats de l'examen ont fait ressortir un certain nombre de domaines où la structure organisationnelle et les méthodes de travail pourraient être améliorées. Par conséquent, neuf recommandations touchant l'organisation toute entière ont été faites.

Après avoir évalué ces recommandations et leurs implications pour le Bureau des passeports et ses employés, le Comité exécutif les a acceptées et a préparé un plan de travail pour les mettre en application. Une partie essentielle du plan de travail consiste à faire connaître aux employés la nature et les implications de ces changements. La mise en oeuvre des changements sera effectuée de manière à éviter les perturbations inutiles, à accroître la confiance au moyen d'une formation appropriée, et à obtenir l'appui de tout le personnel.

Objectifs. L'objectif de l'examen est d'améliorer la structure organisationnelle du Bureau des passeports. L'expression «structure organisationnelle» se rapporte aux relations entre les diverses parties de l'organisation ainsi qu'à l'obligation de rendre compte et au partage des pouvoirs qui s'y rattachent.

Avantages prévus. Les mesures qui seront prises permettront :

- d'améliorer la qualité du travail et l'efficacité des employés, qui sont habilités et encouragés à prendre les décisions nécessaires pour accomplir leur travail;
- de mieux faire comprendre aux employés ce qu'on attend d'eux;
- de mieux définir les liens hiérarchiques.

Activités pour 1993-1994. Le Comité exécutif du Bureau des passeports a pris la décision de réduire le nombre des paliers de gestion,

conformément aux recommandations de l'étude. Dans son plan de travail, le Comité exécutif a prévu la révision des descriptions de fonctions des gestionnaires, des examinateurs et du personnel préposé à la production. Dans le cadre du programme de formation des examinateurs, le comité cernerá aussi les domaines où on pourrait leur donner une plus grande liberté d'action. La mise en application intégrale des recommandations n'aura pas lieu avant 1994-1995.

Ressources nécessaires : Aucune.

4.0 Conclusion

Le Plan d'entreprise de 1993-1994 énonce les objectifs institutionnels du Bureau des passeports et les activités à entreprendre au cours de l'exercice à venir. Il précise également les ressources financières nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Dans son rapport annuel portant sur l'exercice 1993-1994, le Bureau des passeports évaluera ses réalisations par rapport à ces objectifs.

Annexe A

ADRESSES DES BUREAUX DES PASSEPORTS DU CANADA

OPÉRATIONS DE L'EST

King's Place
King's Tower
Bureau 601
440, rue King
FREDERICTON (N.-B.)

Scotia Square
Duke Tower,
Bureau 608
5251, rue Duke
HALIFAX (N.-É.)

Place Saint-Michel
Bureau 302
3885, boulevard Harvey
JONQUIÈRE (Québec)

2550, boul. Daniel-Johnson
Bureau 300
LAVAL (Québec)

Complexe Guy-Favreau
Tour ouest,
Bureau 215
200, boul. René-Lévesque ouest
MONTREAL (Québec)

Place Belle Cour
Bureau 1000
2590, boul. Laurier
SAINTE-FOY, (Québec)

3300, chemin Côte Vertu
Bureau 112
SAINTE-LAURENT (Québec)

TD Place
140, rue Water
Bureau 702
ST. JOHN'S (T.-N.)

OPÉRATIONS DE L'ONTARIO

Immeuble Standard Life
Bureau 330
120, rue King ouest
HAMILTON (Ontario)

Immeuble du Gouvernement du
Canada
Bureau 803
451, rue Talbot
LONDON (Ontario)

Immeuble Banque Royale
Bureau 421
5001, rue Yonge
NORTH YORK (Ontario)

Scarborough Town Centre
Bureau 828
200, Town Centre Court
SCARBOROUGH (Ontario)

Immeuble Royal Insurance
Bureau 406
28, rue Cumberland nord
THUNDER BAY (Ontario)

First Century Tower
Bureau 1100
438, avenue University
TORONTO (Ontario)

Immeuble de la Banque de
Commerce Canadienne Impériale
Bureau 504
100, avenue Ouellette
WINDSOR (Ontario)

OPÉRATIONS DE L'OUEST

First Street Plaza
Bureau 440
138, Quatrième avenue sud-est
CALGARY (Alberta)

Immeuble Canada Place
Bureau 1630
9700, avenue Jasper
EDMONTON (Alberta)

Bureau 502
1867, rue Hamilton
REGINA (Saskatchewan)

Immeuble Fédéral
Bureau 605
101, 22^e rue est
SASKATOON (Saskatchewan)

Immeuble Guildford Landmark
Bureau 405
15127, 100^e avenue
SURREY (C.-B.)

Sinclair Centre
Bureau 240
757, rue Hastings ouest
VANCOUVER (C.-B.)

Customs House
Bureau 228
816, rue Government
VICTORIA (C.-B.)

Immeuble Revenue
Bureau 308
391, avenue York
WINNIPEG (Manitoba)

OPÉRATIONS CENTRALES

Immeuble C.D. Howe
Tour Ouest,
1^{er} étage
240, rue Sparks
OTTAWA (Ontario)

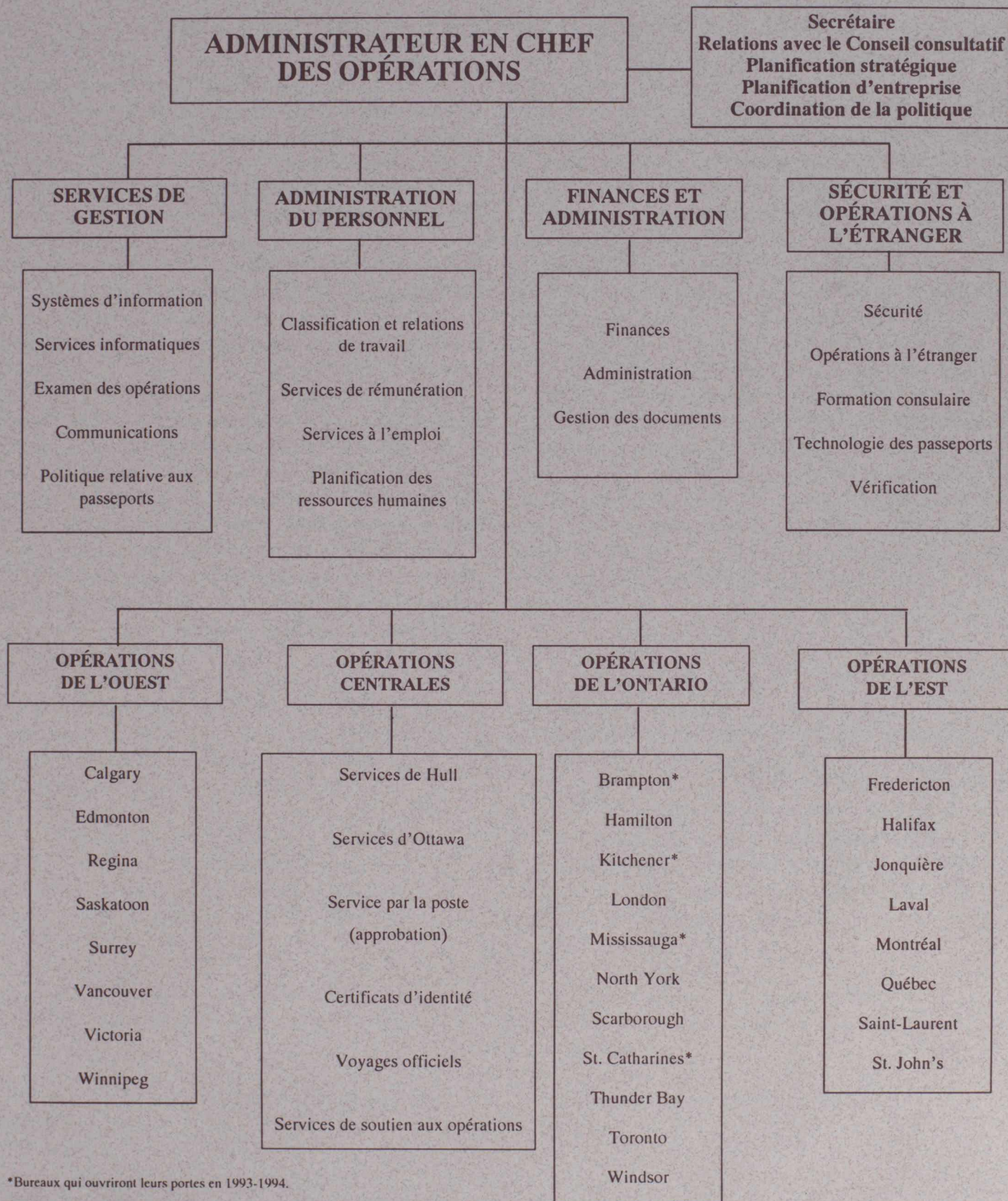
Place du Centre
6^e étage
200, promenade du Portage
HULL (Québec)

SERVICE PAR LA POSTE

Bureau des passeports
Ministère des Affaires
extérieures et du Commerce extérieur
OTTAWA (Canada)
K1A 0G3

Annexe B

ORGANISATION DU BUREAU DES PASSEPORTS



*Bureaux qui ouvriront leurs portes en 1993-1994.

Annexe C

CONSEIL CONSULTATIF DU BUREAU DES PASSEPORTS

M. Barry Mawhinney
Conseiller juridique
Secteur des affaires juridiques
Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada

M. André Donati
Directeur général
Postes Canada, Gestion de
systèmes limitée
Société canadienne des postes

M. Garrett Lambert
Sous-ministre adjoint
Gestion ministérielle
Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada

M. William H. (Bill) Maguire
Président de l'Alliance
canadienne des
associations touristiques
Maguire Travel Service Ltd.

M. Norman Manchevsky
Directeur général et Imprimeur
de la Reine pour le Canada
Groupe Communication Canada
Services d'imprimerie
du gouvernement canadien
Approvisionnement et Services
Canada

Mr. Robert J. MacPhee
Administrateur en chef des
opérations
Bureau des passeports
Affaires extérieures et
Commerce extérieur Canada

SECRÉTAIRE DU CONSEIL CONSULTATIF

Hans-Jurgen von Donhoff
Chef de service, Planification stratégique
Bureau des passeports
Affaires extérieures et Commerce
extérieur Canada

Annexe D

EXTRACT FROM THE FINANCIAL ADMINISTRATION ACT (FAA)

32.

(1) "No contract or other arrangement providing for a payment shall be entered into with respect to any program for which there is an appropriation by Parliament or an item included in estimates then before the House of Commons to which the payment will be charged unless there is a sufficient unencumbered balance available out of the appropriation or item to discharge any debt that, under the contract or other arrangement, will be incurred during the fiscal year in which the contract or other arrangement is entered into.

(2) "The deputy head or other person charged with the administration of a program for which there is an appropriation by Parliament or an item included in estimates then before the House of Commons shall, as the Treasury Board may prescribe, establish procedures and maintain records respecting the control of financial commitments chargeable to each such appropriation or item."

33.

(1) "No charge shall be made against an appropriation except upon the requisition of the appropriate Minister of the department for which the appropriation was made, or by a person authorized by him in writing."

(2) "Every requisition for a payment out of the Consolidated Revenue Fund shall be in such form, accompanied by such documents and certified in such manner as the Treasury Board may prescribe by regulation."

(3) "No requisition shall be made pursuant to subsection (1) for a payment that:

(a) would not be a lawful charge against the appropriation;

EXTRAIT DE LA LOI SUR LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (LGFP)

32.

(1) «Il ne peut être passé de marché ou autre contrat prévoyant un paiement, dans le cadre d'un programme affecté d'un crédit ou d'un poste figurant dans les prévisions de dépenses alors déposées devant la Chambre des communes et sur lequel le paiement sera imputé, que si le solde disponible non grevé du crédit ou du poste est suffisant pour l'acquittement de toutes les dettes contractées à cette occasion pendant l'exercice au cours duquel a lieu la passation.»

(2) «L'administrateur général ou autre responsable chargé d'un programme affecté d'un crédit ou d'un poste des prévisions de dépenses alors déposé devant la Chambre des communes met en oeuvre, pour ce qui est des engagements financiers imputables sur ce crédit ou ce poste, des méthodes de contrôle et de comptabilisation conformes aux instructions du Conseil du Trésor.»

33.

(1) «Il ne peut être effectué de paiement imputable sur un crédit affecté à un ministère qu'à la demande du ministère compétent ou de la personne à qui il a été donné délégation écrite.»

(2) «Les demandes de paiement sur le Trésor sont à présenter en la forme, avec les documents d'accompagnement et selon les modalités de certification prévues par règlement du Conseil du Trésor.»

(3) «Il est interdit de demander des paiements sur le Trésor dans les cas où ils entraîneraient :

a) une imputation irrégulière sur un crédit;

Annexe D (suite)

(b) would result in an expenditure in excess of the appropriation; or

(c) would reduce the balance in the appropriation so that it would not be sufficient to meet the commitments charged against it.”

(4) “The appropriate Minister may transmit to the Treasury Board any requisition with respect to which that Minister desires the direction of the Board, and the Board may order that payment be made or refused.”

34.

“No payment shall be made for the performance of work, the supply of goods or the rendering of services, whether under contract or not, in connection with any part of the public service of Canada, unless, in addition to any other voucher or certificate that is required, the deputy of the appropriate Minister, or another person authorized by such Minister certifies:

(a) that the work has been performed, the goods supplied or the service rendered, as the case may be, and that the price charged is according to contract, or if not specified by contract, is reasonable; or

(b) where a payment is to be made before the completion of the work, delivery of the goods or rendering of the service, as the case may be, that the payment is in accordance with the contract.”

b) une dépense supérieure à un crédit;

c) une réduction du solde du crédit à un niveau insuffisant pour l'exécution des autres engagements.»

(4) «Avant de procéder à certaines demandes de paiement, le ministère compétent peut en référer au Conseil du Trésor, lequel peut ordonner ou refuser le paiement.»

34.

«Tout paiement pour des fournitures, des services ou des travaux, qu'il y ait marché ou non, destinés à un secteur de l'administration publique fédérale est subordonné à la remise des pièces justificatives requises et à une attestation de l'adjoint ou du délégué du ministre compétent selon laquelle :

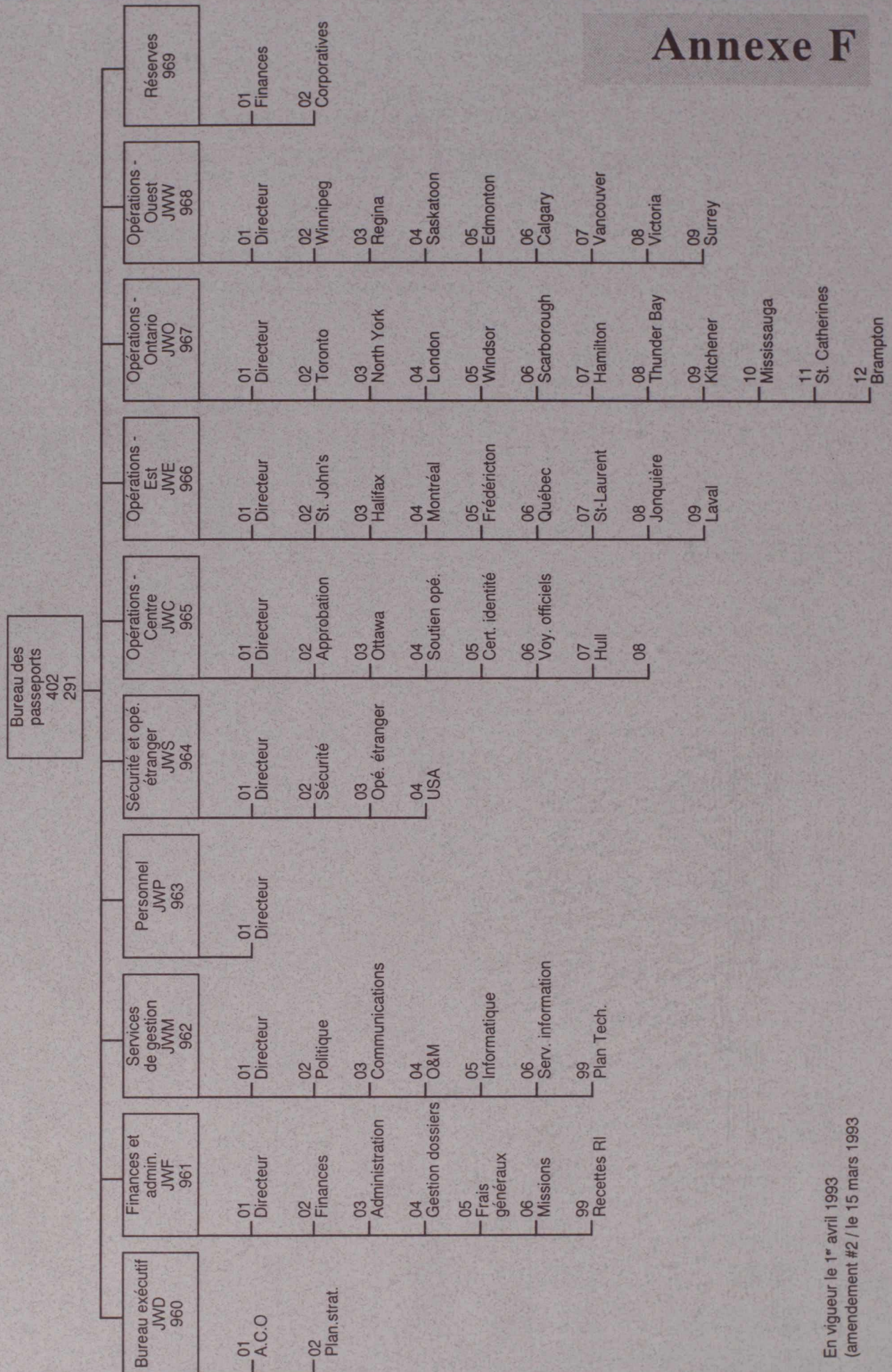
a) d'une part, les fournitures ont été livrées, les services rendus et les travaux exécutés, d'autre part, le prix demandé est conforme au marché ou, à défaut, est raisonnable;

b) en cas de paiement anticipé, celui-ci est conforme au marché.»

Bureau des passeports

Structure de codage

Annexe F



En vigueur le 1^{er} avril 1993
(amendement #2 / le 15 mars 1993)