



Bureau des  
passeports

Passport  
Office



# Plan d'entreprise 1995-1996

## Bureau des passeports

dä

Un organisme du ministère des Affaires  
étrangères et du Commerce international

An agency of the Department of  
Foreign Affairs and International Trade

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20048402 3

DOCS  
CA1 EA620 B76 EXF  
1995/96  
Business plan  
43267115

Plan d'entreprise 1995-1996  
Bureau des passeports



*[Handwritten signature]*



Si vous désirez obtenir des exemplaires supplémentaires  
du Plan d'entreprise 1995-1996 du Bureau des passeports,  
veuillez vous adresser aux :

Services des communications, Bureau des passeports  
Le ministère des Affaires étrangères et du  
Commerce international  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G3

Téléphone : (819) 953-4283  
Télécopieur : (819) 953-5856

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1995  
N° de cat. E77-2/1996  
ISBN 0-662-62025-9



Le 4 juillet 1995

Monsieur Gordon Smith  
Sous-ministre des Affaires étrangères  
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G2

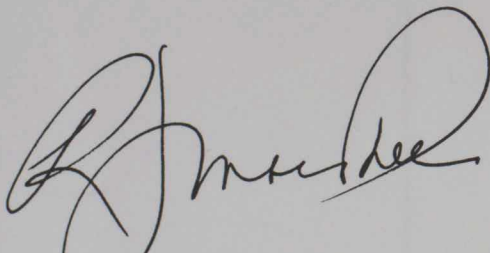
Monsieur le sous-ministre,

Nous vous adressons ci-joint pour approbation, selon qu'il vous plaira, le Plan d'entreprise pour 1995-1996 du Bureau des passeports, un organisme de service spécial du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Le Plan expose les activités que le Bureau des passeports prévoit entreprendre au cours de l'exercice 1995-1996.

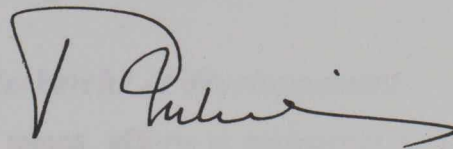
Nous vous prions d'agréer, monsieur le sous-ministre, nos salutations distinguées.

Le Président-directeur général



R.J. MacPhee

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



Philippe Kirsch, Q.C.





## NOTRE VISION

*Viser l'excellence dans nos services.*

## NOTRE MISSION

*Émettre au public canadien des titres de voyage respectés dans le monde entier.*

## NOS VALEURS

### *Un service de qualité*

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

### *Des personnes de qualité*

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

### *Intégrité*

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

### *Sécurité*

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

### *Rentabilité*

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

### *Rendement*

Nous assurons une gestion saine et efficace de nos services.

### *Recherche et développement*

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

### *Reconnaissance des réalisations*

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







## TABLE DES MATIÈRES

<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL</b> . . .	iii
<b>ABRÉGÉ</b> . . . . .	v
<b>1.0 INTRODUCTION</b> . . . . .	1
1.1 Objet du Plan d'entreprise . . . . .	1
1.2 Statut d'organisme de service spécial . . . . .	1
1.3 Mission . . . . .	2
1.4 Charte . . . . .	3
1.5 Organisation . . . . .	3
<b>2.0 CADRE OPÉRATIONNEL</b> . . . . .	5
2.1 Client . . . . .	5
2.2 Produits et services . . . . .	5
2.3 Marché . . . . .	7
2.4 Contexte . . . . .	7
Renouveau de la conduite des affaires . . . . .	7
Plan directeur . . . . .	8
Examen des programmes . . . . .	9
Service à la clientèle . . . . .	9
2.5 Normes de service . . . . .	9
2.6 Notre défi . . . . .	12
2.7 Nos ressources humaines . . . . .	14
2.8 Gestion stratégique . . . . .	15
2.9 Cadre financier . . . . .	16
<b>3.0 OBJECTIFS DE RENDEMENT ET ANALYSE FINANCIÈRE</b> . . . . .	17
3.1 Objectifs de rendement . . . . .	17
Demande . . . . .	17
Volume . . . . .	19
Types de produit . . . . .	20
Types de service . . . . .	21
Délai de traitement . . . . .	21
Productivité . . . . .	22
3.2 Analyse financière . . . . .	24
Barème des droits . . . . .	24
Recettes . . . . .	24
Dépenses . . . . .	26
Besoins de trésorerie nets . . . . .	26
Sommaire des objectifs de rendement . . . . .	28
<b>4.0 OBJECTIFS POUR L'EXERCICE 1995-1996</b> . . . . .	29
4.1 Introduction . . . . .	29
4.2 Étude de marché sur la carte-passeport . . . . .	30
4.3 Sondage auprès de la clientèle . . . . .	32

4.4	Délivrance des passeports à l'étranger . . . . .	33
4.5	Révision du Plan stratégique . . . . .	34
4.6	Révision des politiques relatives aux ressources humaines . . . . .	35
4.7	Plan d'adaptation des ressources humaines . . . . .	36
4.8	Plan de vérification . . . . .	37
4.9	Restructuration de la Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger . . . . .	39
4.10	Bureautique . . . . .	41
4.11	Plan de perfectionnement de la technologie – Phase III . . . . .	42
4.12	Amélioration de la qualité du service . . . . .	45

<b>5.0</b>	<b>CONCLUSION . . . . .</b>	<b>47</b>
------------	-----------------------------	-----------

**ANNEXE**

<b>A</b>	<b>CONSEIL CONSULTATIF DU BUREAU DES PASSEPORTS . . . . .</b>	<b>49</b>
<b>B</b>	<b>ORGANISATION DU BUREAU DES PASSEPORTS</b>	<b>51</b>
<b>C</b>	<b>31 POINTS DE SERVICE . . . . .</b>	<b>53</b>
<b>D</b>	<b>LE MIRACLE DU 10 NOVEMBRE . . . . .</b>	<b>55</b>

**FIGURES**

1-1	Organigramme du Bureau des passeports . . . . .	4
-----	---	---

**GRAPHIQUES**

3-1	Passagers utilisant des vols internationaux . . . . .	18
3-2	Passagers des vols à destination des É.-U. . . . .	18
3-3	Titre de voyage délivrés . . . . .	19
3-4	Titres de voyage par catégorie . . . . .	20
3-5	Demandes présentées au Canada . . . . .	21
3-6	Titres de voyage délivrés par mois . . . . .	23
3-7	Recettes . . . . .	25
3-8	Dépenses totales . . . . .	25

**TABLEAUX**

3-1	Prévisions de volume pour les titres de voyage . . . . .	20
3-2	Délai de traitement des passeports émis au Canada . . . . .	22
3-3	Taux de productivité . . . . .	23
3-4	Barème des droits . . . . .	24
3-5	Besoins de trésorerie nets du Bureau des passeports . . . . .	27
3-6	Objectifs de rendement . . . . .	28



## MESSAGE DU PRÉSIDENT- DIRECTEUR GÉNÉRAL

« **Vision : Des services gouvernementaux abordables, accessibles et réceptifs.** » *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie.*

L'année qui s'est écoulée depuis que nous avons formulé notre dernier Plan d'entreprise a été marquée par de nombreux changements.

Au sein du Bureau des passeports, nous avons reçu du Conseil du Trésor l'approbation de projet préliminaire relative au renouveau de la conduite des affaires, et notamment de notre infrastructure informatique. Comme vous le savez, nous préparons la mise en oeuvre de notre Plan de perfectionnement de la technologie depuis 1993; cette année, nous mettrons la dernière main à la stratégie de mise en oeuvre.

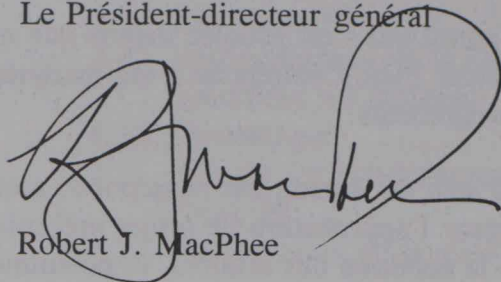
À l'échelle du gouvernement, deux grandes démarches ont marqué l'entrée dans une nouvelle ère. La première, énoncée par le Conseil du Trésor dans le *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie*, vise à améliorer le service à la population tout en diminuant les dépenses, grâce à l'informatique. La seconde, l'Examen des programmes d'une durée d'un an pendant lequel on a étudié l'ensemble des dépenses fédérales, avait pour objet de cerner les moyens les plus efficaces et les plus efficaces pour administrer les programmes et dispenser les services aux Canadiens.

C'est dans ce contexte que nous avons élaboré le Plan d'entreprise du Bureau des passeports pour l'exercice 1995-1996. Dans tous ses volets, ce plan est axé sur les clients et sur la prestation de services de première qualité. La qualité du service est d'ailleurs l'un des principaux objectifs stratégiques que poursuit le Bureau des passeports à titre d'organisme de service spécial.

Ce plan, toutefois, vaut ce que valent les personnes qui le mettent en pratique. Le renouveau de la conduite des affaires dépend de nos employés. À cet égard, et comme par le passé, je poursuis résolument l'autre grand objectif stratégique du Bureau : améliorer la qualité de vie au travail. Cette détermination se manifeste dans les études sur l'aménagement des postes de travail et sur la qualité du milieu de travail, et dans le Plan d'adaptation des ressources humaines exposé plus loin.

L'année qui commence apportera de nouveaux changements et de nouveaux défis. Ensemble, nous pouvons transformer ces défis en occasions de nous dépasser et de réaliser notre nouvelle vision.

Le Président-directeur général

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. MacPhee', written over a large, stylized circular flourish.

Robert J. MacPhee



## ABRÉGÉ

Dans le présent Plan d'entreprise, le Bureau définit les objectifs de fonctionnement du Bureau des passeports pour l'exercice 1995-1996, les activités à entreprendre pour les atteindre et les ressources nécessaires à cette fin. En outre, il y analyse le cadre opérationnel et le contexte dans lequel les objectifs ont été fixés, et y énonce les objectifs de rendement et l'analyse financière pour la période visée. Par ce plan, l'équipe de direction du Bureau des passeports s'engage officiellement à atteindre les objectifs et fixe les paramètres qui permettront de mesurer le rendement de l'organisme.

Le Bureau des passeports est un organisme de service spécial du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Le Bureau des passeports est chargé de délivrer, de révoquer, de retenir et de récupérer les passeports, et d'en diriger l'utilisation. Il s'est doté d'une vision, d'une mission et de valeurs. La mission constitue le point de référence pour l'élaboration de la stratégie à long terme; elle permet à l'organisme de s'adapter aux circonstances.

À titre d'organisme de service spécial, le Bureau est régi par un document cadre, qui constitue en quelque sorte sa charte.

### **Le cadre opérationnel**

Les principaux clients du Bureau des passeports sont les simples citoyens et les fonctionnaires qui ont besoin de ses services pour circuler sans problème d'un pays à un autre. Le Bureau dessert aussi des ministères et organismes publics, ainsi que l'industrie du voyage.

Le Bureau des passeports offre un large éventail de produits et services. Le premier produit est le passeport canadien, dont il existe plusieurs catégories. Nous délivrons aussi les titres de voyage pour réfugiés et les certificats d'identité dont ont besoin les autres résidents du Canada.

Le Bureau des passeports est le seul organisme autorisé à produire les titres de voyage canadiens, mais il collabore avec plusieurs partenaires pour faciliter le déplacement des gens d'un pays à un autre. Les principaux sont Citoyenneté et Immigration Canada et Revenu Canada - Douanes.

Récemment, plusieurs facteurs ont influé de façon marquée sur le processus d'établissement des objectifs :

- ▶ **le Renouveau de la conduite des affaires** : nous continuons de chercher à améliorer nos produits et services grâce à l'innovation technologique;
- ▶ **le Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information** : le gouvernement considère l'informatique comme une solution pour mieux servir la population à meilleur marché, et pour dispenser des services publics à visage humain;
- ▶ **l'Examen des programmes** : en 1994, le gouvernement a examiné tous les programmes administrés par les ministères afin de cerner les moyens les plus efficaces et les plus efficaces de les dispenser à la population;
- ▶ **le service à la clientèle** : aujourd'hui, il est plus important que jamais de dispenser les services avec un maximum d'efficacité, d'efficience et d'économie.

Le service à la clientèle est au coeur de la philosophie que le Bureau des passeports a inscrite dans sa vision, sa mission et ses valeurs. Le Bureau a déjà élaboré et quantifié une série de normes de service; d'autres sont en préparation.

Notre défi est d'équilibrer sans cesse trois variables : le service, la sécurité et le coût. Toute décision touchant ces variables influe sur nos frais et sur notre productivité.

Nous reconnaissons que les ressources humaines constituent notre principal atout pour améliorer les services dispensés à la population. En conséquence, nous avons pris des mesures pour donner plus d'autonomie aux employés, pour reconnaître et récompenser leurs réalisations, pour leur donner le milieu de travail, les outils et les moyens informatiques propres à améliorer leur productivité, pour diffuser les valeurs de l'organisme et pour favoriser le développement d'une forte culture organisationnelle. Pendant l'année qui vient, nous poursuivrons la mise en oeuvre du Plan de gestion des ressources humaines et nous passerons en revue les politiques en vigueur dans ce domaine.

Depuis quelques années, le Bureau des passeports a amélioré ses techniques de gestion en mettant l'accent sur la gestion



stratégique. La gestion stratégique consiste à fixer les orientations à long terme, à déterminer quel est le meilleur usage des ressources, à établir des normes et à évaluer l'opinion des clients et des employés.

Le Bureau des passeports finance ses activités grâce aux droits perçus sur la délivrance des titres de voyage et la prestation d'autres services; il est doté d'un fonds renouvelable.

### **Objectifs de rendement et analyse financière**

Le plan contient une analyse de la demande et des projections relatives au nombre de titres de voyage qui devront être délivrés. On y précise la ventilation des activités par type de produit et type de service (délivrance par la poste ou en personne), les délais de traitement, le prix de revient unitaire et la productivité. On y indique enfin les prévisions de recettes, les prévisions de dépenses et les besoins de trésorerie nets du Bureau pour l'exercice 1995-1996.

### **Objectifs pour l'exercice 1995-1996**

Nous nous sommes fixé les objectifs suivants pour l'exercice 1995-1996 :

- ▶ faire une étude de marché sur une carte-passeport format portefeuille; réalisée pour le compte du Bureau des passeports, du ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration et du ministère du Revenu national, l'étude vise à déterminer le taux d'acceptation du produit par le public, les besoins d'ordre général, les facteurs démographiques et la demande;
- ▶ faire un sondage auprès de la clientèle afin d'évaluer la qualité du service dispensé actuellement par le Bureau des passeports et recueillir les données nécessaires pour perfectionner ou élaborer des normes de service mesurables;
- ▶ conclure une entente officielle au sujet de la délivrance des passeports à l'étranger avec le Programme consulaire du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international;

- ▶ revoir le *Plan Stratégique 1992-1993 à 1996-1997* et le réviser en fonction de la nouvelle orientation des services gouvernementaux;
- ▶ revoir les politiques en matière de ressources humaines, et élaborer de nouvelles politiques et de nouveaux programmes conformes au Plan de gestion des ressources humaines;
- ▶ atténuer l'effet des nouvelles technologies grâce à l'élaboration d'un Plan d'adaptation des ressources humaines;
- ▶ dans le cadre du plan quinquennal de vérification, donner à la direction du Bureau une analyse impartiale de la qualité des mécanismes de contrôle internes et des procédés administratifs en vigueur, et soumettre des recommandations et des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisme;
- ▶ restructurer la Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger, pour que celle-ci soutienne davantage la prestation des services opérationnels stratégiques;
- ▶ mettre au point et installer une infrastructure informatique automatisée basée sur le système des fenêtres;
- ▶ poursuivre le renouveau de la conduite des affaires conformément au Plan de perfectionnement de la technologie, en installant notamment une nouvelle architecture informatique destinée aux titres de voyage lisibles à la machine qui sont déjà en circulation;
- ▶ renforcer notre culture de service par l'intermédiaire d'une série de mesures : étude sur l'usage des cartes de débit et de crédit; élaboration d'une stratégie sur les coentreprises et le partage des locaux; amélioration du programme de formation consulaire.

Ces objectifs sont conformes à notre mission, notre vision et nos valeurs et ils traduisent notre volonté d'améliorer les services dispensés à la population. Nous rendrons compte de la réalisation de ces objectifs dans le *Rapport annuel pour l'exercice 1995-1996*.





## 1.0 INTRODUCTION

### 1.1 Objet du Plan d'entreprise

Le Plan d'entreprise a pour objet de définir les objectifs de fonctionnement du Bureau des passeports pour l'exercice 1995-1996, les activités à entreprendre pour les atteindre et les ressources nécessaires à cette fin. En outre, dans ce document,

- ▶ on analyse le cadre de fonctionnement et les tendances générales qui influent sur nos activités;
- ▶ on énonce les objectifs financiers et les autres objectifs de rendement à atteindre pendant l'exercice 1995-1996.

Par ce plan, l'équipe de direction du Bureau des passeports s'engage officiellement à atteindre les objectifs financiers et autres fixés pour l'exercice 1995-1996 et établit les paramètres qui permettront de mesurer le rendement de l'organisme. Le plan constitue aussi un important outil de communication interne. Il est revu et mis à jour chaque année.

### 1.2 Statut d'organisme de service spécial

Le Bureau des passeports est un organisme du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI).

Reconnaissant qu'il s'agit d'une organisation autonome dont le rôle consiste à fournir directement des services aux Canadiens, le gouvernement a fait du Bureau des passeports l'un des cinq premiers organismes de service spéciaux (OSS), créés en décembre 1989. C'est le 1<sup>er</sup> avril 1990 que le Bureau a commencé à fonctionner en tant qu'organisme de service spécial, avec le mandat de dispenser ses services à la population avec efficacité, efficience et économie. Les décisions de la direction sont basées sur des principes de gestion commerciale reconnus et visent à améliorer la qualité du service fourni à la clientèle.

Les OSS relèvent du ministre par l'intermédiaire du sous-ministre, comme les autres services du ministère d'attache. Ce qui les distingue, c'est qu'ils sont plus directement responsables des résultats et qu'ils bénéficient d'une plus grande marge de manoeuvre pour atteindre le meilleur rendement possible. Ils fonctionnent donc plus ou moins comme des entreprises. En échange, les OSS s'engagent à fournir un niveau de service et à atteindre des objectifs de rendement donnés. Cette obligation de rendre compte est incarnée par le document cadre de l'organisme (sa « charte »), son Plan d'entreprise annuel et son rapport annuel.

À titre d'OSS, le Bureau des passeports est doté d'un conseil consultatif qui ressemble au conseil d'administration d'une société privée. Ce conseil a pour mandat de fournir à l'organisme des conseils d'ordre stratégique au sujet de ses plans à long terme, de ses grandes entreprises et de sa position financière. En outre, le conseil consultatif examine et adopte les documents officiels de l'organisme comme le document cadre, le plan stratégique, le Plan d'entreprise et le rapport annuel.

Le conseil consultatif est composé de sept membres et d'un secrétaire. Les membres proviennent du MAECI, d'autres ministères fédéraux, d'autres OSS et du secteur privé. Le président-directeur général (pdg) du Bureau des passeports y siège d'office. Le conseil est présidé par le conseiller juridique du MAECI. Le poste de secrétaire est occupé par le directeur de la Planification stratégique du Bureau des passeports. (La liste des membres actuels du conseil consultatif figure à l'annexe A.)

### 1.3 Mission

Le mandat du Bureau des passeports est dévolu en vertu du *Décret sur les passeports canadiens* (C.P. 1981-1472, enregistré sous la cote TR/81-86 et publié le 24 juin 1981). Le Bureau des passeports est chargé de la délivrance, de la révocation, de la retenue, de la récupération et de l'utilisation des passeports.

Le Bureau des passeports conseille les missions canadiennes à l'étranger en ce qui concerne les procédures en vigueur, et il élabore la politique relative aux passeports. Il offre des services aux fonctionnaires et aux élus qui se rendent à l'étranger en mission officielle au nom du gouvernement du Canada ou bien d'un gouvernement provincial ou territorial. En outre, il répond aux gouvernements étrangers qui demandent des conseils sur la délivrance efficace et efficiente de passeports sûrs.

Le Bureau des passeports met au point de nouveaux produits ou services pour satisfaire aux besoins de la population et de l'ensemble du gouvernement. Par exemple, pour faciliter la circulation des voyageurs entre pays, il envisage l'introduction d'une carte-passeport format portefeuille qui répondra aux besoins non seulement du Bureau des passeports, mais aussi d'autres ministères et organismes intervenant dans le secteur des services aux voyageurs.

Le Bureau des passeports s'est doté d'une mission, d'une vision et de valeurs, qui figurent au début du présent document. La mission définit la raison d'être de l'organisme et sert de point de départ pour élaborer la stratégie à long terme, et en particulier pour



cerner les débouchés et créneaux potentiels. Le caractère général de cette mission permet à l'organisme de s'adapter aux circonstances.

La mission a été reproduite sous forme d'affiche, elle est intégrée à tous les documents officiels de l'organisme et elle a été communiquée à tous les employés. Elle est donc connue de l'ensemble du personnel. Celui-ci est évalué selon la contribution qu'il apporte à sa réalisation.

#### 1.4 Charte

Les organismes de service spéciaux sont régis par un document cadre, de la même façon que les entreprises privées sont régies par la charte que leur accorde le gouvernement. En fait, le document cadre constitue la charte de l'OSS.

Dans le document cadre, le Bureau des passeports définit le mandat et le rôle de l'organisme, sa mission, sa vision et ses valeurs, sa structure et son cadre de responsabilité, les relations qu'il entretient avec sa clientèle, son ministère d'attache et d'autres organisations, et les critères d'évaluation de son rendement. On précise aussi les pouvoirs délégués au pdg. Celui-ci a le même pouvoir de décision qu'un sous-ministre dans une série de domaines touchant les finances, l'administration et la gestion des ressources humaines.

Le Bureau revoit le document cadre tous les trois ans. Celui-ci a fait l'objet d'une refonte complète en 1993-1994. Le nouveau document a été examiné par le conseil consultatif et entériné par le sous-ministre responsable.

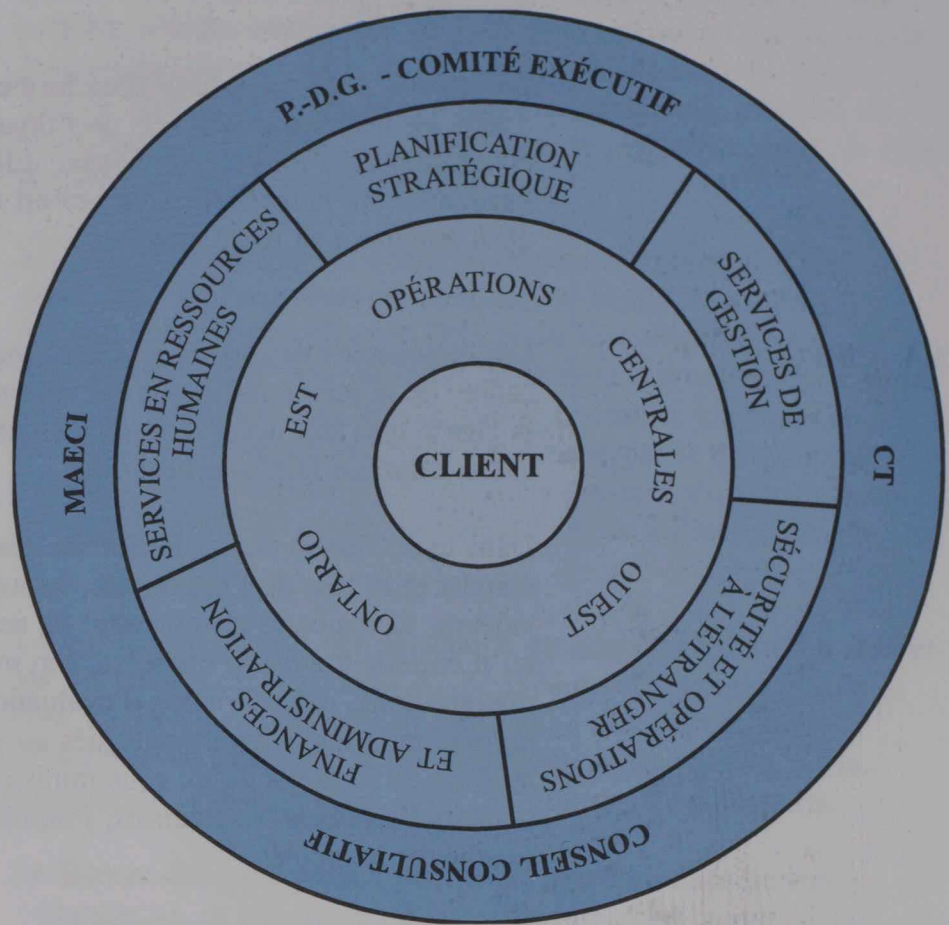
#### 1.5 Organisation

Le Bureau des passeports est composé de cinq directions fonctionnelles et de quatre directions opérationnelles, comprenant 31 points de service. (L'organigramme du Bureau des passeports et la carte de ses bureaux au Canada figurent aux annexes B et C.)

Le processus décisionnel est dirigé par le Comité exécutif, qui est présidé par le président-directeur général. Il est composé de tous les directeurs de l'organisme.

L'organigramme (figure 1-1) illustre les relations entre les divers éléments de l'organisation. Il traduit la priorité que le Bureau accorde à la qualité du service : le client est au coeur de ses activités.

FIGURE 1-1 ORGANIGRAMME DU BUREAU DES PASSEPORT





## 2.0 CADRE OPÉRATIONNEL

### 2.1 Client

Le Bureau des passeports offre des services directement aux Canadiens. Il est guidé par les obligations qu'il assume à l'égard de la population canadienne en vertu de sa mission. Nos principaux clients sont les simples citoyens et les fonctionnaires qui ont besoin des services que nous dispensons pour circuler facilement d'un pays à un autre. En outre, nous offrons des services, entre autres, à divers ministères et organismes fédéraux, ainsi qu'à l'industrie du voyage.

### 2.2 Produits et services

Le Bureau des passeports facilite le déplacement des Canadiens à l'étranger en offrant un ensemble de produits et de services. Notre principal produit est le passeport canadien; il en existe plusieurs catégories :

- ▶ le passeport de 24 pages;
- ▶ le passeport de 48 pages;
- ▶ le passeport diplomatique;
- ▶ le passeport spécial;
- ▶ le passeport d'urgence.

En plus des passeports, le Bureau délivre d'autres documents :

- ▶ le titre de voyage pour réfugié;
- ▶ le certificat d'identité.

Le passeport de 24 pages est le titre de voyage habituel que connaissent la plupart des Canadiens. Il est délivré aux citoyens canadiens qui effectuent occasionnellement des voyages d'agrément ou d'affaires. Ce passeport représente actuellement près de 98 p. 100 de tous les titres de voyage délivrés. Il est valide pour cinq ans et n'est pour l'instant pas renouvelable. Les enfants de moins de 16 ans peuvent être inscrits sur le passeport de l'un de leurs parents ou posséder leur propre passeport. Les droits exigibles pour le passeport de 24 pages sont actuellement de 35 \$.

Le passeport de 48 pages est pratiquement identique au passeport de 24 pages; étant plus long, il convient particulièrement aux voyageurs dont les déplacements sont plus fréquents, par exemple ceux qui se rendent régulièrement à l'étranger pour leurs affaires.

Le Bureau des passeports délivre aussi des passeports diplomatiques aux diplomates canadiens et aux dignitaires représentant le gouvernement. Il s'agit du gouverneur général, du premier ministre, du chef de l'opposition, des membres du Cabinet et des lieutenants-gouverneurs des provinces, ainsi que des courriers diplomatiques et des citoyens qui représentent officiellement le Canada aux conférences internationales d'ordre diplomatique.

Le Bureau délivre un passeport spécial aux représentants du gouvernement du Canada qui se rendent à l'étranger en service commandé. C'est le cas des membres du Conseil privé qui ne font pas partie du Cabinet fédéral, des députés, des membres du Cabinet d'une province et des particuliers désignés pour participer à des conférences qui ne sont pas de nature diplomatique.

S'ils voyagent aux frais du gouvernement, les membres de la famille d'un représentant officiel peuvent obtenir un passeport diplomatique ou un passeport spécial. C'est au ministre des Affaires étrangères qu'il revient de déterminer leur admissibilité.

Le passeport diplomatique et le passeport spécial sont valides pour une période de cinq ans, mais le titulaire cesse d'y avoir droit, et doit le rendre, à la date où prennent fin son statut officiel ou ses fonctions officielles.

Les missions diplomatiques et consulaires du Canada peuvent délivrer des passeports d'urgence, au nom du Bureau des passeports, aux voyageurs canadiens à l'étranger qui se trouvent dans une situation exceptionnelle.

Le Canada délivre des titres de voyage pour réfugiés autorisés par la *Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut de réfugié*. Ces documents sont délivrés aux résidents permanents et aux titulaires d'un permis du ministre auxquels le statut de réfugié a été accordé.

Les certificats d'identité sont délivrés aux apatrides reçus au pays qui ne sont pas encore admissibles à la citoyenneté canadienne et pour qui il est impossible d'obtenir un titre de voyage d'un autre pays.

Les titres de voyage pour réfugiés sont valables pour tous les pays autres que le pays d'origine du titulaire. Quant aux certificats d'identité, ils sont valables pour tous les pays qui figurent sur le titre de voyage. Ces deux types de titres de voyage sont souvent valides pour une période limitée, d'un an à deux ans, et peuvent



être prorogés. Au cours de cette période, les titulaires peuvent présenter une demande d'admission à la citoyenneté canadienne, et ainsi avoir le droit de demander un passeport canadien.

Le Bureau des passeports du Canada est un chef de file dans le domaine des titres lisibles à la machine. Cette technique a commencé à susciter un intérêt sur la scène internationale au début des années 1980, au moment où les aéroports étaient inondés par une vague de passagers de vols internationaux qui essayaient de passer rapidement à l'immigration et aux douanes. Dans l'avenir, les nouvelles technologies permettront de simplifier encore davantage le contrôle des voyageurs.

Le Bureau des passeports s'intéresse aux innovations technologiques. Nous continuons à essayer d'améliorer la qualité de nos produits et des services que nous dispensons aux Canadiens.

### 2.3 Marché

Le Bureau des passeports a le monopole de la délivrance des titres de voyage canadiens. Cependant, il assume ce rôle en collaboration avec de nombreux partenaires dont la tâche consiste aussi à faciliter la circulation des voyageurs entre pays. Dans ce contexte, nous considérons que nous travaillons en association avec d'autres ministères, comme Citoyenneté et Immigration Canada et Revenu Canada – Douanes, pour élaborer de nouveaux produits comme la carte-passeport format portefeuille.

Le Bureau des passeports apporte quatre grandes contributions à cette association : ses produits, qui sont respectés partout dans le monde; l'innovation technologique qu'il incorpore à ces produits; le savoir-faire de son personnel; et le service de qualité supérieure qu'il offre au Canada et à l'étranger.

### 2.4 Contexte

Pour fixer ses objectifs, le Bureau des passeports tient compte du contexte dans lequel il évolue. Récemment, plusieurs facteurs nouveaux sont venus influencer sur le processus d'élaboration des objectifs. Nous les résumons dans les paragraphes qui suivent.

#### *Renouveau de la conduite des affaires*

Depuis 1993, c'est-à-dire à partir du moment où il a adopté son Plan de perfectionnement de la technologie, le Bureau des passeports étudie les moyens d'utiliser les progrès technologiques pour améliorer ses produits et ses services. En 1994, nous avons reçu du Conseil du Trésor l'approbation de projet préliminaire relative au renouveau de la conduite des affaires. Le projet respecte les principes d'architecture énoncés dans le *Plan directeur*

*pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information, élaboré par le Conseil du Trésor.*

*Plan directeur*

Aujourd'hui, le consommateur veut obtenir de meilleurs services à moindre coût, du secteur privé comme de l'État. Parallèlement, ce dernier doit faire face à une baisse de ses recettes. Le gouvernement considère que les technologies de l'information (information, informatique et télécommunications) permettront de mieux servir la population à moindre coût et de donner à l'État un visage humain.

Dans son *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information*, le gouvernement propose une vision des services gouvernementaux qui est axée sur l'économie, l'accessibilité et la réceptivité. Il y envisage les mesures suivantes :

- ▶ amener les services au client par des moyens électroniques et permettre l'accès à des services multiples par l'intermédiaire de « guichets uniques »;
- ▶ offrir des services transparents et entre lesquels il n'y aurait pas de discontinuité causée par les structures internes de l'État;
- ▶ dispenser un service à valeur ajoutée;
- ▶ renforcer continuellement la compétence des employés;
- ▶ élaborer un ensemble normalisé de systèmes-outils interconnectés;
- ▶ partager les solutions et les ressources relatives aux fonctions et processus communs;
- ▶ partager les ressources en information et en informatique;
- ▶ réduire l'utilisation du papier.

Pour réaliser cette vision, on propose dans le document un ensemble de moyens pour remanier les services gouvernementaux à l'aide de la technologie de l'information. Cette démarche exige que l'on porte une attention particulière aux questions touchant les ressources humaines.





## *Examen des programmes*

À partir du début de 1994, le gouvernement a examiné tous les programmes relevant d'un ministère, en fonction des paramètres suivants :

- ▶ l'utilité publique;
- ▶ la nécessité de l'intervention gouvernementale;
- ▶ la pertinence d'une intervention fédérale;
- ▶ les possibilités de collaboration avec le secteur privé;
- ▶ les possibilités d'améliorer l'efficacité;
- ▶ l'économie.

Le principal objectif de l'exercice était de trouver la façon la plus efficace et la plus efficiente de dispenser les programmes et les services aux Canadiens. À la suite de l'examen, le gouvernement a annoncé dans son Budget de 1995 une réduction marquée de ses dépenses pour les trois prochaines années.

## *Service à la clientèle*

La qualité du service est un objectif stratégique du Bureau des passeports depuis qu'il est devenu un organisme de service spécial. Néanmoins, les trois facteurs dont nous venons de traiter – Renouveau de la conduite des affaires, *Plan directeur* et Examen des programmes – nous imposent plus que jamais de dispenser des services avec un maximum d'efficacité, d'efficience et d'économie. Nous continuons d'élaborer des normes de service qui traduisent l'attente de la population face à nos services. Les normes nous permettent de combler et de dépasser cette attente.

## **2.5 Normes de service**

En règle générale, le client définit la qualité du service selon la valeur des produits et la valeur des services qu'il achète. La valeur du produit est représentée par un bien tangible; elle fait l'objet d'une mesure quantitative. La valeur du service dépend de la manière dont le produit est fourni; elle fait l'objet d'une mesure qualitative. Le client évalue la qualité du service au moment où celui-ci est dispensé.

Les clients du Bureau des passeports exigent eux aussi un service plus rapide, meilleur et plus économique. Ils exigent des normes de service qui combler ou dépassent leur attente. Ils exigent des normes de service mesurables. Enfin, ils veulent pouvoir nous dire ce qu'ils pensent de nos services.

Nos clients communiquent leur attente en matière de service par toutes sortes de moyens, que ce soit lors de contacts directs avec le personnel (les examinateurs, en particulier), par courrier ou dans

des sondages. Ils laissent savoir leurs exigences et leur satisfaction tous les jours aux examinateurs. Depuis trois ans, la Direction des opérations de l'Ouest réalise un sondage auprès de la clientèle établie dans l'ouest du Canada. Ce sondage a donné des résultats très satisfaisants, qui mettent en lumière la qualité de nos services. En 1995-1996, nous réaliserons un sondage du même ordre à l'échelle du Canada.

Le service à la clientèle est au coeur de la philosophie adoptée par le Bureau des passeports, et définie dans la mission, la vision et les valeurs de l'organisme. Nous élaborons et quantifions en permanence des normes de service. En voici les principales.

<i>Droits</i>	Le montant des droits exigés par le Bureau des passeports en échange de ses services dépend de deux principes directeurs : le recouvrement complet du prix de revient et l'établissement d'un rapport coût/efficacité optimal. La norme en matière de droits se définit comme le montant qui respecte ces deux principes. Le droit actuellement exigé pour le passeport de 24 pages est de 35 \$; pour le passeport de 48 pages, il est de 37 \$. Pour plus de détails sur les droits exigés, voir la section 3.
<i>Temps d'attente</i>	Le délai d'attente moyen pour être servi est de 20 minutes. Selon les dernières statistiques, 85 p. 100 de tous les clients sont servis en 20 minutes.
<i>Délai de traitement</i>	Le délai de traitement moyen d'une demande de passeport présentée par la poste est de 10 jours ouvrables; il est de 5 jours ouvrables quand la demande est présentée en personne.
<i>Nombre de visites au Bureau</i>	Les Canadiens qui présentent leur demande de passeport en personne doivent en général se présenter deux fois à nos bureaux : une fois pour déposer la demande et une autre pour prendre possession du passeport.
<i>Durée de l'examen</i>	L'examen dure en moyenne 5 minutes si la demande présentée par le client est complète.
<i>Offre</i>	La norme d'offre est de servir 85 p. 100 de nos clients en personne. Il existe 31 points de service, si l'on inclut le bureau de traitement des demandes postales, et les bureaux chargés



d'émettre les certificats d'identité et les titres de voyage pour les déplacements officiels. Depuis quelques années, environ 15 p. 100 seulement des demandes traitées au Canada sont présentées par la poste.

*Commodité*

Tous les bureaux des passeports doivent être situés à proximité d'un stationnement et dans des bâtiments accessibles aux personnes handicapées.

*Heures d'ouverture*

Les bureaux des passeports ouvrent au moins 7,5 heures par jour. Certains sont ouverts pendant une durée variant de 7,5 à 9,5 heures par jour.

*Sécurité du titre*

Tous les titres de voyage délivrés par le Bureau des passeports respectent ou dépassent les spécifications et recommandations sur la sécurité internationale fixées par INTERPOL et par l'OACI, et tous les employés nommés pour une période indéterminée bénéficient d'une cote de sécurité *secret*.

*Conformité du titre*

Tous les titres de voyage délivrés par le Bureau des passeports sont conformes aux critères internationaux définissant le format et les modalités de délivrance des titres de voyage internationaux.

*Service d'urgence*

Quand un passeport est perdu à l'étranger, on délivre un passeport d'urgence. Au Canada, le Bureau des passeports assure le service d'urgence pendant les fins de semaine et les congés fériés, et après les heures de bureau pendant la semaine.

*Protection des renseignements personnels*

Tous les renseignements concernant les requérants de passeport sont protégés.

*Réputation des documents*

Tous les titres de voyage délivrés par le Bureau des passeports sont respectés dans le monde entier.

*Habilitation des examinateurs*

Tous les examinateurs sont habilités à résoudre des questions complexes au moment de l'examen.

<i>Compétence des examinateurs</i>	Tous les examinateurs satisfont aux exigences d'accréditation fixées par le Bureau des passeports.
<i>Reconnaissance des bons services</i>	Le Bureau reconnaît et récompense les employés qui se distinguent au plan de la qualité du service.
<i>Communication avec le public</i>	Le Bureau des passeports sert la population dans les deux langues officielles et offre un service de transcription aux malentendants. En outre, les demandes de passeport existent en Braille. Tous les requérants peuvent se renseigner gratuitement sur nos services grâce à un numéro sans frais. Les téléphonistes sont en poste de 9 h à 17 h du lundi au vendredi, dans tous les fuseaux horaires. Des messages automatisés sont diffusés 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Le pdg répond à toute la correspondance qui lui est adressée, dans un délai de 30 jours.
<i>Service au public</i>	Tous les employés du Bureau des passeports qui traitent avec le public assurent un service courtois, obligeant, aimable et empathique.

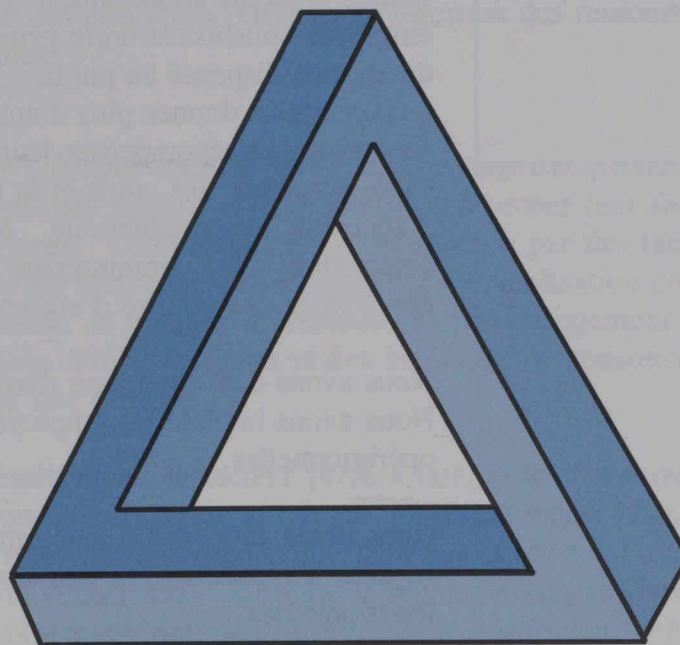
Une lettre envoyée récemment par un client (voir « Le miracle du 10 novembre », à l'annexe D) témoigne du fait que les employés du Bureau des passeports font l'impossible non seulement pour respecter ces normes de service, mais pour les dépasser. Le « miracle » réalisé par les employés du bureau du 5001, rue Yonge, à North York, illustre la qualité de service que nous sommes déterminés à assurer. C'est cette qualité de service qui explique la réputation du Bureau, réputation qui fait la fierté de nos employés.

Pendant l'année 1995-1996, le Bureau des passeports adoptera des normes de service supplémentaires.

## 2.6 Notre défi

Pour atteindre les normes de rendement adoptées par le Bureau des passeports à titre d'OSS tout en délivrant un produit de qualité et en assurant un niveau de service acceptable, le Bureau doit constamment équilibrer trois facteurs : le service, la sécurité et le coût.

## Qualité du Service



Sécurité

Coût

Comme nous l'indiquons à la section 2.5, la perception que les clients ont de la qualité du service dépend de plusieurs facteurs. Tout en faisant des efforts pour progresser dans ces domaines, nous devons équilibrer ceux-ci avec des considérations de sécurité impératives et avec des considérations budgétaires.

Nous protégeons l'excellente réputation dont le passeport canadien jouit à l'étranger en assurant l'intégrité, non seulement du passeport proprement dit, mais encore celle du processus de délivrance. Pour cette raison, nous nous préoccupons continuellement à la fois d'assurer la sécurité du titre de voyage et de son processus de production, et d'offrir des services dont la qualité comble ou dépasse l'attente de la population canadienne.

On comprend donc que le fait d'améliorer la qualité du service peut compromettre la sécurité et augmenter les frais. Inversement, si l'on resserre les mesures de sécurité, on risque de diminuer la qualité du service et d'augmenter les frais. Enfin, en diminuant les frais, nous risquons d'entraver sérieusement les efforts visant à fournir un produit de première qualité assorti d'un service efficace.

Les décisions qui touchent ces variables ont une incidence sur nos taux de productivité.

## 2.7 Nos ressources humaines

Dans son *Plan stratégique 1992-1993 à 1996-1997*, le Bureau des passeports fait de la qualité de la vie au travail l'un de ses deux grands objectifs stratégiques. Nous reconnaissons aussi que les employés constituent notre principal atout pour améliorer la qualité du service dispensé au public. À cet égard, nous avons pris des mesures pour donner plus d'autonomie à nos employés, pour reconnaître et récompenser leurs réalisations et pour leur donner le cadre physique, les outils et la technologie leur permettant d'accroître leur productivité. Nous avons aussi pris des dispositions pour communiquer les valeurs de l'organisme et développer une culture d'entreprise affirmée.

Nous avons déjà progressé dans la réalisation de ces objectifs. Nous avons habilité les employés dans les directions opérationnelles.

Nous avons entrepris d'améliorer la qualité de vie au travail en rendant les installations plus sûres, plus efficaces et plus fonctionnelles.

Nous avons installé du mobilier et du matériel nouveaux qui nous permettront d'atteindre nos objectifs opérationnels tout en garantissant la satisfaction des employés. Nous réaménagerons soigneusement les lieux de travail en fonction de facteurs ergonomiques comme l'éclairage naturel et l'harmonie des couleurs, parallèlement à la mise en place de nouvelles technologies.

Nous avons prévu mener deux études pendant l'année :

- ▶ une étude sur la configuration des postes de travail;
- ▶ une étude sur la qualité du milieu de travail.

Ces études portent sur les moyens de maximiser l'effet de tous les éléments nécessaires à un bon milieu de travail.

En contrôlant de plus près le milieu de travail et la satisfaction des employés, nous serons en mesure de réagir et de nous adapter avec plus d'efficacité et de rapidité aux besoins de ces derniers.

Nous avons élaboré un Plan de gestion des ressources humaines (comprenant un volet formation) qui suit les principes de la gestion du changement et de l'apprentissage continu. Nous accordons une attention particulière à l'élaboration d'un programme structuré d'agrément et de formation des examinateurs.



En 1995-1996, nous poursuivrons la mise en oeuvre du Plan de gestion des ressources humaines et nous entreprendrons un examen détaillé des politiques relatives à la gestion des ressources humaines.

## 2.8 Gestion stratégique

Depuis quelques années, beaucoup d'entreprises privées et d'organismes publics ont été forcés de repenser leur façon de fonctionner. Cette adaptation a été amenée par des facteurs comme les nouvelles technologies, la mondialisation de l'économie, le manque de ressources et le changement des tendances démographiques et des habitudes de consommation, pour ne citer que ceux-là.

Progressivement, le secteur privé a intégré le changement à ses techniques de direction et adopté la gestion stratégique, méthode qui permet aux entreprises de réagir rapidement à l'évolution du contexte commercial. Comme le secteur privé, le Bureau des passeports a amélioré ses techniques de gestion en mettant l'accent sur la planification stratégique à long terme, la planification d'entreprise et la gestion du changement.

Par la gestion stratégique, le Bureau définit ses orientations à long terme, détermine l'usage qu'il doit faire de ses moyens pour atteindre ses objectifs, fixe les normes qui lui permettent de mesurer son rendement et d'évaluer l'opinion de ses employés. Le Bureau des passeports produit un document cadre, un plan stratégique à long terme, un Plan d'entreprise annuel et un rapport annuel.

*Le Plan stratégique du Bureau des passeports 1992-1993 à 1996-1997 combine la stabilité apportée par une vision commune à la souplesse d'objectifs stratégiques :*

- ▶ **Qualité du service** : le Bureau privilégie l'application de la technologie et des moyens de communication modernes pour améliorer le service à la clientèle;
- ▶ **Qualité de la vie au travail** : le Bureau cherche à améliorer les conditions de travail de ses employés.

Ces deux objectifs stratégiques constituent le cadre dans lequel s'inscrit le Plan d'entreprise annuel, plus détaillé.

Le Plan d'entreprise du Bureau précise les objectifs de fonctionnement annuels, les activités à réaliser et les ressources

requis pour atteindre ces résultats. On y trouve une analyse du cadre financier et on y fixe les objectifs financiers et les autres objectifs de rendement.

Le rapport annuel est l'outil qu'utilise le Bureau pour rendre compte de l'utilisation des fonds publics à la population canadienne. On y évalue le rendement de l'organisme en fonction des objectifs fixés dans le Plan d'entreprise.

## 2.9 Cadre financier

Le Bureau des passeports est autorisé à exiger des droits en échange des services qu'il rend, en vertu de l'article 19 de la *Loi sur la gestion des comptes publics*. Il finance ses activités au moyen des recettes générées par les droits exigibles pour la délivrance des titres de voyage et la prestation de divers services. Le barème des droits est recommandé par le Conseil du Trésor et approuvé par le gouverneur en conseil. Il est révisé lorsque cette mesure est nécessaire au recouvrement intégral du prix de revient de tous les services, étalé sur une longue période. La plus récente révision remonte à janvier 1992.

Le Bureau est doté d'un fonds renouvelable. Il peut accumuler un excédent ou un déficit jusqu'à concurrence de quatre millions de dollars dans son compte intitulé *Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds* et reporter les excédents pour compenser d'éventuels déficits.

Puisque le Bureau a reçu le statut d'organisme de service spécial, la période pendant laquelle le fonds renouvelable doit générer des recettes suffisantes pour couvrir ses dépenses a été fixée à quatre ans. L'exercice 1995-1996 est le deuxième exercice de la deuxième période de quatre ans.





### 3.0 OBJECTIFS DE RENDEMENT ET ANALYSE FINANCIÈRE

#### 3.1 Objectifs de rendement

##### *Demande*

Le volume d'activité sur lequel repose la santé financière du Bureau est déterminé fondamentalement par des facteurs démographiques, économiques et politiques qu'il ne maîtrise pas.

Il y a toujours eu une corrélation entre l'augmentation du nombre de passagers canadiens sur les vols internationaux et l'augmentation de la demande de titres de voyage. Pour évaluer cette demande, nous nous basons donc sur les prévisions concernant le trafic des passagers, établies par Transport Canada et publiées sous le titre *Indicateurs de la demande dans le domaine de l'aviation*. (Les données utilisées dans le présent plan datent de décembre 1994.)

Transport Canada prévoit le trafic des passagers à la lumière d'éléments tels que les données démographiques, les tendances en matière d'immigration, la situation politique internationale, l'économie, le revenu personnel disponible par habitant et le prix du carburant.

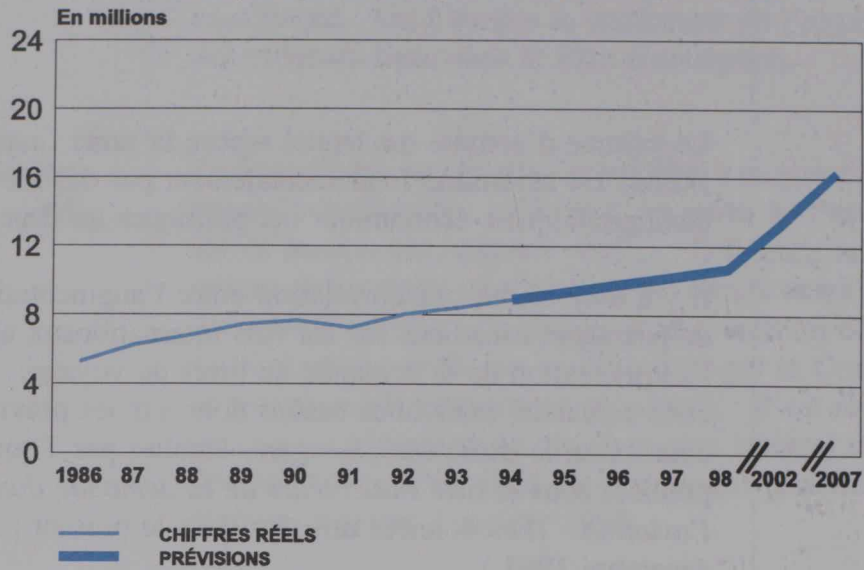
Comme l'illustre le graphique 3-1, on prévoit que le nombre de passagers canadiens utilisant des vols internationaux augmentera en moyenne de 5 p. 100 par an d'ici 2007. Transport Canada estime que ce nombre croîtra de 5 p. 100 en 1995 et encore de 5 p. 100 en 1996 (par rapport à l'année précédente). On estime qu'en 2007, il aura augmenté de 75 p. 100 par rapport à 1995. Selon les mêmes statistiques, cette année-là, il dépassera de 211 p. 100 le niveau observé en 1986.

L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) prévoit elle aussi une croissance d'environ 4,9 p. 100 des voyages internationaux d'ici 2007.

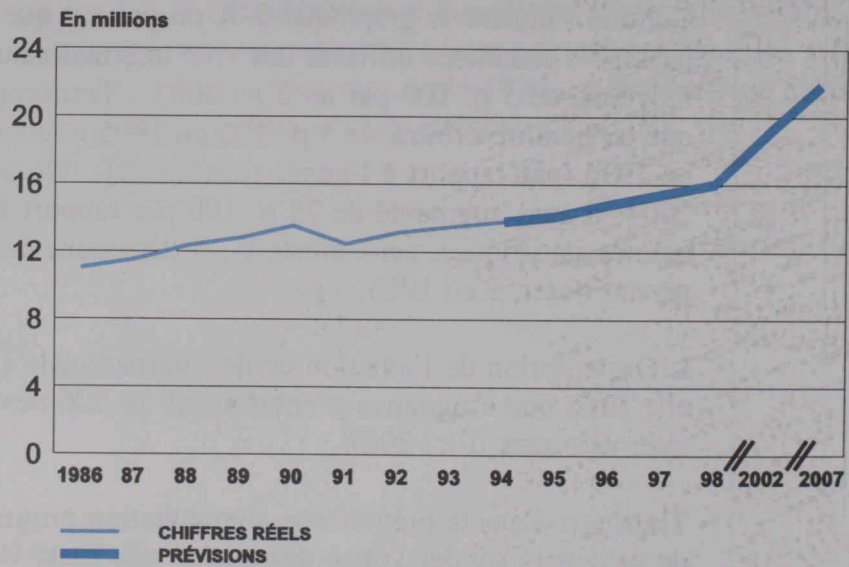
Transport Canada prévoit une augmentation progressive du nombre de passagers sur les vols à destination des États-Unis d'ici 2007 (graphique 3-2); toutefois, cette croissance devrait être plus lente que pour les autres vols internationaux. Elle devrait se situer autour d'une moyenne annuelle de 3,5 p. 100. En 1995, le transport aérien de passagers vers les États-Unis augmentera de

**GRAPHIQUE 3-1 PASSAGERS UTILISANT DES VOLS INTERNATIONAUX**

Ne comprend pas les passagers des vols à destination des É.-U.



**GRAPHIQUE 3-2 PASSAGERS DES VOLS À DESTINATION DES É.-U.**



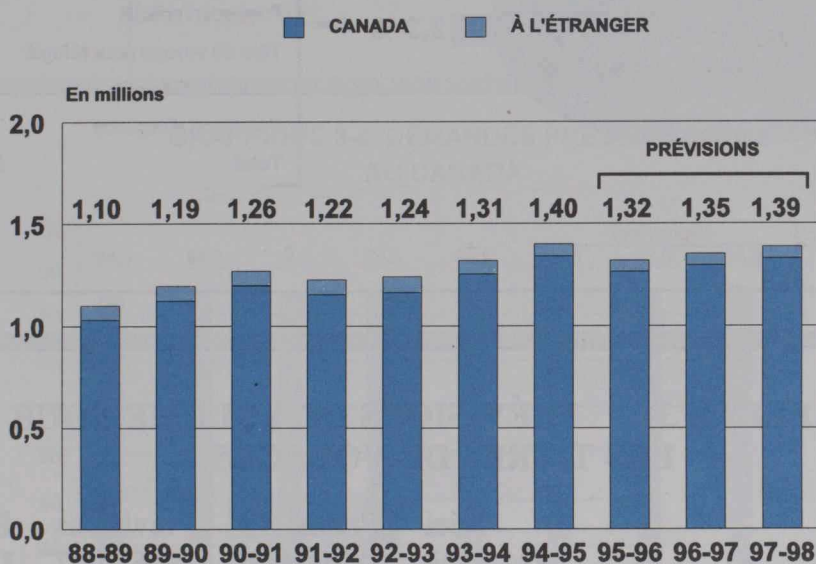


2 p. 100 par rapport à 1994; en 1996, la hausse prévue est de 5 p. 100. On estime qu'en 2007, le nombre de passagers utilisant des vols à destination des États-Unis aura augmenté de 54 p. 100 par rapport à 1995.

### Volume

On calcule que 1 318 500 titres de voyage seront délivrés pendant l'exercice 1995-1996 par le Bureau des passeports au Canada et dans les missions canadiennes à l'étranger (graphique 3-3). De ce nombre, environ 54 000, soit 4,1 p. 100, seront émis à l'étranger. Le reste, soit 95,9 p. 100 des titres de voyage, sera délivré au Canada.

**GRAPHIQUE 3-3 TITRE DE VOYAGE DÉLIVRÉS**

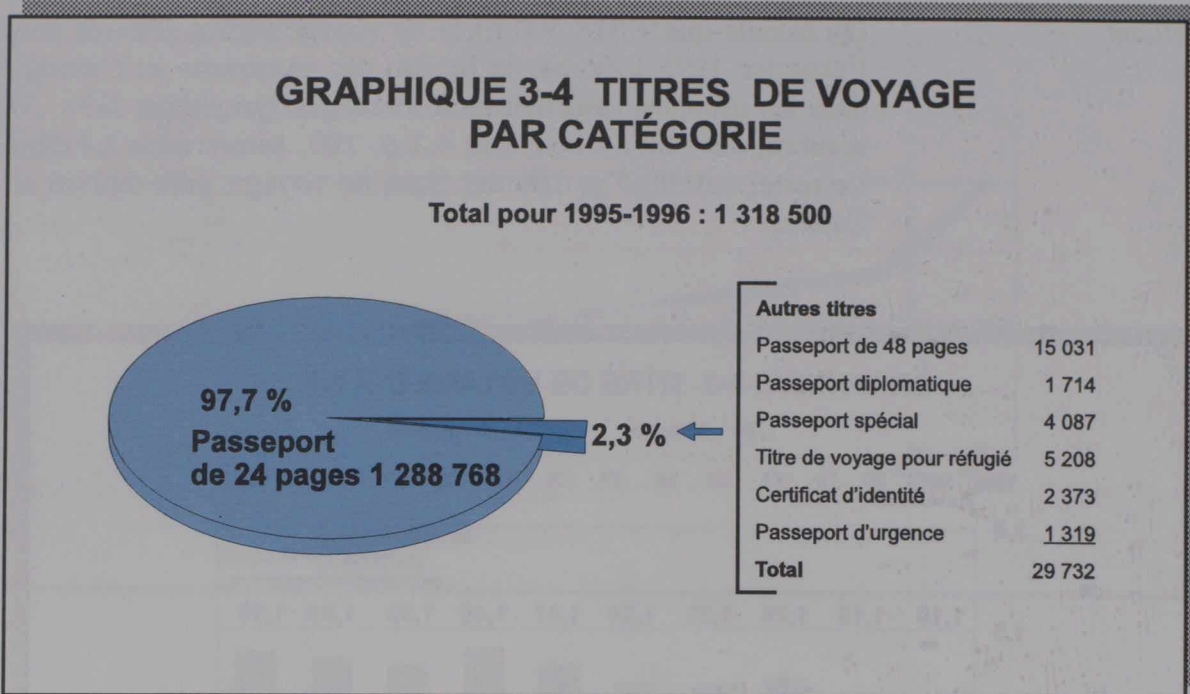


Le nombre total de titres délivrés pendant l'exercice 1995-1996 devrait être inférieur de 5,6 p. 100 par rapport au volume enregistré pendant l'exercice 1994-1995, qui est estimé à 1 397 223. Cette diminution s'explique par une hausse des tarifs, liée au recouvrement des coûts du programme consulaire, et par la lenteur de la reprise économique prévue pour la deuxième partie de l'exercice 1995-1996.

Le Bureau des passeports estime que le volume des titres délivrés augmentera de 2,5 p. 100 pendant l'exercice 1996-1997 par rapport à l'exercice 1995-1996, et encore de 2,5 p. 100 en 1997-1998 par rapport à l'année précédente.

*Types de produit*

Pendant l'exercice 1995-1996, nous prévoyons délivrer 1 288 768 passeports de 24 pages, soit 97,7 p. 100 de tous les titres délivrés (graphique 3-4). Le nombre d'autres types de titres délivrés devrait atteindre 29 732, soit 2,3 p. 100 du total (graphique 3-4 et tableau 3-1).



**TABLEAU 3-1 PRÉVISIONS DE VOLUME POUR LES TITRES DE VOYAGES**

	Réel 1994-1995	Prévisions 1995-1996	Prévisions 1996-1997	Prévisions 1997-1998
Passeport de 24 pages	1 365 979	1 288 768	1 321 512	1 355 234
Passeport de 48 pages	15 833	15 031	15 413	15 806
Passeport diplomatique	2 141	1 714	1 758	1 802
Passeport spécial	4 803	4 087	4 191	4 298
Titre de voyage pour réfugié	5 017	5 208	5 340	5 477
Certificat d'identité	2 160	2 373	2 434	2 496
Passeport d'urgence	1 290	1 319	1 352	1 387
<b>TOTAL</b>	<b>1 397 223</b>	<b>1 318 500</b>	<b>1 352 000</b>	<b>1 386 500</b>

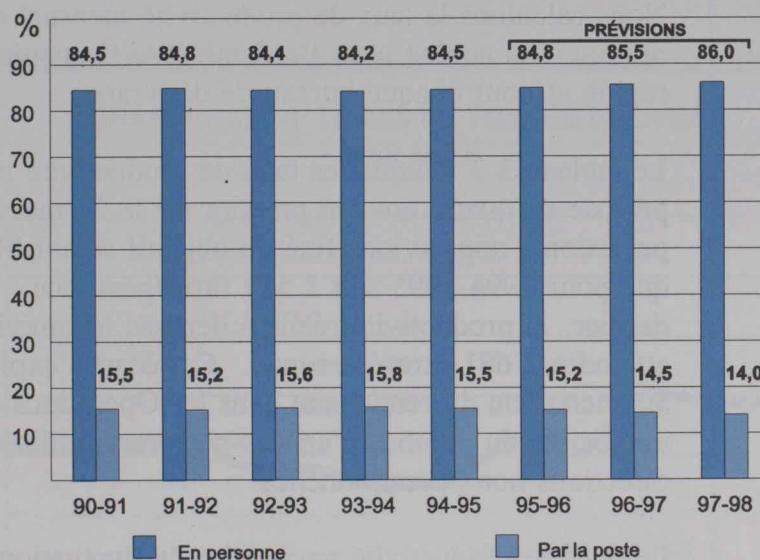


## Types de service

Pour se procurer un passeport, les Canadiens peuvent choisir entre deux types de service : se rendre en personne à l'un des 28 bureaux de délivrance disséminés dans le pays; ou acheminer leur demande par la poste. Le Bureau des passeports exploite 31 points de service, si l'on inclut le bureau de traitement des demandes postales et les bureaux chargés d'émettre les certificats d'identité et les titres de voyage pour les déplacements officiels.

L'ouverture de nouveaux bureaux au cours des dernières années a entraîné une augmentation du nombre de demandes présentées en personne. Comme l'illustre le graphique 3-5, nous prévoyons que 85 p. 100 des demandes seront présentées en personne pendant l'exercice 1995-1996. La proportion de demandes envoyées par la poste se limitera à 15 p. 100. Nous nous attendons à ce que le nombre de demandes postales baisse dans l'avenir.

**GRAPHIQUE 3-5 DEMANDES PRÉSENTÉES  
AU CANADA**



## Délai de traitement

Normalement, les passeports émis au Canada sont délivrés dans un délai de 5 jours ouvrables si la demande est présentée en personne. Il faut compter en moyenne 10 jours ouvrables pour le traitement des demandes postales (voir tableau 3-2).

**TABLEAU 3-2 DÉLAI DE TRAITEMENT DES PASSEPORTS ÉMIS AU CANADA**

Demandes		Réel	Prévisions
		1994-1995	1995-1996 à 1997-1998
Présentées par la poste*	10 jours	97 %	97 %
	17 jours	100 %	100 %
Présentées en personne	5 jours	96 %	96 %
	7 jours	100 %	100 %

\* en bonne et due forme

### *Productivité*

Le Bureau des passeports utilise la notion de productivité pour évaluer l'efficacité de son fonctionnement. Le taux de productivité est défini comme étant le nombre de passeports délivrés par année-personne. Il est calculé sous deux formes. La première tient compte uniquement du personnel affecté à l'exploitation; la seconde leur ajoute le personnel affecté aux services de soutien. Nous calculons le taux de productivité mensuel et le taux de productivité annuel pour l'ensemble de l'organisme, pour chaque région et pour chaque bureau de délivrance.

Le tableau 3-3 indique les taux de productivité prévus pour la période de quatre ans qui prendra fin le 31 mars 1998. Dans les prévisions, nous avons fixé un objectif semblable pour 1995-1996 que pour 1994-1995 soit 2 513 titres/personne. Cependant, l'an dernier, la productivité réelle a dépassé les prévisions, pour atteindre 2 681 titres/personne. Cet écart s'explique par une augmentation du rendement dans les Opérations de l'Ontario et par une baisse du nombre d'années-personnes utilisées dans les directions non opérationnelles.

Le taux de productivité varie selon la fluctuation saisonnière de la demande de passeports (graphique 3-6). Comme la plupart des voyages ont lieu au cours du dernier trimestre de l'exercice financier, nos ressources sont utilisées davantage pendant cette période.

Le taux de productivité est un outil de gestion essentiel à la planification des objectifs d'efficacité et à l'utilisation des ressources humaines. Les objectifs de productivité sont adoptés par le comité exécutif et par le conseil consultatif.

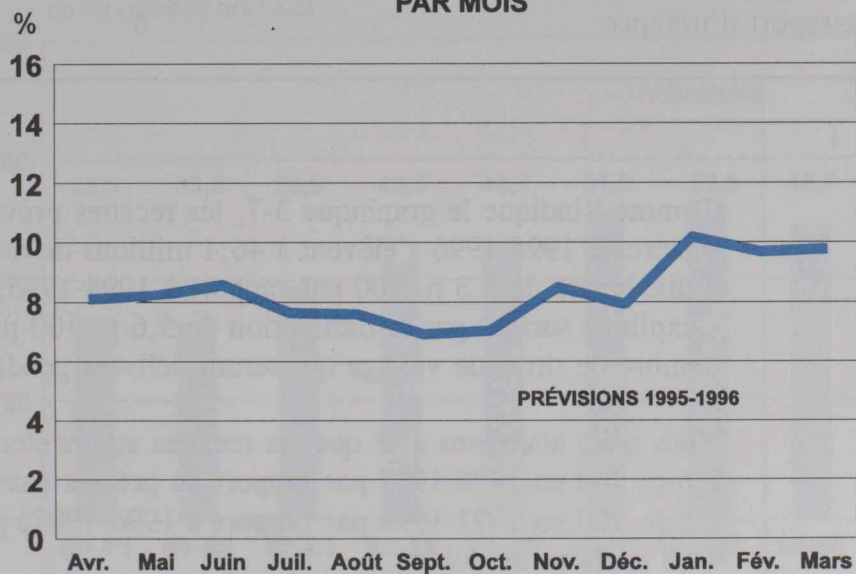


**TABLEAU 3-3 TAUX DE PRODUCTIVITÉ**

<b>Volume</b>	<b>Réel 1994-1995</b>	<b>Prévisions 1995-1996</b>	<b>Prévisions 1996-1997</b>	<b>Prévisions 1997-1998</b>
TV* délivrés au Canada	1 339 285	1 264 500	1 296 500	1 330 000
TV* délivrés à l'étranger	57 938	54 000	55 500	56 500
Volume total	1 397 223	1 318 500	1 352 000	1 386 500
Nombre total d'années- personnes	521	525	548	531
<b>Taux de productivité</b>	<b>2 681</b>	<b>2 511</b>	<b>2 467</b>	<b>2 611</b>
<b>Taux de productivité, personnel affecté à la production seulement</b>	<b>3 614</b>	<b>3 592</b>	<b>3 411</b>	<b>3 595</b>

\* TV = Titres de voyage

**GRAPHIQUE 3-6 TITRES DE VOYAGE DÉLIVRÉS  
PAR MOIS**



Le taux de productivité n'est pas la seule mesure de l'efficacité qu'utilise le Bureau des passeports. Nous nous servons aussi de mesures comme le prix de revient unitaire et divers autres indices financiers. Le fait de mesurer sa productivité permet au Bureau d'évaluer dans quelle mesure il remplit ses objectifs et lui donne la souplesse nécessaire pour s'adapter aux fluctuations de la demande.

### 3.2 Analyse financière

#### *Barème des droits*

Le Bureau des passeports finance toutes ses activités et recouvre ses frais grâce aux recettes provenant des droits applicables aux passeports. Le tableau 3-4 contient le barème des droits en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1992.

**TABLEAU 3-4 BARÈME DES DROITS**

Titre de voyage	Droits \$
Passeport de 24 pages	35
Passeport de 48 pages	37
Passeport diplomatique ou spécial	57
Titre de voyage pour réfugié	35
Certificat d'identité	75
Passeport d'urgence	6

#### *Recettes*

Comme l'indique le graphique 3-7, les recettes prévues pour l'exercice 1995-1996 s'élèvent à 46,4 millions de dollars. Il s'agit d'une baisse de 6,3 p. 100 par rapport à 1994-1995. Celle-ci s'explique surtout par la diminution de 5,6 p. 100 prévue dans le nombre de titres de voyage qui seront délivrés pendant l'exercice.

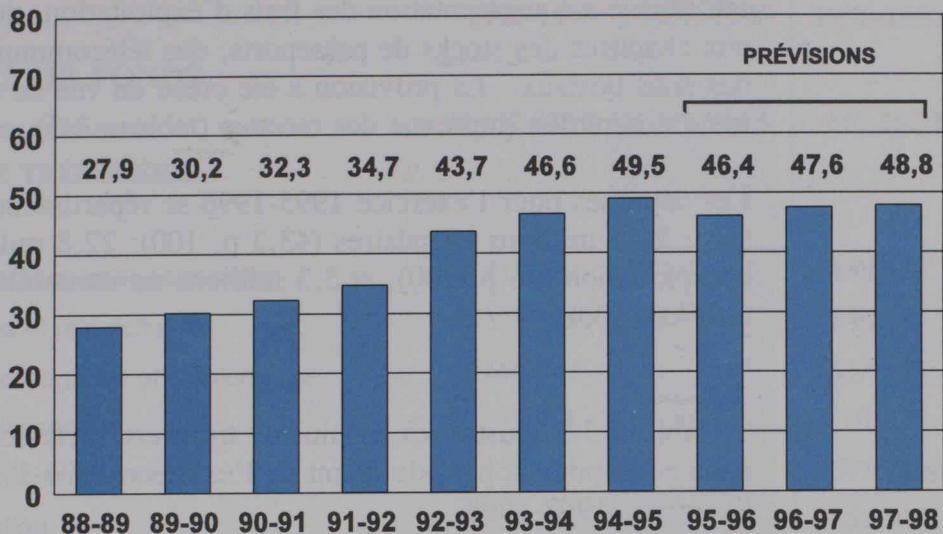
Nous nous attendons à ce que les recettes augmentent de 2,6 p. 100 en 1996-1997 par rapport au présent exercice et de 2,5 p. 100 en 1997-1998 par rapport à 1996-1997, pour atteindre 48,8 millions de dollars.





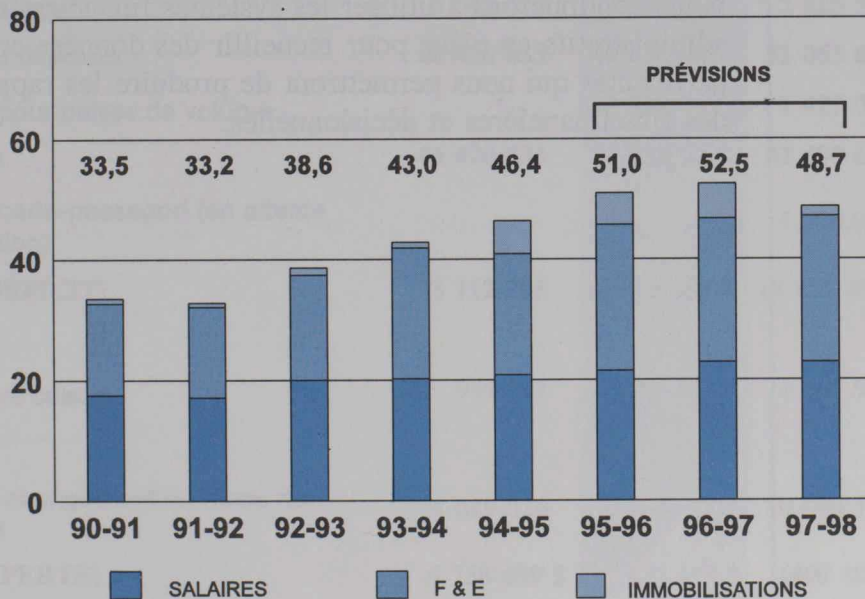
### GRAPHIQUE 3-7 RECETTES

EN MILLIONS DE DOLLARS



### GRAPHIQUE 3-8 DÉPENSES TOTALES

EN MILLIONS DE DOLLARS



*Dépenses*

Les dépenses totales prévues pour l'exercice 1995-1996 et les suivants sont illustrées au graphique 3-8. Nous prévoyons que les dépenses atteindront 49,6 millions de dollars en 1995-1996 (sans compter une provision d'urgence de 1,4 million de dollars), soit une augmentation de 3,2 millions. Cette hausse est surtout attribuable à l'augmentation des frais d'exploitation, notamment aux chapitres des stocks de passeports, des télécommunications et des frais postaux. La provision a été créée en vue de compenser toute diminution imprévue des recettes (tableau 3-5).

Les dépenses pour l'exercice 1995-1996 se répartissent comme suit : 21,5 millions en salaires (43,3 p. 100); 22,8 millions en frais d'exploitation (46 p. 100); et 5,3 millions en immobilisations (10,7 p. 100).

*Besoins de trésorerie nets*

Le tableau 3-5 illustre les besoins de trésorerie nets du Bureau des passeports pour la période allant de l'exercice 1994-1995 à l'exercice 1997-1998.

L'atteinte des objectifs financiers pour l'exercice 1995-1996 qui sont énoncés dans la présente section repose sur une surveillance étroite du volume, des recettes et des frais variables, ainsi que sur la limitation des frais fixes et l'examen du budget au terme du premier semestre et du troisième trimestre.

Nous continuerons à utiliser les systèmes financiers et administratifs en place pour recueillir des données complètes et pertinentes qui nous permettront de produire les rapports requis à des fins financières et décisionnelles.



### TABLEAU 3-5 BESOINS DE TRÉSORERIE NETS DU BUREAU DES PASSEPORTS

	Réel 1994-1995	Prévisions 1995-1996	Prévisions 1996-1997	Prévisions 1997-1998
<b>RENTRÉES DE FONDS</b>				
▶ Droits de délivrance	49 532 828 \$	46 408 966 \$	47 569 192 \$	48 758 422 \$
<b>BESOINS DE TRÉSORERIE</b>				
<b>Dépenses</b>				
▶ Salaires et avantages sociaux	20 813 579	21 487 262	22 889 576	22 886 949
▶ Voyages et réinstallation	325 545	525 000	540 750	556 973
▶ Fret, messageries et camionnage	1 665 420	2 060 207	2 151 651	2 247 398
▶ Affranchissement	79 721	88 861	91 527	94 273
▶ Télécommunications	1 155 434	1 351 257	1 391 795	1 433 548
▶ Information	53 388	50 000	51 500	53 045
▶ Services professionnels et spéciaux	7 146 169	7 587 417	7 504 616	7 551 331
▶ Locations	3 514 438	3 650 000	3 759 500	3 872 285
▶ Réparation et entretien	260 344	300 000	500 000	515 000
▶ Services publics, matériel et fournitures	5 741 846	7 152 651	6 310 831	6 432 310
▶ Frais divers	118 729	45 000	46 350	47 741
▶ Immobilisations*	5 545 420	5 339 000	5 825 500	1 551 765
<b>Total partiel des dépenses</b>	<b>46 420 033</b>	<b>49 636 655</b>	<b>51 063 606</b>	<b>47 242 618</b>
▶ Provision pour baisse de volume		1 392 269	1 427 076	1 462 753
<b>Dépenses totales</b>	<b>46 420 033</b>	<b>51 028 924</b>	<b>52 490 682</b>	<b>48 705 371</b>
▶ Pro et de carte-passeport (en attente d'autorisation)			4,000,000	
<b>EXCÉDENT/(DÉFICIT)</b>	<b>3 112 795</b>	<b>(4 619 958)</b>	<b>(8 921 490)</b>	<b>53 051</b>
<b>Moins :</b>				
▶ Postes hors caisse	984 122	1 856 329	1 667 966	1 454 690
<b>Plus :</b>				
▶ Capital et changement du fonds de roulement	4 629 826	6 946 700	10 090 171	1 627 014
<b>PROFIT NET (PERTE)</b>	<b>6 758 499 \$</b>	<b>470 413 \$</b>	<b>(499 285) \$</b>	<b>225 375 \$</b>

\* En vertu de sa décision n°. 822015, datée du 15 septembre 1994, le Conseil du Trésor a autorisé le Bureau à emprunter à sa provision d'exploitation pour financer le PPT (0,3 million de dollars en 1994-1995 et 5,1 millions de dollars en 1995-1996.) L'emprunt ne sera peut-être pas nécessaire; s'il l'est, on déterminera les modalités de remboursement au moment de le faire.

*Sommaire des  
objectifs de  
rendement*

Le tableau 3-6 résume les objectifs de rendement fixés pour l'exercice 1995-1996.

### TABLEAU 3-6 OBJECTIFS DE RENDEMENT

#### Volume

Nombre de titres de voyage délivrés au Canada et à l'étranger	1 318 500
---	-----------

Nombre de titres de voyage délivrés au Canada seulement	1 264 500
---	-----------

#### Types de produit

Nombre de passeports de 24 pages	1 288 768
----------------------------------	-----------

Nombre d'autres titres de voyage	29 732
----------------------------------	--------

#### Types de service

% de demandes présentées en personne au Canada	85 %
--	------

% de demandes présentées par la poste au Canada	15 %
---	------

#### Délai de traitement

Par la poste (10 jours)	97 %
(17 jours)	100 %

En personne (5 jours)	96 %
(7 jours)	100 %

#### Taux de productivité

Taux de productivité	2 511
----------------------	-------

Taux de productivité; personnel affecté à la production uniquement	3 592
--	-------



## 4.0 OBJECTIFS POUR L'EXERCICE 1995-1996

### 4.1 Introduction

Pour l'exercice 1995-1996, nous avons établi les priorités suivantes :

- ▶ faire une étude de marché sur une carte-passeport format portefeuille; réalisée pour le compte du Bureau des passeports, du ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration et du ministère du Revenu national, l'étude vise à déterminer le taux d'acceptation du produit par le public, de même que les besoins, les facteurs démographiques et la demande relatifs à la carte-passeport format portefeuille;
- ▶ évaluer la qualité du service dispensé actuellement par le Bureau des passeports et recueillir les données nécessaires pour perfectionner ou élaborer des normes de service mesurables;
- ▶ conclure une entente officielle au sujet de la délivrance des passeports à l'étranger avec la Direction des opérations consulaires du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international;
- ▶ revoir l'orientation stratégique à long terme du Bureau des passeports, réviser en conséquence le *Plan Stratégique 1992-1993 à 1996-1997* et remanier celui-ci en fonction de la nouvelle orientation des services gouvernementaux;
- ▶ revoir les politiques en matière de ressources humaines, et élaborer de nouvelles politiques et de nouveaux programmes conformes au Plan de gestion des ressources humaines du Bureau;
- ▶ atténuer l'effet des nouvelles technologies sur les employés du Bureau des passeports grâce à l'élaboration d'un Plan d'adaptation des ressources humaines;
- ▶ donner à la direction du Bureau une analyse impartiale de la qualité des mécanismes de contrôle internes et des procédés administratifs en vigueur, et soumettre des recommandations et des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'organisme;

- ▶ restructurer la Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger, pour mieux soutenir la prestation des services de sécurité;
- ▶ mettre au point et installer une infrastructure automatisée basée sur le système des fenêtres;
- ▶ poursuivre le renouveau de la conduite des affaires, notamment en installant une nouvelle architecture informatique destinée aux titres de voyage lisibles à la machine qui sont déjà en circulation;
- ▶ renforcer notre culture de service de façon à ce qu'elle corresponde à l'attente de nos clients.

#### 4.2 Étude de marché sur la carte-passeport

##### Contexte

Le Plan de perfectionnement de la technologie entraînera l'introduction de nouvelles méthodes et de nouvelles technologies au Bureau des passeports. Le moment est donc bien choisi pour examiner de nouveaux produits et services pour les voyageurs. Dans ce contexte, nous avons arrêté notre choix sur une carte-passeport/carte d'identité de voyageur format portefeuille (CPFP) qui faciliterait la traversée de la frontière canado-américaine. La production d'un titre de voyage de cette nature serait conforme au *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie*, dans la mesure où elle répond aux objectifs suivants :

- ▶ améliorer le service à la clientèle;
- ▶ établir des partenariats;
- ▶ partager le savoir-faire;
- ▶ augmenter l'efficacité;
- ▶ offrir des avantages à l'ensemble de l'organisme.

Un titre de voyage canadien officiel de format portefeuille offre le même degré de sûreté qu'un passeport. En outre, il est entièrement compatible avec les normes internationales et avec les dispositifs actuels de lecture de documents. Les Canadiens doivent profiter des nouveaux procédés de traitement mis en place à l'étranger comme l'U.S. Advance Passenger Identification et les files d'attentes de courte durée réservées aux voyageurs identifiés à l'avance. Le ministère du Revenu national et celui de la Citoyenneté et de l'Immigration envisagent tous deux la mise en



place de tels systèmes, dont l'utilisation dépend de l'existence d'une carte-passeport format portefeuille.

L'emploi d'une CPFPP est appuyé par l'Organisation de l'aviation civile internationale et par l'Organisation internationale de normalisation. Les discussions entre le Bureau des passeports et l'U.S. Immigration and Naturalization Service ont confirmé que cette carte simplifierait les formalités de passage des voyageurs canadiens aux postes-frontières américains. Les discussions avec Revenu Canada et Citoyenneté et Immigration Canada indiquent que l'usage de documents lisibles à la machine faciliterait aussi les formalités d'entrée au Canada.

### **Objectifs**

- Déterminer, pour le compte du Bureau des passeports, du ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration et du ministère du Revenu national, le taux d'acceptation de la CPFPP par le public, de même que les besoins, les facteurs démographiques et la demande relatifs à ce produit.

### **Avantages prévus**

Le Bureau des passeports envisage d'introduire la CPFPP pour les raisons suivantes :

- elle augmente la qualité du service offert à la population canadienne;
- elle facilite la circulation des Canadiens entre le Canada et les États-Unis;
- elle permet aux compagnies aériennes, aux douanes et aux services d'immigration de servir plus rapidement les voyageurs canadiens des deux côtés de la frontière canado-américaine;
- elle permet aux postes-frontières canadiens et américains d'accélérer la mise en place de technologies et de services visant à faciliter l'entrée et à resserrer la sécurité.

### Activités pour l'exercice 1995-1996

Le Bureau des passeports étudiera divers éléments essentiels à la mise en marché de la carte passeport et à la compatibilité de celle-ci avec les titres de voyage requis par Revenu Canada et par Citoyenneté et Immigration Canada. Il s'agit notamment de la taille du marché, de sa segmentation, de la pénétration prévue des divers segments et des stratégies possibles pour se ménager une part de marché. En outre, le Bureau examinera l'importance des caractéristiques propres au document, afin de s'assurer que la carte produite réponde à des besoins précis du marché. La recherche devrait permettre de définir la position que la carte-passeport occupera dans le marché.

Dans l'étude de marché, le Bureau des passeports a intégré aux paramètres de l'étude les besoins supplémentaires particuliers des services de citoyenneté et d'immigration et ceux des douanes, pour s'assurer que les résultats obtenus seront utiles à tout le secteur des voyages. Le Bureau a choisi un cabinet d'études de marché et négocié un contrat. Il a aussi dressé le questionnaire qui servira à l'étude, et l'a soumis à des essais préliminaires. Pendant l'exercice 1995-1996, plus précisément, nous prévoyons les activités suivantes :

- ▶ participer à l'étude de marché;
- ▶ isoler et examiner les données brutes du sondage afin d'intégrer la carte-passeport dans la requête d'approbation finale de projet;
- ▶ interpréter les résultats de l'étude et soumettre des recommandations à la direction du Bureau des passeports, à Citoyenneté et Immigration et aux Douanes;
- ▶ élaborer une stratégie relative à la carte-passeport format portefeuille.

**Ressources nécessaires : 200 000 \$**

#### 4.3 Sondage auprès de la clientèle

##### Contexte

Depuis trois ans, la Direction des opérations de l'Ouest réalise auprès des requérants de passeports un sondage portant sur leurs besoins et sur différents moyens d'y répondre. Ces sondages ont





donné des résultats utiles, qu'il a été possible d'extrapoler en bonne partie pour les appliquer à l'ensemble de nos activités.

### **Objectifs**

- ▶ Évaluer la qualité du service actuellement offert par le Bureau des passeports.
- ▶ Recueillir les données nécessaires pour perfectionner ou élaborer des normes de service mesurables (voir section 2.5 - Normes de service).

### **Avantages prévus**

Nous pourrons mieux cerner les moyens d'améliorer les produits et les services pour qu'ils répondent aux besoins de la clientèle.

### **Activités pour l'exercice 1995-1996**

- ▶ Choisir un cabinet de sondage auprès de la clientèle et négocier un contrat avec celui-ci.
- ▶ Élaborer et mettre à l'essai le questionnaire qui servira au sondage.
- ▶ Réaliser le sondage, analyser les données et soumettre des recommandations au Bureau des passeports.

**Ressources nécessaires : 250 000 \$**

## **4.4 Délivrance des passeports à l'étranger**

### **Contexte**

Le Bureau des passeports est responsable de la délivrance des titres de voyage canadiens dans le monde entier. Il s'acquitte directement de cette charge au Canada; le Programme consulaire du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) s'en occupe à l'étranger, en son nom. En échange de ce service, le Bureau des passeports rétribue le Programme consulaire.

En 1994, le MAECI a commandé un examen des relations présentes et possibles entre le Programme consulaire et le Bureau des passeports. Cet examen a débouché sur la recommandation

d'une série de mesures qui pourraient améliorer les rapports entre les deux organisations.

### **Objectif**

- ▶ Conclure une entente officielle au sujet de la délivrance des passeports à l'étranger avec le Programme consulaire.

### **Avantages prévus**

La conclusion d'une entente officielle garantira que l'on dispense le meilleur service possible aux Canadiens qui ont besoin d'un titre de voyage pendant un séjour à l'étranger.

### **Activités pour l'exercice 1995-1996**

Élaborer une entente officielle entre le Programme consulaire et le Bureau des passeports.

**Ressources nécessaires : 50 000 \$**

## **4.5 Révision du Plan stratégique**

### **Contexte**

Le Bureau des passeports s'est doté d'un Plan stratégique portant sur la période 1992-1993 à 1996-1997. Ce Plan stratégique a servi de base aux plans d'entreprise annuels, en définissant les orientations à long terme dont la direction a besoin pour s'adapter au changement et pour disposer des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs. Les objectifs stratégiques énoncés dans le document sont fondés sur un examen des facteurs qui influaient sur le fonctionnement de l'organisme au moment de sa rédaction.

Depuis, ces facteurs ont considérablement évolué. Les changements apportés par des démarches comme l'Examen des programmes, qui a touché l'ensemble de la fonction publique, l'adoption du *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie* et le budget de février 1995 imposent aux organismes publics de se doter d'une nouvelle vision.



## Objectifs

- ▶ Examiner le *Plan stratégique 1992-1993 à 1996-1997* et le remanier en fonction de la nouvelle orientation des services gouvernementaux.

## Avantages prévus

L'examen du Plan stratégique permettra à la direction du Bureau des passeports de mesurer le rendement de l'organisme et de veiller à ce que celui-ci suive l'évolution du contexte où il fonctionne.

## Activités pour l'exercice 1995-1996

Dans l'exercice qui commence, nous réviserons le Plan stratégique en fonction des changements survenus dans la fonction publique. La révision se divise en deux volets :

- ▶ évaluer dans quelle mesure nous avons atteint les objectifs fixés au départ;
- ▶ redéfinir les orientations de l'organisme, en commençant par revoir le mandat, la mission, la vision et les valeurs dans le contexte du renouvellement de la fonction publique.

**Ressources nécessaires : 40 000 \$**

## 4.6 Révision des politiques relatives aux ressources humaines

### Contexte

En 1994-1995, le Bureau des passeports a terminé la rédaction de son Plan de gestion des ressources humaines (PGRH). L'organisme est donc prêt à mettre en application les principaux éléments de ce plan. Cette mise en oeuvre implique un examen des politiques en vigueur et l'élaboration de nouvelles politiques et de nouveaux programmes, qui respecteront les principes inscrits dans le PGRH.

### Objectifs

- ▶ Examiner les politiques relatives aux ressources humaines.

- ▶ Élaborer de nouvelles politiques et de nouveaux programmes conformes aux dispositions du PGRH.

#### Avantages prévus

La mise en oeuvre du PGRH favorise l'atteinte des orientations et objectifs stratégiques de l'organisme; elle permet la mise en place d'un cadre décisionnel conforme à l'instrument de délégation du Bureau.

#### Activités pour l'exercice 1995-1996

- ▶ Recherche et analyse des besoins organisationnels relatifs à l'élaboration de politiques et de programmes de ressources humaines.
- ▶ Consultation des employés, des cadres et des syndicats en vue de l'élaboration de politiques et de programmes relatifs aux ressources humaines.

**Ressources nécessaires :** Les politiques seront élaborées grâce au budget déjà imparti. La mise en oeuvre du PGRH demandera des crédits supplémentaires : pour le programme d'aide aux employés, 25 000 \$; pour le système d'information sur les ressources humaines, 35 000 \$.

#### 4.7 Plan d'adaptation des ressources humaines

##### Contexte

Comme l'indiquent le point 4.10, « Bureautique », et le point 4.11, « Plan de perfectionnement de la technologie – Phase III », le Bureau des passeports mettra en place de nouvelles technologies pendant l'exercice 1995-1996. Le Plan de perfectionnement de la technologie (PPT) touche tous les aspects de la délivrance des titres de voyage canadiens, depuis l'examen des demandes jusqu'au classement des dossiers, en passant par la reproduction sur microfilms. Ce plan a une incidence sur les services de soutien et sur les services généraux.

Parallèlement, pour que la mise en oeuvre du PPT donne les résultats escomptés, il est indispensable que les employés du Bureau soient renseignés et préparés au sujet de ce qui les attend, et qu'ils s'engagent résolument dans la démarche proposée. En conséquence, conformément au *Plan directeur pour le*



*renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie* et à la version préliminaire du rapport produit par le Secrétariat du Conseil du Trésor sous le titre *L'aspect humain de la réingénierie*, le Bureau des passeports élaborera un Plan d'adaptation des ressources humaines pour atténuer les inconvénients que la mise en oeuvre du PPF et l'introduction de technologies nouvelles pourraient avoir dans l'organisation.

### **Objectif**

Atténuer les inconvénients que l'introduction de technologies nouvelles pourrait avoir pour les employés.

### **Avantages prévus**

La mise en place d'un Plan d'adaptation des ressources humaines conçu pour régler les problèmes de personnel découlant du renouveau de la conduite des affaires minimisera l'incidence que l'introduction de technologies nouvelles pourrait avoir sur l'effectif du Bureau. Elle permettra à l'organisme de gérer le changement de manière efficace.

### **Activités pour l'exercice 1995-1996**

- ▶ Faire les recherches et analyses nécessaires, puis rédiger un Plan d'adaptation des ressources humaines traitant du recyclage, de la dotation, de la classification, de la stratégie des langues officielles, de l'équité en matière d'emploi et de l'aide aux employés.
- ▶ Consulter les employés, les cadres et les syndicats pendant l'élaboration du Plan d'adaptation des ressources humaines.

**Ressources nécessaires : 40 000 \$**

## **4.8 Plan de vérification**

### **Contexte**

En 1992-1993, le Bureau des passeports a dressé un plan définissant une série d'activités de vérification étalées sur cinq ans. Pendant la vérification d'un point de service (bureau local), on étudie tous les aspects relevant de l'un des éléments de l'organisation, qu'il s'agisse de la sécurité, de l'exploitation, des

ressources humaines et financières ou de la gestion de la technologie de l'information. Les directions qui ne sont pas engagées dans l'exploitation font elles aussi l'objet d'une vérification.

Le gestionnaire du bureau ou de la direction où se déroule la vérification rencontre les vérificateurs et examine avec eux la portée de l'exercice. Les gestionnaires sont ainsi en mesure de tailler la vérification sur mesure, afin d'obtenir des renseignements sur l'efficacité de la fonction qui leur importe le plus.

En 1994-1995, sept points de service ont été vérifiés, comme prévu. Le Bureau a reporté la vérification de certains services relevant des directions non opérationnelles; à cause de restructurations ou à cause d'une révision de la portée de l'exercice.

### **Objectifs**

- ▶ Donner à la direction une analyse impartiale sur la qualité des mécanismes de contrôle internes et des procédés administratifs en vigueur au Bureau des passeports.
- ▶ Soumettre des recommandations et des suggestions pour améliorer sans cesse le fonctionnement de l'organisme.

### **Avantages prévus**

En répartissant les vérifications entre les points de service situés dans les diverses régions du pays, le Bureau donne à chacune de celles-ci la possibilité d'étudier les conclusions et recommandations et d'appliquer les mesures correctives requises, le cas échéant.

En augmentant le nombre de vérifications portant sur les services non opérationnels, nous pouvons attirer l'attention de la direction sur les grands facteurs d'économie, d'efficacité et d'efficacité avant la mise en oeuvre du PPT, qui mobilisera une grande partie de son énergie par la suite.

### **Activités pour l'exercice 1995-1996**

Le Bureau a choisi quatre points de service répartis dans des régions différentes. Le Bureau prévoit aussi procéder à la vérification de quatre services non opérationnels.



**Ressources nécessaires : 150 000 \$**

#### **4.9 Restructuration de la Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger**

##### **Contexte**

En préparation de la mise en place d'un système d'exploitation en direct dans les bureaux locaux, dans les régions et éventuellement dans le réseau consulaire (grâce à l'interconnexion des systèmes), la Direction de la sécurité et des opérations a entrepris un examen complet de ses activités pendant la deuxième moitié du dernier exercice financier.

Consciente des possibilités offertes par l'informatisation et l'échange électronique de données, la Direction a étudié les besoins de l'organisation au moyen d'un sondage réalisé auprès de ses clients à l'interne, c'est-à-dire les directions de service et les directions opérationnelles. Cette étude a permis à la haute direction de redéfinir les principaux volets du mandat de la Direction, et de les répartir entre trois services. L'importance de ces changements réside dans la formation d'une nouvelle Direction, imposée par l'évolution des rôles que joue l'organisation.

La Direction se consacrera donc à mieux soutenir la prestation des services de soutien à la sécurité et à la gestion des cas. Le remaniement de la Direction se fera pendant l'exercice 1995-1996.

##### **Objectifs**

- ▶ Remplir les objectifs du nouveau rôle assigné à la Direction.
- ▶ Préciser le mandat et le rôle de la Direction.
- ▶ Aider le Bureau des passeports à maintenir l'intégrité et la sécurité des titres de voyage canadiens en fournissant un soutien technique et opérationnel, en dispensant des autorisations et des conseils en matière de répression des infractions et en offrant des conseils relatifs à la gestion des cas.
- ▶ Développer le savoir-faire de l'organisme en conception de documents sûrs.
- ▶ Faciliter l'accès des bureaux locaux aux services-conseils en gestion des cas.

### Avantages prévus

- ▶ Connaître les nouvelles démarches de recherche et développement dans le domaine de la protection des titres de voyage.
- ▶ Utiliser les technologies existantes et à venir pour concevoir et mettre au point la nouvelle génération de passeports ou de nouveaux produits.
- ▶ Améliorer les mécanismes de soutien à la gestion des cas et à la répression des infractions.
- ▶ Améliorer les communications externes et l'orientation du soutien administratif apporté à l'exercice du pouvoir discrétionnaire qui est dévolu au Bureau des passeports.
- ▶ Ajouter de la valeur aux contrôles de qualité effectués dans les missions à l'étranger.

### Activités pour l'exercice 1995-1996

Mettre sur pied un comité consultatif sur les documents de sécurité, chargé d'étudier la composition physique et le processus de fabrication des passeports canadiens, afin de préparer la conception de la prochaine génération de passeports ou de nouveaux produits.

Remplacer la Section des opérations étrangères, service de gestion de cas servant les missions à l'étranger, par une Section de la gestion des cas, qui mettra le même savoir-faire au service de tous les bureaux locaux du pays.

Aider notre organisation, qui exerce le pouvoir discrétionnaire conféré par le *Décret sur les passeports canadiens*, à déterminer l'admissibilité des clients en dotant les postes nécessaires dans la Section de l'exécution et de la sécurité.

**Ressources nécessaires : 30 000 \$**





## 4.10 Bureautique

### Contexte

Dans le *Plan stratégique du Bureau des passeports 1992-1993 à 1996-1997*, nous reconnaissons que les employés sont notre principal atout pour améliorer le service dispensé à la population. Dans cette optique, nous avons entrepris de fournir aux employés la technologie de l'information et la formation dont ils ont besoin pour faciliter la prise des décisions et pour améliorer le service à la clientèle.

Le Bureau des passeports est aussi conscient des changements technologiques qui transforment l'économie. Pour nous assurer que l'organisation et ses employés remplissent les exigences de l'avenir en matière de technologie et de télécommunications, nous nous sommes engagés à mettre au point l'infrastructure technologique voulue (réseau local d'entreprise, ordinateurs personnels, matériel et logiciels), à donner aux employés la formation dont ils ont besoin et à soutenir la nouvelle infrastructure. Ces objectifs permettront au Bureau des passeports de s'engager résolument dans la technologie du traitement de l'image.

### Objectifs

- ▶ Mettre au point et installer une infrastructure automatisée basée sur le système des fenêtres qui contribuera à faciliter le travail des employés et permettra au Bureau de remplir son mandat et d'accomplir sa mission.
- ▶ Améliorer le service à la clientèle.

### Avantages prévus

- ▶ Amélioration de l'efficacité globale du Bureau et de celle de chacun de ses employés; accélération des communications et de la circulation des documents.
- ▶ Amélioration de la productivité.
- ▶ Amélioration du service à la clientèle.
- ▶ Amélioration de la sécurité : grâce à la nouvelle infrastructure, le Bureau pourra acheminer les titres de voyage avec plus de sûreté.

- ▶ Amélioration du milieu de travail des employés.
- ▶ Développement des qualifications des employés, ce qui facilitera grandement le passage à l'optimisation des systèmes pour capter, archiver et récupérer (OSCAR), prévu dans le PPT.
- ▶ Possibilité de faciliter la circulation et le traitement de renseignements consignés dans des images.

#### Activités pour l'exercice 1995-1996

- ▶ Achèvement de la mise à niveau de tous les ordinateurs personnels.
- ▶ Achat des logiciels de bureautique nécessaires pour installer un nouveau réseau de communication administrative (courrier électronique, agenda, répartition des tâches et observations).
- ▶ Achat du progiciel WordPerfect Office incluant les programmes WordPerfect (traitement de texte), Quattro Pro (chiffrier), Paradox (base de données), Envoy (édition et consultation électroniques), InfoCentral (gestionnaire de renseignements personnels) et Presentations (graphisme pour présentations).
- ▶ Achat d'un logiciel de traitement des formules électroniques.

**Ressources nécessaires : 375 000 \$**

#### 4.11 Plan de perfectionnement de la technologie – Phase III

##### Contexte

Le Bureau des passeports a lancé son Plan de perfectionnement de la technologie en 1993. Ce plan se divise en quatre phases :

- ▶ la définition du projet et des besoins des utilisateurs;
- ▶ la recherche et la mise au point de solutions de rechange;
- ▶ la mise à l'essai et l'évaluation;
- ▶ la mise en oeuvre complète.

La phase I a été terminée en mars 1994. Pendant l'exercice 1994-1995, le Bureau a terminé la phase II et il a commencé la phase III. Celle-ci consiste à mettre à l'essai le prototype dans le



cadre d'une simulation et à l'installer en situation réelle, c'est-à-dire dans un véritable service de production de passeports, dans le cadre d'un projet pilote. Pendant cette phase, on apprendra aux employés à se servir du nouveau système et à appliquer les nouvelles méthodes de travail. En outre, le Bureau procédera à une évaluation officielle des essais.

### Objectifs

- ▶ Remanier les systèmes et procédés de production des passeports en tirant parti des technologies modernes de saisie, de conservation et de consultation des images, de gestion des documents basés sur l'image et d'impression numérique des images.
- ▶ Installer un système en direct dans les bureaux locaux, dans les bureaux régionaux et, là où cela est possible, dans le réseau consulaire.
- ▶ Permettre aux utilisateurs internes et externes désirant procéder à des vérifications de consulter plus facilement la base de données du Bureau des passeports dans des conditions sûres.
- ▶ Améliorer la structure du travail et l'enchaînement des opérations afin qu'ils respectent les principes énoncés dans le *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie*.
- ▶ Mettre au point un système qui fera ses frais dans un délai raisonnable grâce à une efficacité supérieure.

### Avantages prévus

- ▶ La mise en place de systèmes et de procédés plus efficaces pour la production de passeports et une gestion plus moderne des images.
- ▶ Un accès plus simple et plus rapide à la base de données centrale, grâce à un système de consultation en direct.
- ▶ Une amélioration de la sécurité aux frontières, obtenue en autorisant d'autres organismes à consulter la base de données dans des conditions sûres et contrôlées.

- ▶ Une amélioration de la sûreté des documents grâce à l'impression d'images et de signatures.
- ▶ Un milieu de travail plus stimulant grâce à l'habilitation et à l'emploi de la technologie de l'information.

### Activités pour l'exercice 1995-1996

Pendant l'été 1994, le Conseil du Trésor a accordé une autorisation préliminaire de projet pour le renouveau de la conduite des affaires. Cette autorisation vise notamment le renouvellement de l'infrastructure technologique pour les titres de voyage lisibles à la machine qui sont déjà en circulation. Cette démarche est conforme aux lignes de conduites énoncées dans le *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie*.

La phase III du PPT comporte les activités suivantes :

- ▶ Mettre la dernière main à la stratégie de mise en oeuvre et rédiger et réviser les volets du plan relatifs à la phase IV; en particulier, produire un plan sommaire permettant à TPSGC d'adjuger un contrat pour la phase IV.
- ▶ Terminer la rédaction du devis fonctionnel général relatif à l'OSCAR en élaborant des spécifications pour des « cas spéciaux » : titres de voyage pour réfugiés, titres de voyage pour dignitaires, certificats d'identité.
- ▶ Terminer la définition de l'architecture de l'OSCAR, y compris une liste de matériel.
- ▶ Concevoir, mettre au point et installer un système BETA au Centre d'essai Alpha de l'administration centrale du Bureau des passeports.
- ▶ Concevoir et mettre au point le prototype d'un nouveau système de production de passeports lisibles à la machine (PLM), incluant les installations de post-production. Le prototype sera installé au Centre d'essai Alpha. Les essais seront réalisés sur un échantillon représentatif du livret PLM qui servira à la nouvelle production. Le travail inclut la conception du nouveau livret.
- ▶ Réaliser un ensemble d'analyses des solutions pour déterminer l'élasticité du prix du système proposé, rédiger la



requête d'approbation finale et réaliser l'analyse coût-avantages finale.

- ▶ Rédiger des stratégies pour le système OSCAR final et pour l'installation dans les bureaux de tout le Canada pendant la phase IV.
- ▶ Gérer les activités de la phase III, les suivre, en rendre compte et veiller à l'assurance et au contrôle de la qualité.

La phase III sera terminée en février 1996.

**Ressources nécessaires : 3,4 millions de dollars**

#### **4.12 Amélioration de la qualité du service**

##### **Contexte**

La qualité du service est l'un des grands objectifs stratégiques du Bureau des passeports. Nous sommes conscients qu'il nous faut mieux connaître les besoins de la clientèle et mieux y répondre si nous voulons améliorer cette qualité.

##### **Objectif**

- ▶ Renforcer notre culture de service de façon à ce qu'elle corresponde à l'attente de nos clients et à la philosophie du gouvernement en ce qui concerne la prestation des services de l'État.

##### **Avantages prévus**

L'amélioration de la qualité du service protégera et renforcera l'excellente réputation dont jouit le Bureau des passeports.

##### **Activités pour l'exercice 1995-1996**

###### **i) Cartes de débit et de crédit**

Pour améliorer le service offert aux Canadiens, nous entreprendrons une étude pour évaluer les avantages et les inconvénients d'accepter que la population règle par carte de crédit et de débit les services que lui dispense le Bureau des passeports.

Actuellement, les Canadiens doivent payer ces services en liquide. Les auteurs de l'étude soumettront des recommandations à la direction quant à l'acceptation de ces cartes.

## ii) Partage de locaux et coentreprises

Conformément au *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide de la technologie* et dans l'esprit du récent Examen des programmes, le Bureau des passeports élaborera une stratégie officielle sur les coentreprises et le partage de locaux avec des ministères et organismes publics.

## iii) Formation consulaire

Pour améliorer la qualité du processus d'examen et la production des passeports délivrés à l'étranger, nous modifierons et améliorerons le programme de formation destiné au personnel consulaire, et nous fournirons davantage de soutien à celui-ci. Plus précisément, nous offrirons une formation correspondant aux besoins particuliers de chaque mission. En outre, nous travaillerons à la production d'un programme informatisé d'auto-formation et nous réviserons les manuels et outils pédagogiques mis à la disposition du personnel consulaire.

**Ressources nécessaires :** Pour les cartes de débit et de crédit, 10 000 \$; pour la stratégie de partage des locaux, 6 000 \$; pour la formation consulaire, 70 000 \$.



## 5.0 CONCLUSION

L'année qui commence est la quatrième du premier cycle de planification quinquennal dont s'est doté le Bureau des passeports à titre d'organisme de service spécial. Nous avons donc élaboré les objectifs pour l'exercice 1995-1996 en tenant compte de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisme, ainsi que des objectifs à long terme énoncés dans le *Plan stratégique du Bureau des passeports 1992-1993 à 1996-1997*.

Dans le présent contexte de limitation des dépenses, avec les compressions budgétaires qui en découlent, il n'a pas été facile de fixer des priorités. Néanmoins, nous sommes confiants que les choix effectués répondent à l'intention du gouvernement d'offrir de meilleurs services à la population à moindre coût.

Le présent Plan d'entreprise est le point de référence en fonction duquel on jugera notre rendement. À ce titre, il affirme la détermination de tous les employés du Bureau des passeports – depuis les préposés à la clientèle jusqu'à la haute direction – à remplir les objectifs fixés pour l'année qui vient.







Annexe A

**CONSEIL  
CONSULTATIF DU  
BUREAU DES  
PASSEPORTS**

**Philippe Kirsch, Q.C. (Président)**

Conseiller juridique  
Secteur des affaires juridiques et consulaires  
Affaires étrangères et Commerce international

**Peter Harder**

Sous-ministre  
Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration

**William L. Clarke**

Sous-ministre adjoint  
Gestion ministérielle  
Affaires étrangères et Commerce international

**Paul Thibault**

Secrétaire adjoint  
Secteur des opérations gouvernementales,  
des affaires étrangères, de la défense et de l'immigration  
Direction des programmes  
Secrétariat du Conseil du Trésor

**Allister Paterson**

Vice-président  
Ventes, Amérique du Nord  
Lignes aériennes Canadien International Ltée

**William H. (Bill) Maguire**

Maguire Travel Service Ltd.

**Robert J. MacPhee**

Président-directeur général  
Bureau des passeports  
Affaires étrangères et Commerce international

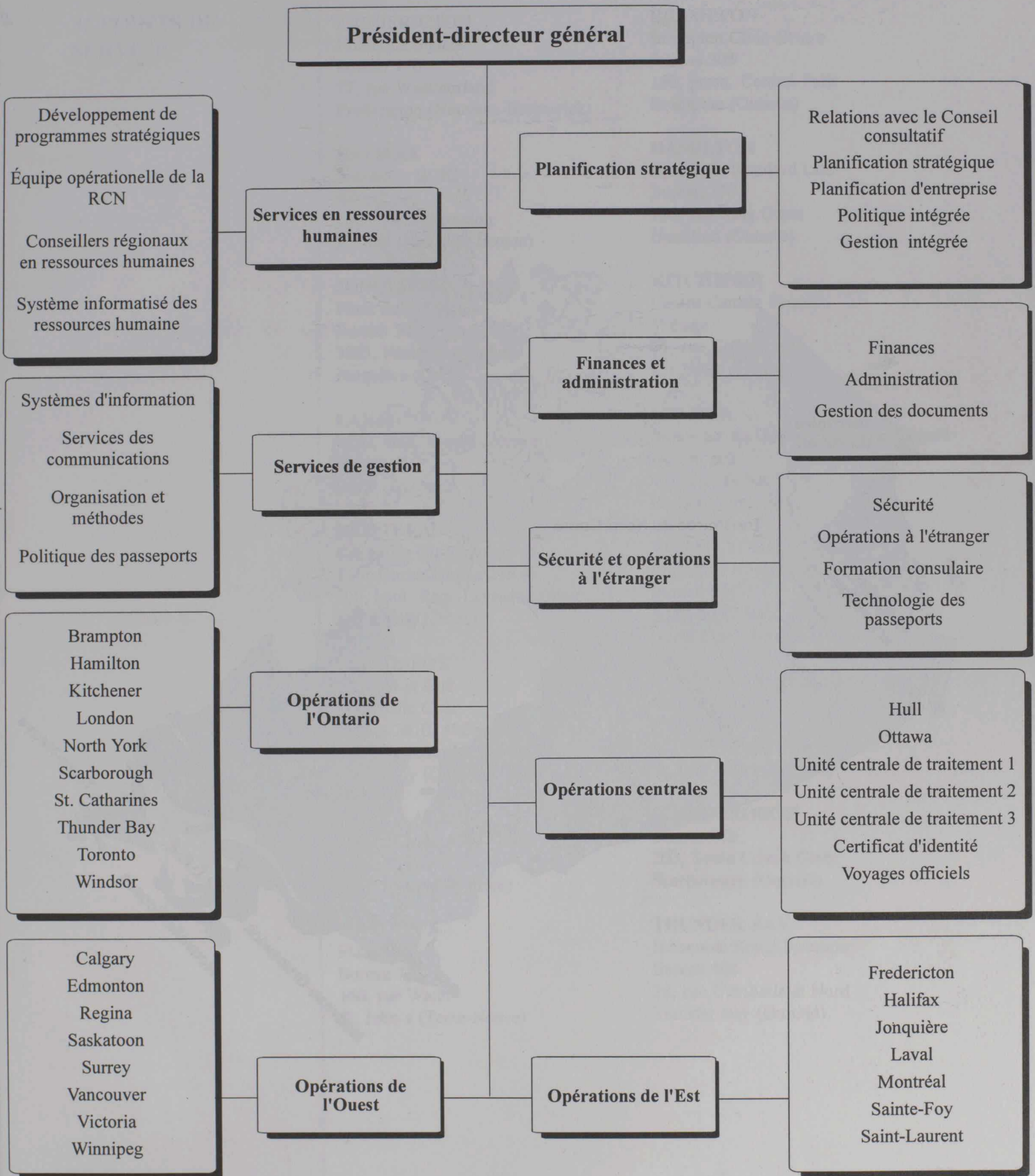
**Hans von Donhoff (Secrétaire)**

Planification stratégique  
Bureau des passeports  
Affaires étrangères et Commerce international





## Annexe B ORGANISATION DU BUREAU DES PASSEPORTS







## Annexe C

### 31 POINTS DE SERVICE

#### Provinces de l'Est

##### FREDERICTON

Frederick Square  
Bureau 470  
77, rue Westmorland  
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

##### HALIFAX

Immeuble BCIC  
Bureau 801  
1809, rue Barrington  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

##### JONQUIÈRE

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

##### LAVAL

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

##### MONTREAL

Complexe Guy-Favreau  
Tour Ouest, bureau 215  
200, boul. René-Lévesque Ouest  
Montréal (Québec)

##### SAINTE-FOY

Place de la Cité  
Tour Belle Cour  
Bureau 2410, 4<sup>e</sup> étage  
2600, boulevard Laurier  
Sainte-Foy (Québec)

##### SAINT-LAURENT

3300, chemin Côte Vertu  
Bureau 112  
Saint-Laurent (Québec)

##### ST. JOHN'S

Place TD  
Bureau 702  
140, rue Water  
St. John's (Terre-Neuve)

#### Opérations de l'Ontario

##### BRAMPTON

Brampton Civic Centre  
Bureau 305  
150, prom. Central Park  
Brampton (Ontario)

##### HAMILTON

Immeuble Standard Life  
Bureau 330  
120, rue King Ouest  
Hamilton (Ontario)

##### KITCHENER

Centre Canada Trust  
5<sup>e</sup> étage  
55, rue King Ouest  
Kitchener (Ontario)

##### LONDON

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

##### NORTH YORK

Immeuble Royal Bank  
Bureau 421  
5001, rue Yonge  
North York (Ontario)

##### ST. CATHARINES

Immeuble Landmark  
6<sup>e</sup> étage  
43, rue Church  
St. Catharines (Ontario)

##### SCARBOROUGH

Bureau 828  
200, Town Centre Court  
Scarborough (Ontario)

##### THUNDER BAY

Immeuble Royal Insurance  
Bureau 406  
28, rue Cumberland Nord  
Thunder Bay (Ontario)

## Opérations de l'Ontario (suite)

### TORONTO

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

### WINDSOR

Immeuble de la Banque canadienne  
impériale de Commerce  
Bureau 504  
100, avenue Ouellette  
Windsor (Ontario)

## Provinces de l'Ouest

### CALGARY

First Street Plaza  
Bureau 440  
138, 4<sup>e</sup> Avenue Sud-Est  
Calgary (Alberta)

### EDMONTON

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

### REGINA

1867, rue Hamilton  
Bureau 502  
Regina (Saskatchewan)

### SASKATOON

Immeuble Fédéral  
Bureau 605  
101, 22<sup>e</sup> Rue Est  
Saskatoon (Saskatchewan)

### SURREY

Immeuble Guildford Landmark  
Bureau 405  
15127, 100<sup>e</sup> Avenue  
Surrey (Colombie-Britannique)

### VANCOUVER

Sinclair Centre  
Bureau 240  
757, rue Hastings Ouest  
Vancouver (Colombie-Britannique)

### VICTORIA

Customs House  
Bureau 228  
816, rue Government  
Victoria (Colombie-Britannique)

### WINNIPEG

Bureau 910  
200, avenue Graham  
Winnipeg (Manitoba)

## Opérations centrales

### HULL

Place du Centre, Niveau 2  
200, promenade du Portage  
Hull (Québec)

### OTTAWA

Immeuble C.D. Howe  
Tour Est, Niveau C-3  
240, rue Sparks  
Ottawa (Ontario)

## Service par la Poste

Bureau des passeports  
Ministère des Affaires étrangères et du  
Commerce international  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3

### CERTIFICAT D'IDENTITÉ

Place du Centre, Niveau 2  
200, promenade du Portage  
Hull (Québec)

### VOYAGES OFFICIELS

Place du Centre, Niveau 2  
200, promenade du Portage  
Hull (Québec)



## Annexe D

## LE MIRACLE DU 10 NOVEMBRE

L'honorable André Ouellet  
Ministre des Affaires étrangères  
Édifice Lester B. Pearson  
125, promenade Sussex  
Ottawa (Ontario) KIA 0G2

Le 12 décembre 1994

Monsieur,

Je vous écris pour féliciter trois membres de votre personnel, qui travaillent au bureau des passeports situé au 5001, rue Yonge, à North York.

Ma femme et moi devions prendre un vol pour le Moyen-Orient le mardi 10 novembre. Trois heures avant de partir pour l'aéroport, nous avons découvert qu'il nous manquait nos passeports. Pendant deux heures, nous les avons cherchés de plus en plus frénétiquement. Quand nous nous sommes rendus à l'évidence qu'ils avaient disparu, nous avons appelé notre agente de voyages. Elle nous a conseillé de nous rendre au bureau des passeports local, sur la rue Yonge, et d'essayer de nous en faire délivrer de nouveaux, parce qu'il nous serait impossible de voyager au Moyen-Orient sans document officiel. Elle a ajouté que nous n'avions pas beaucoup d'espoir d'en obtenir à temps pour prendre notre vol, mais que notre seule chance était d'apporter nos billets d'avion et nos certificats de naissance au Bureau des passeports et de prier.

Nous sommes arrivés au bureau des passeports à 14 h. Là, M. William Pike, le commissionnaire, Mme Gianna Dallarosa, la cheffe de bureau et M. D. Bridge, un agent des passeports, nous ont été du plus grand secours. Mme Dallarosa a eu la gentillesse de nous calmer, nous expliquer la marche à suivre, nous fournir les formulaires requis, nous expliquer comment les remplir et nous donner l'adresse d'avocats autorisés à recevoir des déclarations sous serment et de photographes qui pourraient prendre de nouvelles photos. Le manque de temps nous empêchait de faire appel à nos propres avocats, à notre pasteur ou à notre médecin, qui n'habitent pas dans le quartier.

Quand nous sommes revenus avec les photos, les formules et les déclarations requises, Mme Dallarosa a demandé à M. Bridge de s'occuper de nous. C'est ce qu'il a fait et, quelques minutes plus tard, après avoir appelé une série de personnes qui pouvaient se porter garantes de nous, il nous a remis nos nouveaux passeports. Nous avons quitté le bureau à 15 h 20, exactement une heure et quarante minutes après y être entrés. Nous avons réussi à prendre notre

Nous avons raconté ce « miracle » à des amis au Moyen-Orient et au Canada. Ceux qui habitent au Moyen-Orient ont été les plus surpris; ils nous raconté des cas où il avait fallu des mois pour remplacer un passeport égaré.

C'est le genre d'employés que nous avons rencontrés au Bureau des passeports du Canada, qui rétablissent la confiance du public dans la fonction publique et qui nous rappellent à quel point nous avons de la chance de vivre dans un pays comme le Canada.

Un citoyen très reconnaissant,

John H. Kerr



doc  
CA1  
EA620  
B76  
EXF  
1995/96

Passport Office Bureau des  
passeports



# BUSINESS PLAN 95-96

## Passport Office

Canada

An agency of the Department of  
Foreign Affairs and International Trade

Un organisme du ministère des Affaires  
étrangères et du Commerce international





# BUSINESS PLAN 95-96

## Passport Office



Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

DEC 7 1995

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

If you require additional copies of the  
95-96 Business Plan, please contact:

Communication Services, Passport Office  
Foreign Affairs and International Trade  
Ottawa, Ontario  
K1A 0G3

Tel: (819) 953-4283

Fax: (819) 953-5856

© Minister of Supply and Services Canada 1995  
Cat. No. E77-2/1996  
ISBN 0-662-62025-9



July 4, 1995

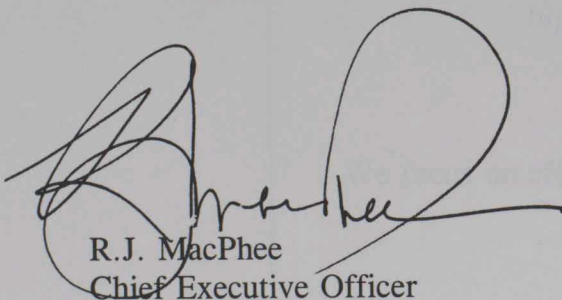
Mr. Gordon Smith  
Deputy Minister of Foreign Affairs  
Foreign Affairs and International Trade  
Ottawa, Ontario  
K1A 0G2

Dear Mr. Smith:

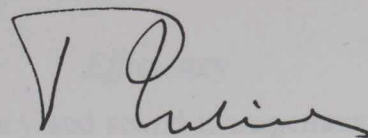
Attached for your approval, if you agree, is the 1995-96 Business Plan of the Passport Office, a Special Operating Agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade.

This Business Plan identifies the objectives to be implemented by the Passport Office in the 1995-96 fiscal year.

Yours sincerely,



R.J. MacPhee  
Chief Executive Officer



Philippe Kirsch, Q.C.  
Legal Adviser  
Legal Affairs Branch  
and Chair, Advisory Board





## 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.







## TABLE OF CONTENTS

MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER . . . . .	iii
EXECUTIVE SUMMARY . . . . .	v
<b>1.0 INTRODUCTION . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Purpose of the Business Plan . . . . .	1
1.2 Special Operating Agency Status . . . . .	1
1.3 Mission . . . . .	2
1.4 Charter . . . . .	3
1.5 Organization . . . . .	3
<b>2.0 BUSINESS FRAMEWORK . . . . .</b>	<b>5</b>
2.1 Client . . . . .	5
2.2 Products and Services . . . . .	5
2.3 Market . . . . .	7
2.4 Environmental Context . . . . .	7
Business Renewal . . . . .	7
Blueprint . . . . .	7
Program Review . . . . .	8
Client Services . . . . .	9
2.5 Service Standards . . . . .	9
2.6 Our Challenge . . . . .	12
2.7 Our Human Resource . . . . .	13
2.8 Strategic Management . . . . .	14
2.9 Financial Structure . . . . .	15
<b>3.0 PERFORMANCE TARGETS AND FINANCIAL ANALYSIS . . . . .</b>	<b>17</b>
3.1 Performance Targets . . . . .	17
Demand . . . . .	17
Volume . . . . .	19
Type of Product . . . . .	19
Type of Service . . . . .	21
Turnaround Time . . . . .	21
Productivity . . . . .	21
3.2 Financial Analysis . . . . .	23
Fee Structure . . . . .	23
Revenues . . . . .	24
Expenditures . . . . .	25
Net Requirements . . . . .	25
Summary of Performance Targets . . . . .	27
<b>4.0 1995-96 OBJECTIVES . . . . .</b>	<b>29</b>
4.1 Introduction . . . . .	29
4.2 Market Survey for the Passport Card . . . . .	30
4.3 Client Survey . . . . .	32

4.4	Delivery of Passport Services Abroad . . . . .	33
4.5	Review of the Strategic Plan . . . . .	34
4.6	Review of Human Resources Policies . . . . .	35
4.7	Transitional Human Resources Management Plan . . . . .	36
4.8	Audit Plan . . . . .	37
4.9	Restructuring of Security and Foreign Operations . . . . .	39
4.10	Office Automation . . . . .	41
4.11	Technology Enhancement Plan Phase III . . . . .	42
4.12	Quality of Service Initiatives . . . . .	44

<b>5.0</b>	<b>CONCLUSION . . . . .</b>	<b>47</b>
------------	-----------------------------	-----------

**APPENDICES**

<b>A</b>	<b>ADVISORY BOARD . . . . .</b>	<b>49</b>
<b>B</b>	<b>ORGANIZATION CHART . . . . .</b>	<b>51</b>
<b>C</b>	<b>31 POINTS OF SERVICE . . . . .</b>	<b>53</b>
<b>D</b>	<b>ONE HOUR AND FORTY MINUTE MIRACLE . . . . .</b>	<b>55</b>

**LIST OF FIGURES**

1-1	Organigram . . . . .	4
-----	----------------------	---

**LIST OF GRAPHS**

3-1	International Air Passengers . . . . .	18
3-2	Air Passengers to U.S.A. . . . .	18
3-3	Travel Documents Issued . . . . .	19
3-4	Travel Documents by Type . . . . .	20
3-5	Applications Submitted in Canada . . . . .	21
3-6	Travel Documents Issued by Month . . . . .	23
3-7	Revenues . . . . .	24
3-8	Total Expenditures . . . . .	25

**LIST OF TABLES**

3-1	Volume of Travel Documents . . . . .	20
3-2	Turnaround Time for Passports Issued in Canada . . . . .	22
3-3	Productivity Indicators . . . . .	22
3-4	Fee Schedule . . . . .	24
3-5	Passport Office Net Requirements . . . . .	26
3-6	Summary of Performance Targets . . . . .	27



**MESSAGE FROM  
THE CHIEF  
EXECUTIVE  
OFFICER**

**"The Vision: Government services that are affordable, accessible and responsive." *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology.***

The year since we formulated our last Business Plan has brought many changes.

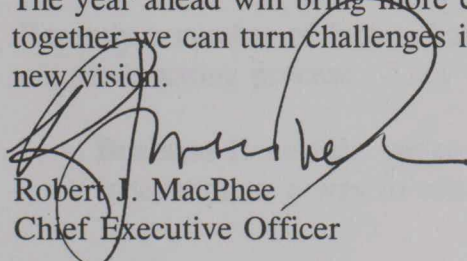
Within the Passport Office, we have received preliminary project approval from Treasury Board for the renewal of our business process, including the installation of a renewed information technology infrastructure. As you know, we have been working towards implementing our Technology Enhancement Plan since 1993; in the coming year we will be finalizing the implementation strategy.

On a government-wide basis, two major initiatives have heralded a new era. The Treasury Board's *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology* aims for better service to the public at reduced cost through the use of information technology. The Program Review, a year-long examination of all federal government spending, sought to bring about the most effective and efficient way to deliver programs and services to Canadians.

It is in this context that we have developed the Passport Office Business Plan for 1995-96. The focus throughout is on our clients and on providing high-quality services – a key strategic objective of the Passport Office as a Special Operating Agency.

But a plan is only as good as those who carry it out. The Passport Office employees are the key to successful business renewal. In that connection, I am committed, as ever, to the Agency's other key strategic objective – quality of working life. Evidence of this commitment can be found in the studies on workstation configurations and quality of working environment, and in the transitional human resources management plan described in the Business Plan.

The year ahead will bring more changes and challenges. But together we can turn challenges into opportunities and reach for the new vision.

  
Robert J. MacPhee  
Chief Executive Officer





## EXECUTIVE SUMMARY

This Business Plan identifies for 1995-96 the operating objectives of the Passport Office, the activities to be undertaken, and the resources required. It analyzes the business framework and environmental context within which the objectives were set, and lays out the performance targets and financial analysis for the period. The Plan formalizes the commitment of the Passport Office management team to attaining the objectives, and forms the basis for measurement of the Agency's performance.

The Passport Office is a Special Operating Agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade.

The Agency is charged with the issuing, revoking, withholding, recovery and use of passports. We have articulated a statement of mission, vision and values. The mission acts as a point of departure for developing long-term strategy, and enables the organization to adapt to changing circumstances.

As a Special Operating Agency, we operate under a Framework Document or charter.

### **Business Framework**

The Passport Office's primary clients are members of the Canadian public and government officials who require the services we provide in facilitating movement across international borders. We also serve other government departments and agencies, and the travel industry.

The Passport Office offers a range of products and services. Our primary product is the Canadian passport, of which there are several categories. We also provide refugee travel documents and certificates of identity to other Canadian residents.

The Passport Office has a monopoly on Canadian travel documents, but has many partners in facilitating the movement of people across borders, among them Citizenship and Immigration Canada and Revenue Canada Customs.

Recently a number of factors have had a significant impact on our objective-setting process. They include:

- ▶ **Business Renewal:** we continue to pursue technological innovation as a way to enhance our products and services;

- ▶ **the *Blueprint for Renewal of Government Services Using Information Technology***: the Government views information technology as a way to deliver better service to the public at less cost, and to put a more human face on government service;
- ▶ **Program Review**: in 1994, the Government reviewed all departmental programs to determine the most effective and efficient way to deliver programs and services;
- ▶ **Client Services**: today it is more important than ever to provide services as effectively, efficiently and economically as possible.

Client service lies at the core of the corporate philosophy of the Passport Office, embodied in our Mission, Vision and Values statements. The Agency has developed and quantified a number of service standards; others are being developed.

Our challenge is to constantly balance the variables of service, security and cost. Decisions on these variables have an impact on our costs and productivity rates.

We recognize that our human resource is our most important asset in providing improved service to the public. Accordingly, we have moved to empower employees, recognize and reward achievement, provide employees with the physical environment, tools and information technology conducive to productivity, and ensure that corporate values are communicated and a strong corporate culture fostered. In the coming year we will continue to implement our Human Resources Management Plan and will review our human resources policies.

In recent years, the Passport Office has enhanced its management techniques by focusing on strategic management. Strategic management provides long-term strategic direction, determines the appropriate use of resources, sets standards, and evaluates client and employee feedback.

The Passport Office operates under a revolving fund and finances its operations from revenues generated by the fees received for travel documents and other services.



## Performance Targets and Financial Analysis

The Business Plan addresses the subject of demand, and projects the number of travel documents to be issued; the breakdown by type of product and type of service (mail-in/in-person); turnaround time; unit cost; and productivity. It also sets out the estimated revenues, forecast expenditures and net requirements of the Passport Office for 1995-96.

### 1995-96 Objectives

We have established the following objectives for 1995-96:

- ▶ to carry out a market survey for a wallet-sized passport card to determine, on behalf of the Passport Office, Citizenship and Immigration Canada and Revenue Canada, public acceptance, general needs, demographic factors and the level of demand;
- ▶ to carry out a client survey to assess the quality of service currently provided by the Passport Office, and to gather the data required to refine or develop measurable service standards;
- ▶ to formalize an agreement with the Consular Program of Foreign Affairs and International Trade Canada concerning the delivery of passport services abroad;
- ▶ to review the *Passport Office Strategic Plan 1992-93 to 1996-97*, and to realign it with the current vision of government service;
- ▶ to review human resource policies, and to develop new policies and programs consistent with the Passport Office Human Resources Management Plan;
- ▶ to mitigate the impact of new technologies on the employees of the Passport Office through development of a Transitional Human Resources Management Plan;
- ▶ through our five-year audit plan, to provide Passport Office management with an independent analysis of the quality of internal controls and administrative processes within the organization, and to propose recommendations and suggestions for continual improvement;

- ▶ to restructure the Security and Foreign Operations Division so that it provides increased support for delivery of strategic operational services;
- ▶ to develop and implement an automated window-based computer infrastructure;
- ▶ to proceed with the renewal of our business process under the Technology Enhancement Plan, including the installation of a renewed information technology infrastructure for currently-issued machine-readable travel documents; and
- ▶ to refine our service culture via a number of initiatives including a study of the use of debit and credit cards, the development of a strategy on joint ventures and colocation, and improvements to our consular training program.

These objectives are consistent with our mission, vision and values, and reflect our commitment to improving service to the public. The extent to which we accomplish them will be reported in our Annual Report for 1995-96.





## 1.0 INTRODUCTION

### 1.1 Purpose of the Business Plan

The purpose of the Business Plan is to identify the operating objectives of the Passport Office for 1995-96, the activities to be undertaken to meet those objectives, and the required resources. In addition, it:

- ▶ analyzes the business assumptions and general trends that influence our activities; and
- ▶ specifies the financial and other performance targets that must be met in 1995-96.

The Business Plan formalizes the commitment of the Passport Office management team to attaining the financial and other objectives set for 1995-96, and forms the basis for measurement of our performance. It also constitutes an important vehicle for internal communication. It is reviewed and updated annually.

### 1.2 Special Operating Agency Status

The Passport Office is an agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade (FAIT).

Recognizing that the Passport Office is a self-contained unit whose role is delivery of service directly to Canadians, the Government designated it one of the first five Special Operating Agencies (SOAs) in December 1989. We began functioning as an SOA in April 1990 with the aim of operating in an effective, efficient and economical fashion in delivering our services to the Canadian public. Management decisions are based upon sound business practices and improved quality of service to customers.

While an SOA is, like the rest of the department, accountable to the Minister through the Deputy Minister, what sets it apart is that it is given more direct responsibility for results and management flexibilities needed to perform as well as possible. It thus operates in a more entrepreneurial fashion. In exchange, an SOA makes a commitment to meet certain service levels and performance targets. This accountability is embodied by the Agency's Framework Document or charter, the annual Business Plan and the Annual Report.

In line with the Agency's SOA status, a Passport Office Advisory Board, similar in concept to a private sector Board of Directors,

was established. Its mandate is to provide strategic advice to the Agency on its long-term plans, major initiatives and financial position. In addition, the Advisory Board reviews and recommends approval of the Agency's corporate documents such as the Framework Document, Strategic Plan, Business Plan and Annual Report.

The Advisory Board consists of seven members and a Secretary. Members are drawn from FAIT, other government departments, other SOAs and the private sector. The Chief Executive Officer (CEO) of the Passport Office is an ex officio member. The permanent Chair is the Legal Advisor, FAIT. The Secretary is the Director, Strategic Planning of the Passport Office. (See Appendix A for the current membership of the Advisory Board.)

### 1.3 Mission

The mandate of the Passport Office is derived from the Canadian Passport Order (P.C. 1981-1472, registered as SI/81-86 and published on June 24, 1981). The Agency is charged with the issuing, revoking, withholding, recovery and use of passports.

The Passport Office also delivers procedural guidance to missions abroad, and develops passport policy. We provide official travel services to officials and elected representatives travelling on business on behalf of the Government of Canada or provincial or territorial governments. In addition, we respond to international requests for advice on effective and efficient delivery of a secure passport.

The Passport Office develops new products or services to improve its service to the public and that of the Government as a whole. For example, to facilitate the movement of people across national borders, we are investigating the introduction of a wallet-sized passport card that will serve not only the purposes of the Passport Office but those of other government departments and agencies operating within the travel service sector.

The Passport Office has articulated a statement of mission, vision and values, which is reproduced earlier in this document. The mission statement expresses the basic purpose of the Agency and acts as a point of departure for developing long-term strategy, including identification of potential markets and business lines. The broad nature of the mission statement enables the organization to adapt to changing circumstances.

The mission statement has been reproduced as a poster, reprinted in all corporate documents and communicated to all employees.



As a result, all employees are aware of the mission and are appraised on the basis of how well they contribute to it.

#### 1.4 Charter

In much the same way as a commercial company operates under a charter granted to it by a government, a Special Operating Agency operates under a Framework Document. The Framework Document is in essence the SOA's charter.

The Passport Office Framework Document sets out the Agency's mandate and role; mission, vision and values; organization and accountability framework; relationships with its clients, its parent department and other organizations; and performance evaluation criteria. It also identifies the authorities delegated to the CEO. The CEO has the same level of authority as the Deputy Minister with regard to a number of financial, administrative and human resources functions.

The Framework Document is reviewed every three years. In 1993-94 the charter was completely reconceptualized. It was subsequently reviewed by the Advisory Board and approved by the Deputy Minister.

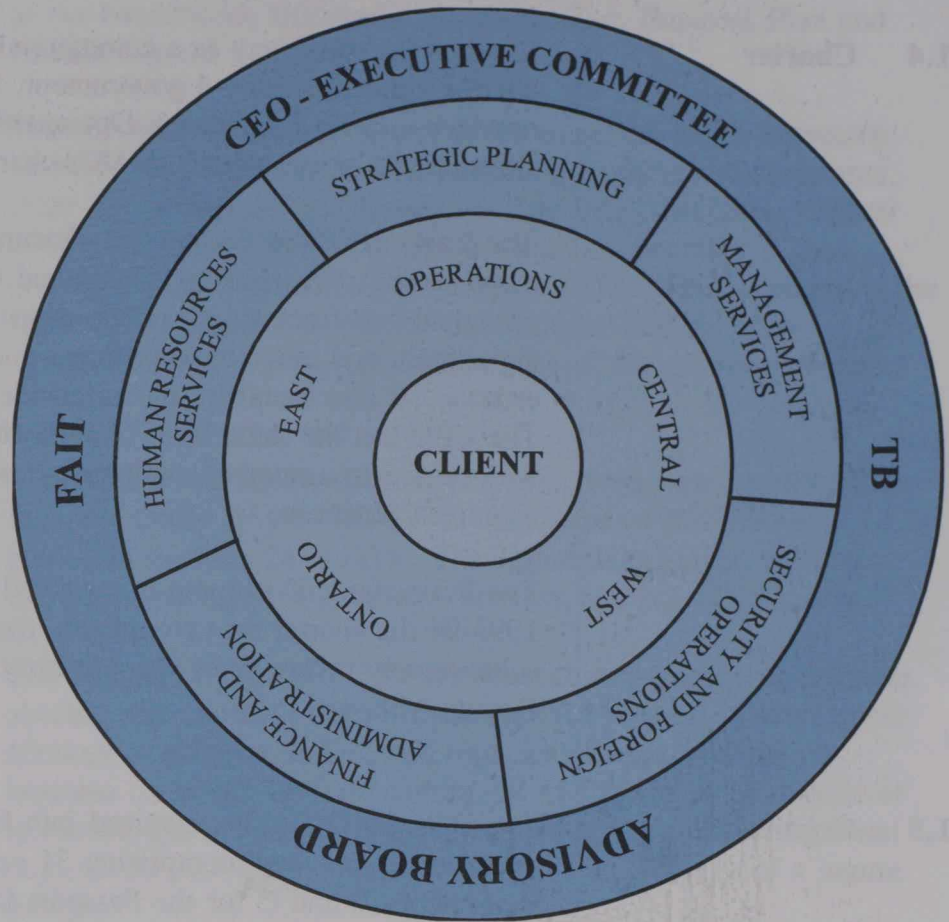
#### 1.5 Organization

The Passport Office is organized into five functional and four operational divisions, comprising 31 points of service. (See Appendices B and C for the Passport Office Organization Chart and 31 Points of Service in Canada.)

The senior decision-making body in the Passport Office is the Executive Committee, chaired by the Chief Executive Officer. The Committee consists of all directors of the Agency.

The organigram (Figure 1-1) illustrates the relationship between the various parts of the organization and reflects the Passport Office's commitment to quality of service. The client is at the core of the Passport Office activities.

FIGURE 1-1 PASSPORT OFFICE ORGANIGRAM





## 2.0 BUSINESS FRAMEWORK

### 2.1 Client

The Passport Office provides service directly to Canadians and is driven by the obligation to the Canadian public inherent in its mission. Our primary clients are members of the Canadian public and government officials who require the services we provide in facilitating movement across international borders. In addition, we provide services to, *inter alia*, other government departments and agencies, and the travel industry.

### 2.2 Products and Services

The Passport Office facilitates movement of the Canadian public across borders by offering a range of products and services. Our primary product is the Canadian passport. There are several categories of passport, including:

- ▶ 24-page passport;
- ▶ 48-page passport;
- ▶ diplomatic passport;
- ▶ special passport;
- ▶ emergency passport.

In addition to passports, the Passport Office provides the public with:

- ▶ refugee travel documents, and
- ▶ certificates of identity.

The 24-page passport is the regular travel document, familiar to most Canadians. It is issued to Canadian citizens and is used for occasional travel, for example, vacations and business trips. This passport currently accounts for almost 98 percent of all travel documents issued. The passport is valid for five years and is currently non-renewable. Children under 16 may be added to a parent's travel document or they may be issued their own. The current fee for the regular passport is \$35.00.

The 48-page passport is virtually the same as the 24-page passport, but the extra pages make it handy for frequent travellers, for example, those who regularly do business abroad.

The Passport Office issues diplomatic passports to Canadian diplomats and top-ranking government officials, including the Governor General, the Prime Minister, the Leader of the Opposition, Cabinet members and Lieutenant Governors of the provinces, as well as to diplomatic couriers and to private citizens nominated as official delegates of the Government of Canada to international conferences of a diplomatic nature.

A special passport is provided to representatives of the Canadian government travelling on official business. These include members of the Privy Council who are not members of the Cabinet, members of Parliament, provincial cabinet members, and private citizens nominated to conferences that are not diplomatic in nature.

Diplomatic or special passports may be provided to the families of the officials if the families are also travelling at public expense. The Minister of Foreign Affairs determines eligibility.

Both diplomatic and special passports are valid for five years, but entitlement to them ends when the official status of the bearer terminates or when the official duty terminates. When the entitlement ceases, the passport must be surrendered.

Canadian travellers stranded abroad may be issued emergency passports by Canadian diplomatic and consular missions on behalf of the Passport Office.

Canada issues refugee travel documents, authorized under the 1951 United Nations Convention on the Status of Refugees. These documents are issued to permanent residents, and some persons with Minister's permits, who have refugee status in Canada.

Certificates of identity are issued to stateless persons, legally landed in Canada, who do not yet qualify for Canadian citizenship, and who are unable to obtain a travel document from another country.

Refugee travel documents are endorsed for travel to all countries, except the holder's country of origin. The Certificate of Identity is endorsed for travel to countries specified in the document. Both of these documents are limited in their validity to one or two years, with provision for extension. During that time, the holders are able to take advantage of the opportunity to apply for Canadian citizenship, which will make them eligible to apply for a Canadian passport.



The Canadian Passport Office is a leader in the field of machine-readable documents. International interest in this technology began in the early 1970s when a surge in international travel meant that air terminals were flooded with travellers trying to pass through immigration and customs quickly. In the future, processing of travellers will be further simplified by emerging technologies.

The Passport Office is interested in new technological developments. We continue to strive for improvement to the quality of our products and the service we provide to Canadians.

### 2.3 Market

The Passport Office has a monopoly with respect to the issuance of Canadian travel documents, but has many partners in the business of facilitating the movement of people across national borders. In this connection, we see ourselves as being in partnership with other government departments, such as Citizenship and Immigration, and Customs, in developing new products such as the wallet-sized passport card.

The strengths that the Passport Office brings to these partnerships lie in its products, which are internationally respected; the technological innovations we are incorporating into our products; and the expertise of our staff and the superior service we offer, both in Canada and abroad.

### 2.4 Environmental Context

In setting its objectives, the Passport Office takes into account the environment in which it finds itself. Recently, a number of factors having a significant impact on our objective-setting process have emerged. The essence of these factors is captured in the following paragraphs.

#### *Business Renewal*

Since 1993, when the Passport Office initiated its Technology Enhancement Plan, it has been pursuing the use of technological innovation to enhance its products and services. In 1994, we received Preliminary Project Approval (PPA) from Treasury Board for the renewal of our business process. The project conforms to the architectural principles of the Treasury Board *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology*.

#### *Blueprint*

Today's consumer is looking for better service at lower cost from the private sector and also from government. At the same time, governments are facing shrinking budgets. The Government views

information technology (information, computing and telecommunications) as a way to deliver better service to the public at less cost, and to put a more human face on government service.

In its *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology (1994)*, it offers a vision of affordable, accessible and responsive government services. It envisions:

- ▶ bringing services to clients through electronic access, and "single-window" access to multiple services;
- ▶ providing transparent, seamless service across functional and organizational lines;
- ▶ providing value-added service;
- ▶ continuously enhancing the skills of employees;
- ▶ developing standardized, interconnected system tools;
- ▶ sharing solutions and resources for common functions and processes;
- ▶ sharing information and computing resources; and
- ▶ reducing paper.

To achieve this vision, it proposes several interrelated ways of re-engineering government services using information technology. The approach requires that special attention be paid to human resource issues.

#### *Program Review*

Beginning early in 1994, the Government reviewed all departmental programs according to the following criteria:

- ▶ whether they serve the public interest;
- ▶ the necessity of government involvement;
- ▶ the appropriateness of the federal role;
- ▶ the scope for public sector-private sector partnership;
- ▶ the scope for increased efficiency; and
- ▶ affordability.

The main objective was to determine the most effective and efficient way to deliver programs and services to Canadians. As a





result of the review, the Government announced in its 1995 budget substantial cuts in spending over the next three years.

### *Client Services*

Quality of service has been a key strategic objective of the Passport Office since its inception as a Special Operating Agency. Nonetheless, the three factors outlined in this section – Business Renewal, the Blueprint and the Program Review – make it more important than ever to ensure that we are providing services as effectively, efficiently and economically as possible. We continue to develop service standards that reflect the expectations of the public with respect to the services we offer. These service standards enable us to meet or exceed these expectations.

## **2.5 Service Standards**

Clients in general define quality of service in terms of both the value of the products and the value of the services they purchase. The value of the product is represented by what is delivered, and can be measured quantitatively; the value of the service refers to the manner in which it is delivered, and is measured qualitatively. Clients assess the quality of service as the service is being performed.

Passport Office clients are making similar demands for faster, better and cheaper service. They require quality of service standards that meet or exceed their expectations; service standards that are measurable; and they want to be able to provide feedback on our services.

Our clients communicate their service expectations through a variety of means, including direct contact with staff (examiners in particular), written correspondence and client surveys. On a daily basis our clients convey to examiners their expectations and level of satisfaction with the service. For the past three years, the Western Operations division has conducted client surveys in the western region of Canada. The results of these surveys are very satisfactory and indicative of the high quality of service provided by the Passport Office. In 1995-96 we will undertake a client survey across Canada.

Client service lies at the core of the corporate philosophy of the Passport Office, embodied in our Mission, Vision and Values statements. The Agency is constantly developing and quantifying service standards including the following:

<i>Price</i>	The fee charged for services provided by the Passport Office is determined by two factors: full cost recovery of the services provided, and by our commitment to cost-effectiveness. Thus, the standard is a fee that recovers costs and is cost-effective. The current fee for the 24-page passport is \$35, and for the 48-page passport \$37. For further details concerning our fees see Section 3.
<i>Waiting Time</i>	The average time waiting for service is 20 minutes. According to recent data, 85% of all clients are served within 20 minutes.
<i>Turnaround Time</i>	The average time to process applications submitted by mail is 10 working days; five working days if submitted in person.
<i>Number of Trips to the Passport Office</i>	Canadians applying for a passport in person generally make two trips to the Passport Office; one to submit an application, and the other to pick up a passport.
<i>Examination Time</i>	The average examination time is five minutes if the application submitted by a client is complete.
<i>Availability</i>	The availability service standard is to serve 85% of our clients in person. There are 31 points of service, including the mail-in, Certificate of Identity and Official Travel offices. In the recent past, only about 15% of all applications processed in Canada were submitted by mail.
<i>Convenience</i>	All Passport Offices are to be located in areas where parking is available and in buildings that are accessible by disabled clients.
<i>Hours of Service</i>	The minimum daily number of hours of service to the public is 7.5. Some issuing offices remain open to the public between 7.5 and 9.5 hours.
<i>Security of Document</i>	All travel documents issued by the Passport Office conform to international security norms and all indeterminate employees of the Passport Office have security clearance at the level of secret.



<i>Conformance of Document</i>	All travel documents issued by the Passport Office conform to international specifications concerning the format and issuance of international travel documents.
<i>Serviceability</i>	When a passport is lost abroad, an emergency passport is issued. In Canada the Passport Office provides emergency services on weekends, statutory holidays and after office hours during the week.
<i>Reliability of Personal Information</i>	All information concerning applicants is protected.
<i>Performance of Document</i>	All travel documents issued by the Passport Office are internationally respected.
<i>Responsiveness of Examiners</i>	All examiners are empowered to resolve complex issues at the time of examination.
<i>Competence of Examiners</i>	All examiners meet the professional and security requirements set by the Passport Office.
<i>Recognition of Employee Service</i>	Superior employee service is recognized and rewarded.
<i>Communication with the Public</i>	The Passport Office offers bilingual service, and "visual ear" service for the deaf. Applications are also available in Braille. All applicants have access to the Passport Office via a toll-free information number. Operators are available from 9:00 a.m. to 5:00 p.m. Monday through Friday, across all time zones. Automated messaging is available 24 hours per day, 7 days per week. The CEO responds to all written correspondence from the public within 30 days.
<i>Service to the Public</i>	All employees of the Passport Office dealing with the public provide courteous, helpful, kind and empathetic service.

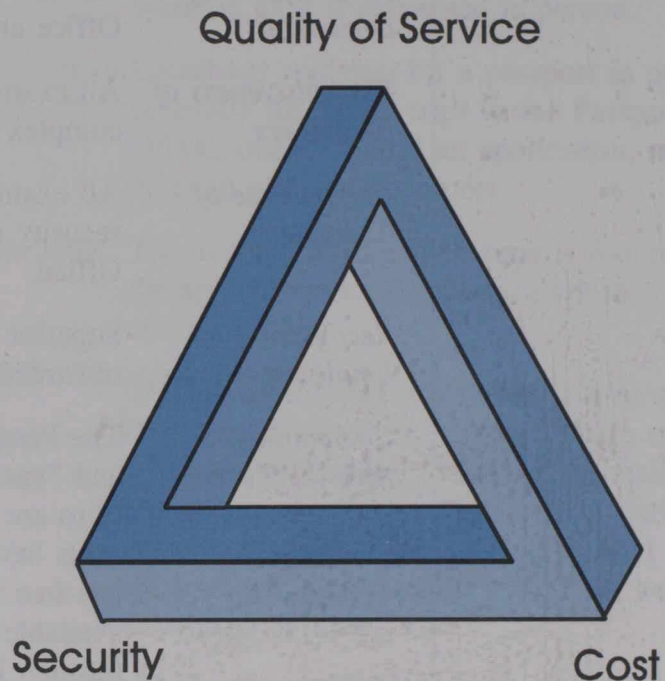
A recent letter from a client (see Appendix D: One Hour and Forty Minute Miracle) bears witness to the fact that Passport Office employees not only strive to meet this service standard but, on occasion, surpass it. The "one hour and forty minute miracle"

performed by staff members at 5001 Yonge Street in North York exemplifies the standard for service to the public that we are committed to achieving. It is what accounts for the reputation of the Agency, and what, in turn, engenders in our employees a sense of pride and achievement.

In the course of 1995-96, the Passport Office will develop additional standards of service.

## 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 service, security and cost.



As outlined in Subsection 2.5, clients' perception of the quality of service is influenced by a number of aspects. While striving to make improvements in these areas, we must balance them against the need for a high-level of security, and their cost.

The good international reputation of the Canadian passport is maintained through the integrity not only of the passport book itself but also of the issuing process. For this reason, we continuously focus on the security of both the travel document and its production process and, at the same time, on providing quality



service that meets or exceeds the expectations of the Canadian public.

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

Decisions related to these variables have an impact on our productivity rates.

## **2.7 Our Human Resource**

The Passport Office in its Strategic Plan for 1992-93 to 1996-97 identified quality of working life as one of its two strategic objectives. We also recognized that our most important asset in providing improved service to the public is our employees. In this respect, we moved to empower employees, recognize and reward achievement, provide employees with the physical environment, tools and information technology conducive to productivity, and ensure that corporate values are communicated and a strong corporate culture fostered.

Some success has already been achieved in reaching these objectives. We have empowered employees in operational divisions.

We have endeavoured to enhance the quality of working life of our employees by making it safer, more efficient and functional.

We have installed new furniture and equipment that will permit us to meet our operational objectives while ensuring employee satisfaction; and ergonomic factors such as natural lighting and harmonious colour schemes will be carefully blended into the workplace along with the introduction of new technologies.

Two studies are planned in the new year:

- ▶ Workstation Configurations, and
- ▶ Quality of Working Environment.

They will look to maximizing all the components necessary to a good work environment.

Increased monitoring of the workplace environment and employee satisfaction with it will permit us to react and adjust to employee needs effectively and rapidly.

We have developed a Human Resources Management Plan including a training policy that espouses the management of change and continuous learning. Particular emphasis has been placed on developing a structured examiner accreditation and training program.

In 1995-96 we will continue the implementation of the Human Resources Management Plan and will undertake a comprehensive review of human resources policies.

## 2.8 Strategic Management

In recent years many private sector companies and public sector organizations have been forced to rethink the ways in which they do business. New technologies, globalization of the economy, lack of resources, and shifting demographics and patterns of consumer behaviour are just a few examples of forces that have contributed to reshaping the ways business is done.

Progressively, the private sector has embraced change in its management techniques and instituted the practice of strategic management permitting companies to respond rapidly to the changing environment. Like the private sector, the Passport Office has enhanced its management techniques by focusing on long-term strategic planning, business planning and the management of change.

Strategic management provides long-term strategic direction for the Agency, determines the appropriate use of resources for attaining objectives, sets standards to assess performance, and evaluates employee feedback. The Passport Office develops a Framework Document, long-term Strategic Plan, annual Business Plan and Annual Report.

The Passport Office *Strategic Plan 1992-93 to 1996-97* combines the stability of a common vision with the flexibility of strategic objectives:

- ▶ **Quality of service:** focuses on the utilization of modern technology and communications to improve service to clients; and
- ▶ **Quality of working life:** aims at improving the work conditions of our employees.



Both of these strategic objectives provide the framework for the more detailed annual Business Plan.

The Passport Office Business Plan identifies annual operating objectives, the activities to be undertaken and the resources required to meet those objectives. It analyzes the business environment and sets out the financial and other performance targets.

The Annual Report is an accountability document through which we account to the Canadian public for expending public funds. The Report is a means of evaluating the performance of the Passport Office in terms of the objectives enunciated in the Business Plan.

## **2.9 Financial Structure**

The Passport Office has the authority to charge fees for service provided, pursuant to Section 19 of the Financial Administration Act. The Agency finances its operations from revenues generated by the fees received for travel documents and other services. The fee structure is recommended by the Treasury Board for approval by the Governor in Council. Fees are adjusted whenever necessary in order to recover over time the full cost of all services. They were most recently revised in January 1992.

The Agency operates under a revolving fund. The 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.

With the designation of the Passport Office as an SOA, it was determined that the revolving fund would have to generate revenues sufficient to meet expenditures over a four-year period. Fiscal year 1995-96 is the second year of the second four-year period.







### 3.0 PERFORMANCE TARGETS AND FINANCIAL ANALYSIS

#### 3.1 Performance Targets

##### *Demand*

The volume of business upon which the financial soundness of the Agency depends is determined fundamentally by demographic, economic and political factors, many of which are beyond the control of the Passport Office.

Historically, there has been a correlation between the rate of growth in the number of Canadian international airline passengers and the rate of growth in the demand for travel documents. Therefore, to estimate demand we employ available statistical forecasts of passenger traffic prepared by Transport Canada and published as *Aviation Aggregate Demand Indicators* (the data used in this Business Plan were published in December 1994).

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

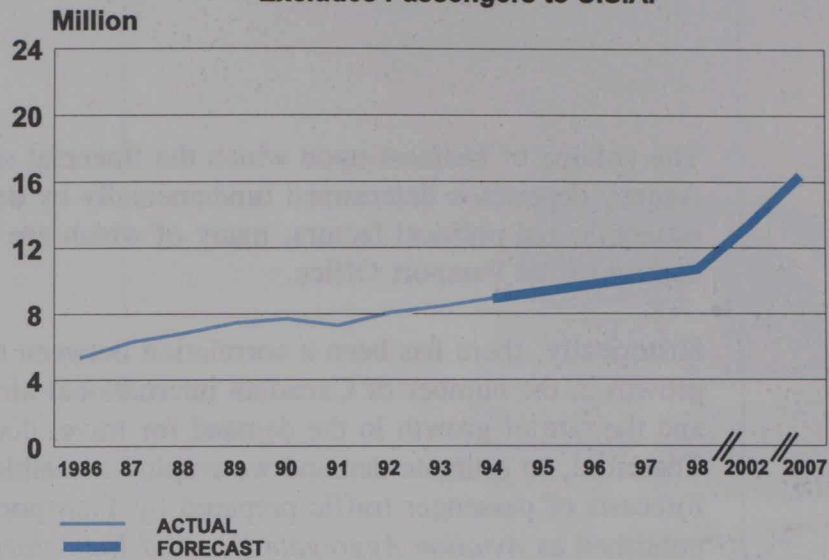
Graph 3-1 points to a 5% average annual increase in the number of Canadian international air passengers until 2007. Transport Canada estimates that the number of passengers will increase in 1995 by 5% over 1994, and in 1996 by an additional 5% over 1995. It is estimated that, by 2007, international passenger traffic will have increased by 75% over 1995. According to these statistics, international travel will have risen by 211% by 2007 over 1986.

The International Civil Aviation Organization (ICAO) also forecasts growth of approximately 4.9% a year in international travel up to the year 2007.

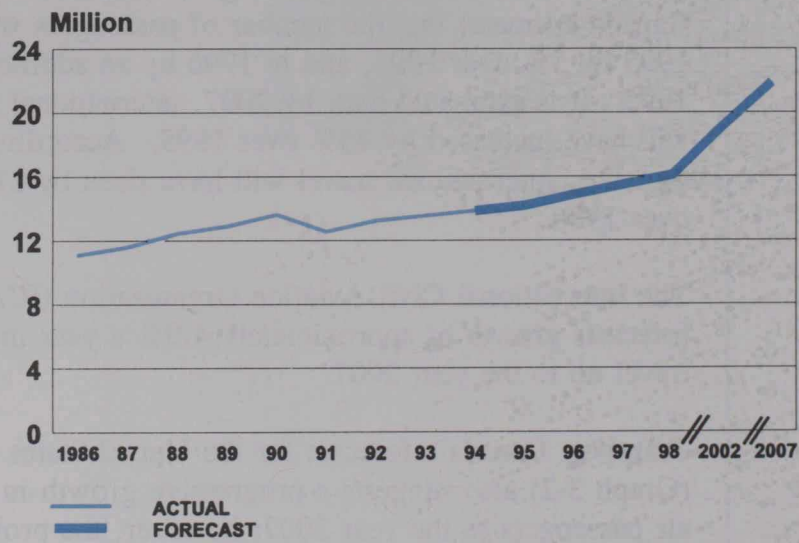
Transport Canada's forecast for the United States market (Graph 3-2) also suggests a progressive growth in the number of air passengers to the year 2007; however, the projected growth is slower than for the international market. It amounts to an annual average growth rate of 3.5%. In 1995 transborder air passenger

**GRAPH 3-1 INTERNATIONAL AIR PASSENGERS**

Excludes Passengers to U.S.A.



**GRAPH 3-2 AIR PASSENGERS TO U.S.A.**

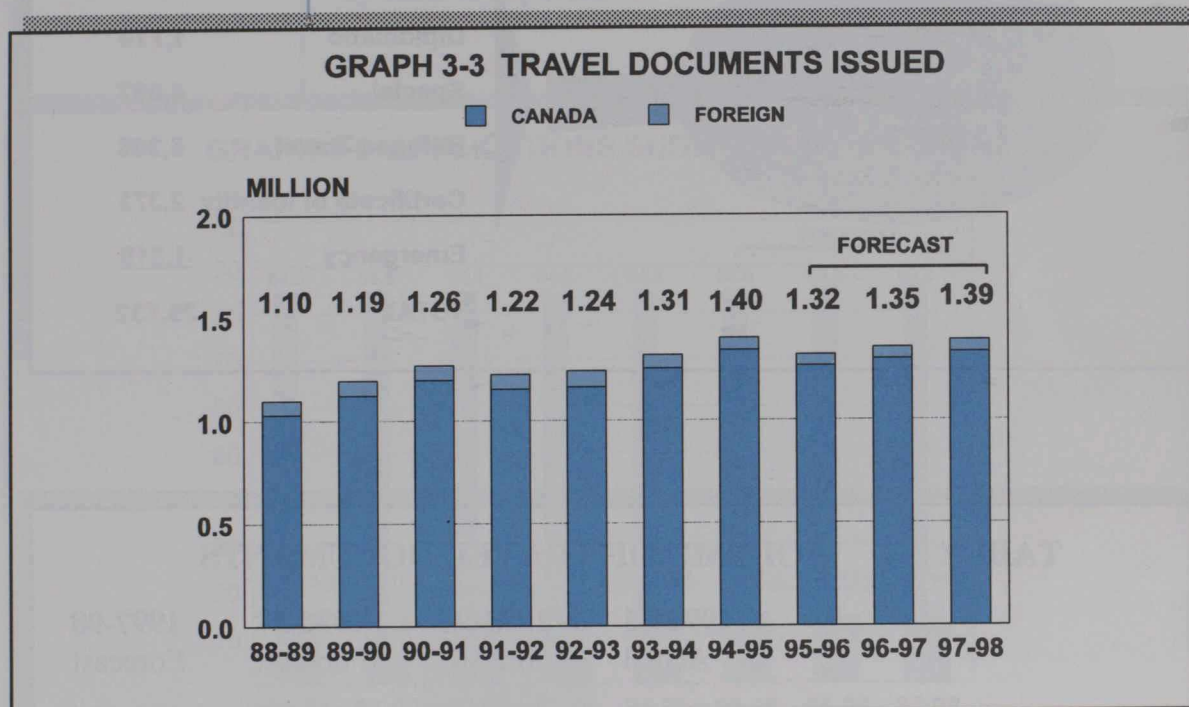




traffic to the U.S.A. will increase by 2% over 1994 and in 1996 by 5% over 1995. By 2007, it is estimated that transborder U.S. passenger traffic will have risen by 54% over 1995 levels.

*Volume*

It is estimated that 1,318,500 travel documents will be issued in 1995-96 by the Passport Office in Canada and Canadian missions abroad (see Graph 3-3). Of that number, about 54,000 or 4.1% will be issued abroad. The remaining 95.9% of travel documents will be issued in Canada.



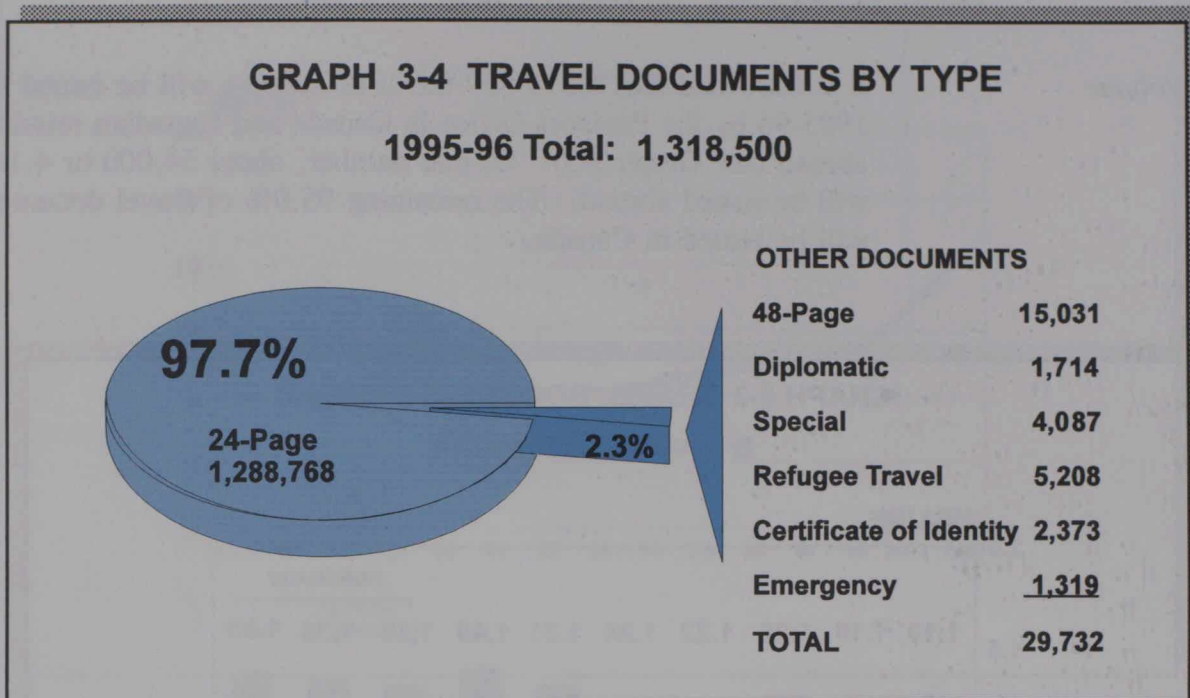
The total number of travel documents issued in 1995-96 will decrease by 5.6% compared to the 1994-95 actual volume of 1,397,223. This decrease is due to a proposed fee increase related to the recovery of cost of the consular program, and to the slow economic growth forecast for the second half of the 1995-96 fiscal year.

The Passport Office estimates that volume will increase in 1996-97 by 2.5% over 1995-96 and by a further 2.5% in 1997-98.

*Type of Product*

We estimate that in 1995-96, we will issue 1,288,768 twenty-four page passports which represents 97.7% of all travel documents to be issued (Graph 3-4). The remaining 29,732 travel documents

amount to 2.3% of all documents to be issued (see Graph 3-4 and Table 3-1).



**TABLE 3-1 VOLUME OF TRAVEL DOCUMENTS**

	1994-95 Actual	1995-96 Forecast	1996-97 Forecast	1997-98 Forecast
24-page	1,365,979	1,288,768	1,321,512	1,355,234
48-page	15,833	15,031	15,413	15,806
Diplomatic	2,141	1,714	1,758	1,802
Special	4,803	4,087	4,191	4,298
Refugee Travel Document	5,017	5,208	5,340	5,477
Certificate of Identity	2,160	2,373	2,434	2,496
Emergency	1,290	1,319	1,352	1,387
<b>TOTAL</b>	<b>1,397,223</b>	<b>1,318,500</b>	<b>1,352,000</b>	<b>1,386,500</b>

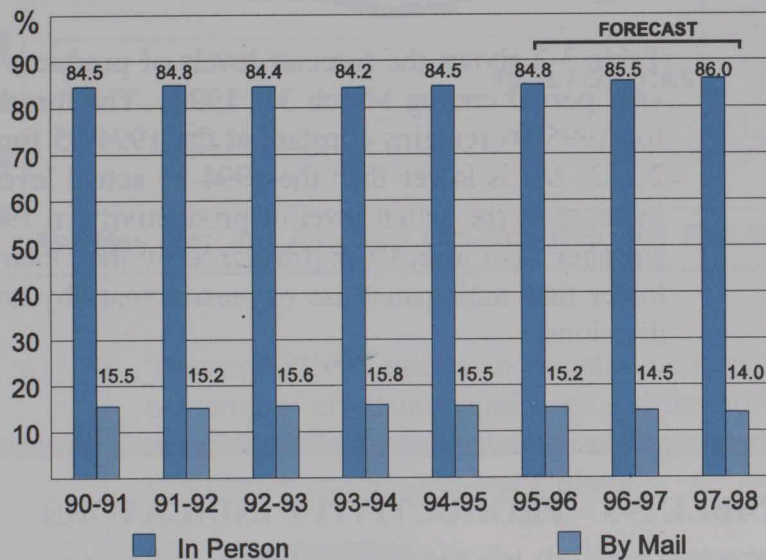


### Type of Service

Canadians can submit their applications for passports either by mail or by going to one of the 28 issuing offices located across the country. The Passport Office operates 31 points of service, including the mail-in, Certificate of Identity and Official Travel offices.

The opening of new offices in recent years has resulted in an increased number of applications submitted in person. As shown in Graph 3-5, in 1995-96, it is estimated that 85% of all applications will be submitted in person. Only 15% of applications will be mailed. In the future, the number of applications submitted by mail is expected to decline.

**GRAPH 3-5 APPLICATIONS SUBMITTED IN CANADA**



### Turnaround Time

Passports are normally issued in Canada in five working days when applications are submitted in person at public counters. Applications mailed in normally take ten working days to process (see Table 3-2).

### Productivity

The concept of productivity has been used by the Passport Office to assess the efficiency of the organization. The rate of productivity is defined as the number of travel documents issued per person-year. There are two variations of this rate. The first includes operations personnel only; the second includes overhead. The productivity rate is calculated for the organization as a whole,

for each regional operation and for each issuing office on a monthly and on an annual basis.

**TABLE 3-2 TURNAROUND TIME FOR PASSPORTS ISSUED IN CANADA**

Applications		94-95	95-96 to 97-98
		Actual	Forecast
Submitted by Mail*	10 days	97%	97%
	17 days	100%	100%
Submitted in Person	5 days	96%	96%
	7 days	100%	100%

\* complete applications

Table 3-3 shows the forecast levels of productivity for the four-year period ending March 31, 1998. The forecast productivity rate for 1995-96 remains constant at the 1994-95 forecast level of 2,513, but is lower than the 1994-95 actual level of 2,681. The increase in the actual level of productivity in 1994-95 is due to a stronger than forecast performance by the Ontario Operations and a lower than anticipated use of person years by non-operations divisions.

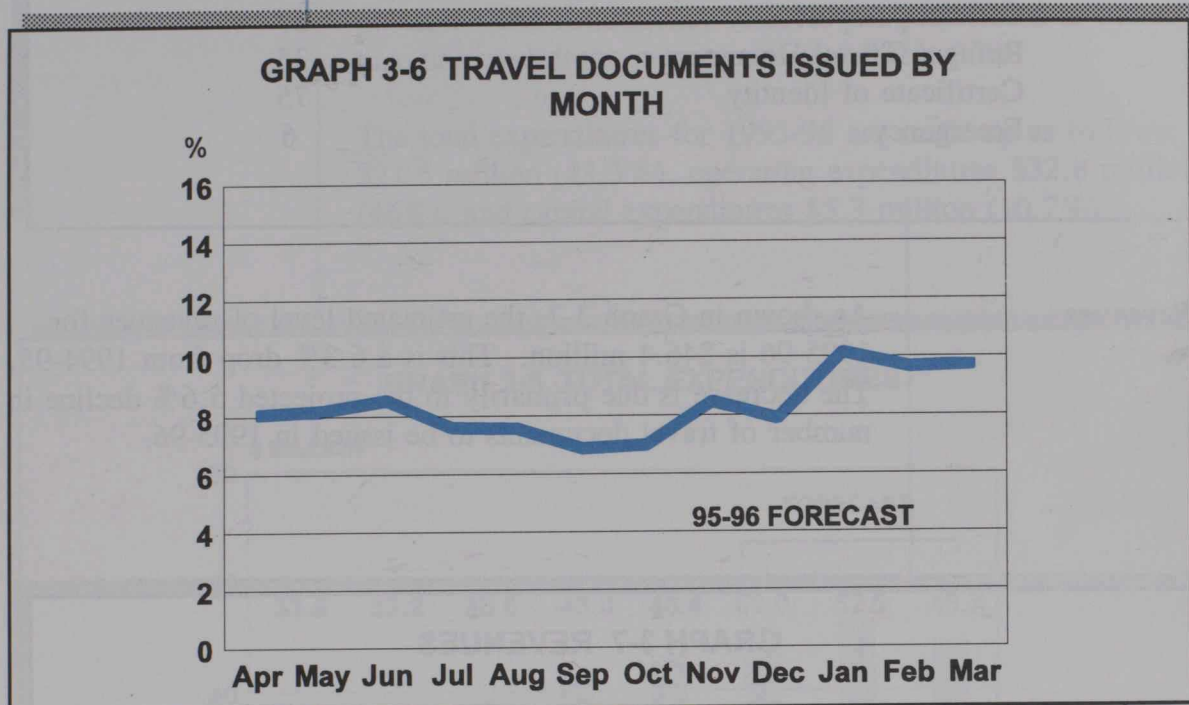
**TABLE 3-3 PRODUCTIVITY INDICATORS**

	94-95	95-96	96-97	97-98
Volume	Actual	Forecast	Forecast	Forecast
TD* issued in Canada	1,339,285	1,264,500	1,296,500	1,330,000
TD* issued Abroad	57,938	54,000	55,500	56,500
Total Volume	1,397,223	1,318,500	1,352,000	1,386,500
Total Person-years	521	525	548	531
<b>Productivity Rate</b>	<b>2,681</b>	<b>2,511</b>	<b>2,467</b>	<b>2,611</b>
<b>Productivity Rate excluding overhead</b>	<b>3,614</b>	<b>3,592</b>	<b>3,411</b>	<b>3,595</b>

\* TD = Travel Documents



The productivity rate is influenced by the seasonal fluctuation in demand for travel documents (Graph 3-6). As most travel occurs in the last quarter of the fiscal year, our resources are most heavily utilized during this period.



The productivity rate is an essential management tool in the planning of efficiency objectives and the utilization of human resources. Productivity targets are approved by the Executive Committee and the Advisory Board.

The productivity rate is not the only measure of efficiency used by the Passport Office. Other measures, including unit costs and other financial indicators, are being used. Measuring productivity allows the Passport Office to assess performance relative to plans and provides flexibility in adapting to changing demand.

### 3.2 Financial Analysis

#### *Fee Structure*

The Passport Office finances its operations and recovers costs from revenues derived from fees charged for passport services. Table 3-4 shows the current fee structure, last revised on January 1, 1992.

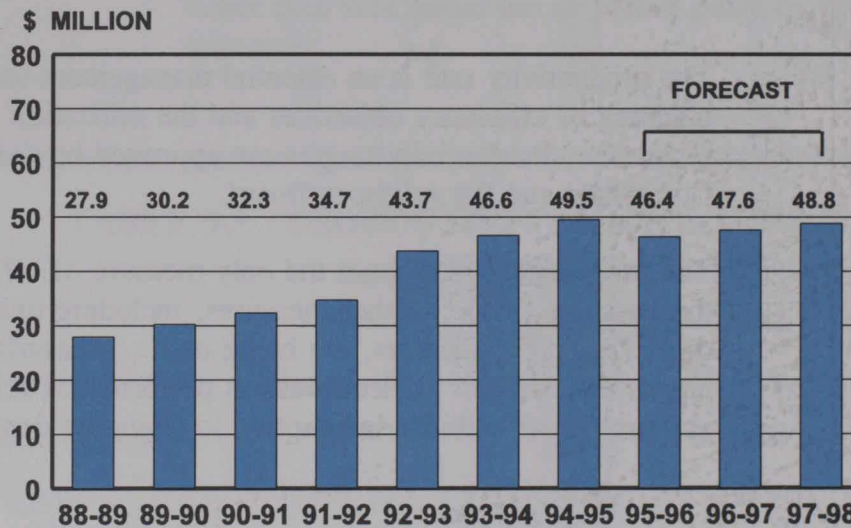
**TABLE 3-4 FEE SCHEDULE**

Travel Documents	Fee \$
24-page passport	35
48-page passport	37
Official passport	57
Refugee Travel Document	35
Certificate of Identity	75
Emergency	6

*Revenues*

As shown in Graph 3-7, the estimated level of revenues for 1995-96 is \$46.4 million. This is a 6.3% drop from 1994-95. The decrease is due primarily to the projected 5.6% decline in the number of travel documents to be issued in 1995-96.

**GRAPH 3-7 REVENUES**



Revenues are expected to rise by 2.6% in 1996-97 over 1995-96, and by 2.5% in 1997-98 over 1996-97, reaching \$48.8 million in 1997-98.

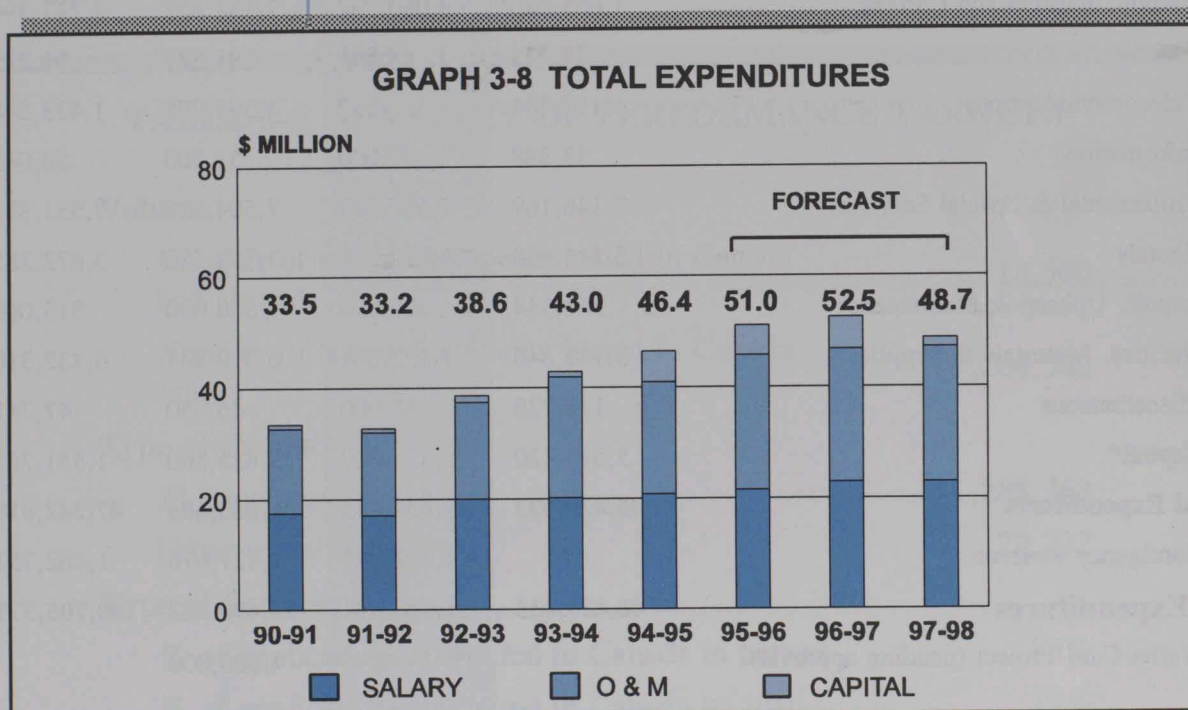




## Expenditures

The total expenditures forecast for 1995-96 and subsequent years are illustrated in Graph 3-8. We estimate that in 1995-96 expenditures will reach \$49.6 million (excluding a contingency reserve of \$1.4 million) which represents an increase of \$3.2 million. This increase is due primarily to increases in operating expenditures such as passport inventory, telecommunications and postage. The contingency reserve was established to offset any unanticipated drops in revenues (see Table 3.5).

The total expenditures for 1995-96 are made up as follows: salaries \$21.5 million (43.3%), operating expenditures \$22.8 million (46%), and capital expenditures \$5.3 million (10.7%).



## Net Requirements

Table 3-5 shows the Passport Office's net requirements for the period 1994-95 to 1997-98.

**TABLE 3-5 PASSPORT OFFICE NET REQUIREMENTS**

	94-95 Actual	95-96 Forecast	96-97 Forecast	97-98 Forecast
<b>CASH INFLOWS</b>				
▶ Passport Revenues	\$49,532,828	\$46,408,966	\$47,569,192	\$48,758,422
<b>CASH REQUIREMENTS</b>				
<b>Expenditures</b>				
▶ Salaries & Benefits	20,813,579	21,487,262	22,889,576	22,886,949
▶ Travel & Relocation	325,545	525,000	540,750	556,973
▶ Freight, Express and Cartage	1,665,420	2,060,207	2,151,651	2,247,398
▶ Postage	79,721	88,861	91,527	94,273
▶ Telecommunications	1,155,434	1,351,257	1,391,795	1,433,548
▶ Information	53,388	50,000	51,500	53,045
▶ Professional & Special Services	7,146,169	7,587,417	7,504,616	7,551,331
▶ Rentals	3,514,438	3,650,000	3,759,500	3,872,285
▶ Repair, Upkeep & Maintenance	260,344	300,000	500,000	515,000
▶ Utilities, Materials & Supplies	5,741,846	7,152,651	6,310,831	6,432,310
▶ Miscellaneous	118,729	45,000	46,350	47,741
▶ Capital*	5,545,420	5,339,000	5,825,500	1,551,765
<b>Subtotal Expenditures</b>	<b>46,420,033</b>	<b>49,636,655</b>	<b>51,063,606</b>	<b>47,242,618</b>
▶ Contingency Reserve		1,392,269	1,427,076	1,462,753
<b>Total Expenditures</b>	<b>46,420,033</b>	<b>51,028,924</b>	<b>52,490,682</b>	<b>48,705,371</b>
▶ Wallet Card Project (pending approval)			4,000,000	
<b>CASH SURPLUS/(DEFICIT)</b>	<b>3,112,795</b>	<b>(4,619,958)</b>	<b>(8,921,490)</b>	<b>53,051</b>
<b>Less:</b>				
▶ Non Cash Items	984,122	1,856,329	1,667,966	1,454,690
<b>Plus:</b>				
▶ Capital and Change in Working Capital	4,629,826	6,946,700	10,090,171	1,627,014
<b>NET PROFIT (LOSS)</b>	<b>\$6,758,499</b>	<b>\$470,413</b>	<b>(\$499,285)</b>	<b>\$225,375</b>

\* TB 822015, September 15, 1994, approved a loan from the Operating Reserve to finance TEP (\$0.3 million in 1994-95 and \$5.1 million in 1995-96). The loan may not be required but if it is needed the repayment schedule will be determined at that time.



The financial targets for 1995-96 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.

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.

*Summary of  
Performance  
Targets*

Table 3-6 provides a brief summary of the 1995-96 performance targets.

**TABLE 3-6 SUMMARY OF PERFORMANCE TARGETS**

**Volume**

Number of travel documents issued in Canada and abroad 1,318,500

Number of travel documents issued in Canada only 1,264,500

**Type of Product**

24-page passports 1,288,768

Other travel documents 29,732

**Type of Service**

% of applications submitted in Canada in person 85%

% of applications submitted in Canada by mail 15%

**Turnaround Time**

By Mail (10 days) 97%  
(17 days) 100%

In Person (5 days) 96%  
(7 days) 100%

**Productivity Rate**

Productivity rate 2,511

Productivity rate, excluding overhead 3,592





## 4.0 1995-96 OBJECTIVES

### 4.1 Introduction

We have established the following priorities for 1995-96:

- ▶ to carry out a market survey for a wallet-sized passport card to determine, on behalf of the Passport Office, Citizenship and Immigration Canada and Revenue Canada, public acceptance, general needs, demographic factors and the level of demand;
- ▶ to assess the quality of services currently provided by the Passport Office, and to gather the data required to refine or develop measurable service standards;
- ▶ to formalize an agreement with the Consular Program of Foreign Affairs and International Trade Canada concerning the delivery of passport services abroad;
- ▶ to reassess the long-term strategic direction of the Passport Office and to review the *Passport Office Strategic Plan 1992-93 to 1996-97*, and to realign it with the current vision of government service;
- ▶ to review human resources policies, and to develop new policies and programs consistent with the Passport Office Human Resources Management Plan;
- ▶ to mitigate the impact of new technologies on the employees of the Passport Office through development of a Transitional Human Resources Management Plan;
- ▶ to provide the Passport Office management with an independent analysis of the quality of internal controls and administrative processes within the organization, and to propose recommendations and suggestions for continual improvement;
- ▶ to restructure the Security and Foreign Operations Division to provide increased support for delivery of security services;
- ▶ to develop and implement an automated window-based infrastructure;

- ▶ to proceed with the renewal of our business process, including the installation of a renewed information technology infrastructure for currently-issued machine-readable travel documents; and
- ▶ to refine the Passport Office service culture so that it responds to client expectation.

## 4.2 Market Survey for the Passport Card

### Background

The new processes and technologies being introduced into the Passport Office as part of the Technology Enhancement Plan (TEP) make it an opportune time to consider new business opportunities and products. In this context, the Passport Office identified a Wallet-Sized travel card/Passport Card (WSPC) that could facilitate the movement of Canadians to and from the United States. The provision of such a card would be consistent with the *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology* in that it focuses on:

- ▶ improving service to clients,
- ▶ building partnerships,
- ▶ sharing expertise,
- ▶ increasing efficiency, and
- ▶ enhancing enterprise-wide benefits.

An official Canadian travel document in a card format would offer the same high levels of security as the passport, be fully compatible with international standards and with existing document-reading devices. Canadians must be able to take advantage of processing improvements introduced by foreign initiatives such as the U.S. Advance Passenger Identification and rapid pre-identified traveller lanes. Both Revenue Canada and Citizenship and Immigration Canada (CIC) are predicating their introduction of such initiatives on the existence of a WSPC.

The use of a WSPC is supported by the International Civil Aviation Organization and the International Standards Organization. Discussions between the Passport Office and the U.S. Immigration and Naturalization Service have confirmed that the WSPC would be a welcome means of enhancing the processing of Canadian travellers at U.S. border points. Discussions with Revenue Canada and CIC indicate that the



use of machine-readable travel documents would further facilitate processing at Canadian inspection locations.

### **Objectives**

- ▶ To determine, on behalf of the Passport Office, CIC and Revenue Canada, public acceptance, general needs, demographic factors and the level of demand for the WSPC.

### **Anticipated Benefits**

The Passport Office has chosen to consider the introduction of a WSPC because it would:

- ▶ enhance the quality of service provided to the Canadian public;
- ▶ facilitate the movement of Canadians between Canada and the U.S.;
- ▶ enable airlines and customs and immigration authorities on both sides of the Canada-U.S. border to serve Canadian travellers more rapidly; and
- ▶ enable Canadian and U.S. border authorities to advance the introduction of technology and service initiatives designed both to facilitate entry and to enhance border security controls.

### **1995-96 Activities**

The Passport Office will investigate several elements essential to introducing the passport card into the marketplace and to ensuring that other travel sector cards required by CIC and Revenue Canada Customs can be accommodated. These include total market size, segmentation, expected penetration of the various segments, and potential strategies to capture market share. In addition, we will research the importance of product features to ensure that the passport card is designed to satisfy specific market needs. The research is expected to develop a position for the passport card in the marketplace.

The Passport Office has integrated the market research requirements for the passport card with the specific incremental needs of CIC and Customs to ensure that the research reflects an integrated travel sector card view. We have selected a market research firm and negotiated a contract. And we have developed and pre-tested the questionnaire to be used in the survey. Specific initiatives for 1995-96 will be:

- ▶ to participate in the research;
- ▶ to isolate and review raw research data in order to integrate the passport card into the Effective Project Approval (EPA) submission;
- ▶ to interpret research results and provide recommendations to Passport Office management, CIC and Customs; and
- ▶ to develop a strategy for the wallet-sized passport card.

**Resources required:** \$200,000

### 4.3 Client Survey

#### Background

For the past three years, Western Operations has conducted a survey of passport applicants focusing on their needs and on different ways of providing service to the public. These surveys have provided valuable feedback, much of which we have been able to extrapolate to the broader operations of the Agency.

#### Objectives

- ▶ To assess the quality of service currently provided by the Passport Office.
- ▶ To gather the data required to refine or develop measurable service standards (see Subsection 2.5 Service Standards).





### **Anticipated Benefits**

There will be a clearer focus on ways to improve the products and services that respond to our clients' needs.

### **1995-96 Activities**

- ▶ Selecting and negotiating a contract with a client research firm.
- ▶ Developing and testing a questionnaire to be used in the study.
- ▶ Undertaking the survey, analyzing the data and making recommendations to the Passport Office.

**Resources Required:** \$250,000.

## **4.4 Delivery of Passport Services Abroad**

### **Background**

The Passport Office is accountable for the issuance of Canadian travel documents on a global basis and carries out this work in Canada. The Consular Program of Foreign Affairs and International Trade (FAIT) provides this service abroad on our behalf. In return, the Passport Office pays the Consular Program a fee.

In 1994, FAIT commissioned a review of current and potential relationships between the Consular Program and the Passport Office. It suggested a number of actions that would enhance the relationships between the two organizations.

### **Objective**

- ▶ To formalize an agreement with the Consular Program concerning the delivery of passport services abroad.

### **Anticipated Benefits**

The conclusion of an agreement will ensure that Canadians who require travel documents while abroad receive the most effective and efficient service.

### **1995-96 Activities**

To develop a formal agreement between the Consular Program and the Passport Office.

**Resources required:** \$50,000.

## **4.5 Review of the Strategic Plan**

### **Background**

The Passport Office put in place a Strategic Plan covering the period 1992-93 to 1996-97. The Strategic Plan has been the foundation for the annual Business Plans, providing long-term direction to the Agency's management team to ensure that the organization has the flexibility to adapt to change and the resources required to reach its objectives. The strategic objectives identified in the document were based on an examination of the environmental forces affecting the organization at that time.

Since the Strategic Plan was developed, there has been a significant shift in the environmental forces. In particular, recent developments such as the government-wide Program Review, the *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology*, and the February 1995 budget demand of government departments and agencies a new vision.

### **Objective**

- ▶ To review the 1992-93 to 1996-97 Strategic Plan and to realign it with the current vision of government service.

### **Anticipated Benefits**

A review of the Strategic Plan will enable Passport Office management to measure the Agency's performance and ensure that the Passport Office stays abreast of recent developments.



### **1995-96 Activities**

In the coming year, we will review the Strategic Plan in the light of recent developments. The review will have two components:

- ▶ an assessment of how well we have met the objectives outlined in the 1992-93 to 1996-97 Plan; and
- ▶ a renewed direction starting with an examination of our mandate, mission, vision and values in the context of public service renewal.

**Resources required:** \$40,000.

## **4.6 Review of Human Resources Policies**

### **Background**

In 1994-95, the Passport Office successfully completed the development of the Human Resources Management Plan (HRMP) for the Agency. Consequently, the organization is proceeding with the implementation of the major elements of the Plan. The implementation implies both a review of existing human resources policies and development of new policies and programs consistent with the tenets of the HRMP.

### **Objectives**

- ▶ To review human resources policies; and
- ▶ To develop new policies and programs consistent with the HRMP.

### **Anticipated Benefits**

The successful implementation of the HRMP will support the organization's strategic direction and objectives and will provide a decision-making framework consistent with the Passport Office's instrument of delegation.

### 1995-96 Activities

- ▶ Research and analysis of organizational needs for the development of human resources policies and programs.
- ▶ Consultation with employees, managers and unions in the development of these policies and programs.

**Resources required:** The policies will be developed within allocated resources. The implementation of the HRMP will require additional resources: Employees Assistance Program \$25,000; Human Resources Information System \$35,000.

## 4.7 Transitional Human Resources Management Plan

### Background

As outlined in Subsection 4.10 Office Automation and Subsection 4.11 Technology Enhancement Plan Phase III, 1995-96 will see the introduction in the Passport Office of new technologies. The TEP will affect all aspects of the issuance process of Canadian travel documents, from examination of applications to file storage and microfilming. It will have an impact on support and corporate services.

At the same time, for the implementation of TEP to be successful, we need employees who are informed about, prepared for, and committed to the process. Accordingly, consistent with the *Government Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology* and with the TBS draft *The People Side of Re-engineering*, the Passport Office will develop a transitional HRMP to ease the impact of the implementation of TEP and the introduction of new technologies in the organization.

### Objective

To mitigate the impact of new technologies on the employees of the Passport Office.

### Anticipated Benefits

A Transitional Human Resources Management Plan that deals with human resources issues arising from the re-engineering process will minimize the impact of the introduction of new



technologies on the workforce of the Passport Office, and will enable the organization to manage change efficiently.

#### **1995-96 Activities**

- ▶ Research, analysis and development of a Transitional Human Resources Management Plan that will address the issues of retraining, staffing, classification, Official Languages strategy, employment equity and employee assistance.
- ▶ Consultation with employees, managers and unions in the course of development of the Transitional HRMP.

**Resources required:** \$40,000.

## **4.8 Audit Plan**

### **Background**

In 1992-93, the Passport Office drew up a multi-year plan setting out audit activities for a five-year period. Every management component within the organization, be it security, operations, financial and human resources, or information technology management, is examined during the audit of a point of service (local office). Non-operational divisions are also subject to audit.

The manager of the office or division being audited meets the auditors and discusses the scope of the exercise. Managers are thus able to personalize the audit, obtaining information on the efficiency of a function which is particularly important to them.

In 1994-95, seven points of service were visited, as planned. The audit of some sections of non-operational divisions was postponed because of restructuring or because of a redefining of the scope of the exercise.

### **Objectives**

- ▶ To provide management with an independent analysis of the quality of internal controls and administrative processes at the Passport Office.

- ▶ To propose recommendations and suggestions for continual improvement.

### **Anticipated Benefits**

By distributing the audits among the various points of service around the country in such a way as to examine every region, each region has the opportunity of reviewing the relevant conclusions and recommendations and applying the corrective measures prescribed, as needed.

By going ahead with a greater number of audits of non-operational division sections, we are able to bring to the attention of management key factors influencing savings, effectiveness and efficiency before applying TEP, which will require much of the Passport Office management team's energy.

### **1995-96 Activities**

Four points of service have been identified, distributed over all regions. Audits are also planned in four non-operational division sections.

**Resources required:** \$150,000.

## **4.9 Restructuring of Security and Foreign Operations**

### **Background**

In anticipation of the implementation of an on-line operating system in local offices, in the regions and, possibly, within the consular network through electronic bridging between systems, the Security and Foreign Operations Division undertook a complete study of its operations in the second half of the last fiscal year.

Aware of the possibilities offered by computerization and electronic data exchange, the Division carried out a study of the organization's needs supported by an internal survey of its clients; i.e., operational and service divisions. This allowed management to redefine the main elements of the division's



mandate. The significance of these changes lies in the recognition of a new division dictated by the evolution of roles prevalent within our organization.

Thus, the division is moving toward enhanced support for delivery of security and case management services. The reorganization of the division will be implemented in 1995-96.

### **Objectives**

- ▶ To meet the criteria of the renewed role given to the division.
- ▶ To specify the division's mandate and role.
- ▶ To assist the Passport Office in maintaining the integrity and security of Canadian travel documents by supplying technical and operational support, enforcement approval and advice, as well as case management advice.
- ▶ To enhance the Agency's present expertise in the field of security document design.
- ▶ To facilitate local office access to consulting services in case management.

### **Anticipated Benefits**

- ▶ Knowledge of improved initiatives in research and development in the field of security features.
- ▶ Making use of present-day and future technologies in the design and development of the next generation of passports or new products.
- ▶ Improving case management and law enforcement sensitivity tools.
- ▶ Improving external communications and the orientation of administrative support of the discretionary authority conferred on the Passport Office.
- ▶ Ensuring added value to the quality control audit for foreign posts.

### 1995-96 Activities

- ▶ Setting up an Advisory Group on Security Documents whose mandate is linked to the physical composition and the manufacturing process in the making of Canadian passports, in preparation for designing the next generation of passports or new products.
- ▶ Replacing the Foreign Operations Section, a case management service for foreign posts, with a new Case Management Section, making this expertise available to all local offices in Canada.
- ▶ Supporting our organization, which is entrusted with the discretionary authority conferred by the Canadian Passport Order, in deciding on the eligibility of clients by staffing appropriate positions in the Enforcement and Security Section.

**Resources required:** \$30,000.

## 4.10 Office Automation

### Background

In the *Passport Office Strategic Plan 1992-93 to 1996-97*, we recognized that our most important asset in providing improved service to the public is our employees. In light of this, we undertook to provide employees with the information technology and training necessary to facilitate decision-making and ensure improved service to the public.

The Passport Office also recognizes the technological changes taking place in the marketplace. To ensure that the organization and its employees meet the technological and communications requirements of the future, we are committed to developing the necessary technological infrastructure (LAN system, personal computers, hardware and software), to providing employees with the necessary training, and to supporting the new infrastructure. This will enable the Passport Office to take a firm step towards the implementation of image-based technology.

### Objectives

- ▶ To develop and implement an automated window-based infrastructure that is conducive to improving the





working life of our employees and to fulfilling the mandate and mission of the Passport Office.

- ▶ To enhance service to our clients.

### **Anticipated Benefits**

- ▶ Enhanced efficiency of the Passport Office as a whole and of individual employees; and faster communication and movement of documents;
- ▶ improved productivity;
- ▶ improved client service;
- ▶ enhanced security: the new infrastructure will ensure that documents are moved with greater regard for security;
- ▶ a better working environment for employees;
- ▶ more technically-skilled employees, greatly facilitating the move towards the Optimized System for Capture, Archival and Retrieval (OSCAR) being introduced as part of the TEP;
- ▶ the possibility of greater movement and processing of imaged information.

### **1995-96 Activities**

- ▶ Completion of the upgrade of all personal computers.
- ▶ Acquisition of office automation software necessary to develop a new framework for office communication including E-mail, calendaring, tasking and notes.
- ▶ Acquisition of WordPerfect PerfectOffice software including WordPerfect (word processor), Quattro Pro (spreadsheet), Paradox (database), Envoy (electronic publisher and viewer), InfoCentral (personal information manager), and Presentations (presentation graphics).
- ▶ Acquisition of electronic forms software.

**4.11 Technology Enhancement Plan Phase III**

**Resources required:** \$375,000.

**Background**

The Passport Office initiated its Technology Enhancement Plan in 1993. The Plan encompasses four phases:

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

The first phase was completed in March 1994. Phase II was carried out in 1994-95, and Phase III was begun. Phase III involves testing the prototype system in a "dummy" environment and also installing it in a pilot site – an actual passport production environment. During this phase, Passport Office employees will be trained in the new system and procedures. In addition, a formal evaluation exercise will be carried out.

**Objectives**

- ▶ To redesign 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 workflows compatible with the *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology*.
- ▶ To develop a system which, through increased efficiency, will repay its investment in a reasonable period of time.



### **Anticipated Benefits**

- ▶ More efficient passport production systems and procedures, and more modern image management.
- ▶ Easier and faster access to the main database through a fully on-line environment.
- ▶ Increased border security through secure, controlled access to the database by other agencies.
- ▶ Increased document security through image and signature printing.
- ▶ A more challenging work environment through empowerment and the availability of information technology.

### **1995-96 Activities**

In the summer of 1994, Treasury Board granted Preliminary Project Approval (PPA) for renewing the business process, including installing a renewed information technology infrastructure for currently-issued machine-readable travel documents. The work involved is in keeping with the guidelines defined in the *Blueprint for Renewing Government Services Using Information Technology*.

Phase III of the TEP will consist of the following:

- ▶ finalizing an implementation strategy, and documenting the individual plans and any revisions for Phase IV, including a summary plan to allow PWGSC to award a contract for Phase IV;
- ▶ finalizing the overall Functional Specification for OSCAR by developing specifications for "special cases"; e.g., refugee travel documents, official travel, certificates of identity;
- ▶ finalizing the definition of the architecture for OSCAR, including an equipment list;
- ▶ designing, developing and installing a BETA system in the Passport Office headquarters Alpha Test Centre;

- ▶ designing and developing a prototype of the new Machine-Readable Passport (MRP) production system, including post-production. The prototype will be installed in the Alpha Test Centre and testing performed on representative samples of the MRP book to be used in renewed production. This step also includes designing the new book;
- ▶ performing a number of optional analyses to determine the elasticity of the overall proposed system costs, preparing the EPA and a final cost-benefit analysis;
- ▶ preparing strategies for the final OSCAR system and the roll-out to domestic locations within Phase IV;
- ▶ managing, tracking and reporting on Phase III activities, and providing quality assurance/quality control.

Phase III will be completed in February 1996.

**Resources required:** \$3.4 million.

#### 4.12 Quality of Service Initiatives

##### **Background**

Quality of service is one of the key strategic objectives of the Passport Office. We recognize that, in order to improve service, we must become more aware of the needs of our clients and tailor our service to their needs.

##### **Objective**

- ▶ To refine the Passport Office service culture to ensure that it responds to client needs and the government's philosophy concerning delivery of government services.

##### **Anticipated Benefits**

Improvements in quality of service will maintain and enhance the excellent reputation of the Passport Office.



## 1995-96 Activities

### (i) Debit and Credit Cards

To improve service to Canadians, we will undertake a study to assess the potential impact of the use of debit and credit cards for services provided to the public by the Passport Office. Currently, the public uses cash to pay for such services. The study will make recommendations to the Passport Office on the use of these cards.

### (ii) Colocation and Joint Ventures

Consistent with the *Government Blueprint for Renewing Government Services using Information Technology* and consistent with the spirit of the recently completed Program Review, the Passport Office will develop a corporate strategy on joint ventures and colocation with other government departments and agencies.

### (iii) Consular Training

In order to improve the quality of the examination process and production of passports issued abroad, we will modify and improve the training program for consular staff and offer them better support. More specifically, we will offer training adapted to the specific needs of each mission. In addition, we will pursue the development of a computerized self-training program, and review the manuals and tools at the disposal of consular staff.

**Resources required:** Debit and credit card: \$10,000;  
colocation strategy: \$6,000; consular training: \$70,000.





## 5.0 CONCLUSION

The coming year is the fourth in the Passport Office's first five-year strategic planning cycle as a Special Operating Agency. Accordingly, we have developed the objectives for 1995-96 in the context of the Agency's mission, vision and values, and the longer-term objectives enunciated in the *Passport Office Strategic Plan 1992-93 to 1996-97*.

The current environment of fiscal restraint and the resulting limited resources made the process of prioritizing a difficult one. Nevertheless, we are confident that the choices we made are consistent with the Government's intent to provide improved service to the public at less cost.

This Business Plan is the basis upon which our performance will be judged. As such, it underlines the resolve of all Passport Office employees – from front-line employees to senior management – to accomplish the objectives established for the year ahead.







## Appendix A

### ADVISORY BOARD

**Philippe Kirsch, Q.C. (Chair)**

Legal Adviser  
Legal and Consular Affairs Branch  
Foreign Affairs and International Trade

**Peter Harder**

Deputy Minister  
Citizenship and Immigration Canada

**William L. Clarke**

Assistant Deputy Minister  
Corporate Services  
Foreign Affairs and International Trade

**Paul Thibault**

Assistant Secretary  
Government Operations, Foreign,  
Defence and Immigration Sector  
Programs Branch  
Treasury Board Secretariat

**Allister Paterson**

Vice-President  
Sales, North America  
Canadian Airlines International Inc.

**William H. (Bill) Maguire**

Maguire Travel Services Ltd.

**Robert J. MacPhee**

Chief Executive Officer  
Passport Office  
Foreign Affairs and International Trade

**Hans von Donhoff (Secretary)**

Director, Strategic Planning  
Passport Office  
Foreign Affairs and International Trade





## Appendix B

## ORGANIZATION CHART

**CHIEF EXECUTIVE OFFICER**

Strategic and Program  
Development

NCR Operational Team

Regional Human  
Resources Advisors

Human Resource  
Information System

**HUMAN  
RESOURCES  
SERVICES**

Information Systems

Communication  
Services

Org. and Methods  
Services

Passport Policy

**MANAGEMENT  
SERVICES**

Brampton

Hamilton

Kitchener

London

North York

Scarborough

St. Catharines

Thunder Bay

Toronto

Windsor

**ONTARIO  
OPERATIONS**

Calgary

Edmonton

Regina

Saskatoon

Surrey

Vancouver

Victoria

Winnipeg

**WESTERN  
OPERATIONS**

**STRATEGIC PLANNING**

Advisory Board  
Relations

Strategic Planning

Business Planning

Corporate Policy

Corporate Affairs

**FINANCE AND  
ADMINISTRATION**

Finance

Administration

Records Management

**SECURITY AND  
FOREIGN  
OPERATIONS**

Security

Foreign Operations

Consular Training

Passport Technology

Audit

**CENTRAL  
OPERATIONS**

Hull

Ottawa

Central Processing Unit 1

Central Processing Unit 2

Central Processing Unit 3

Certificate of Identity

Official Travel

Mail Support Services

**EASTERN  
OPERATIONS**

Fredericton

Halifax

Jonquière

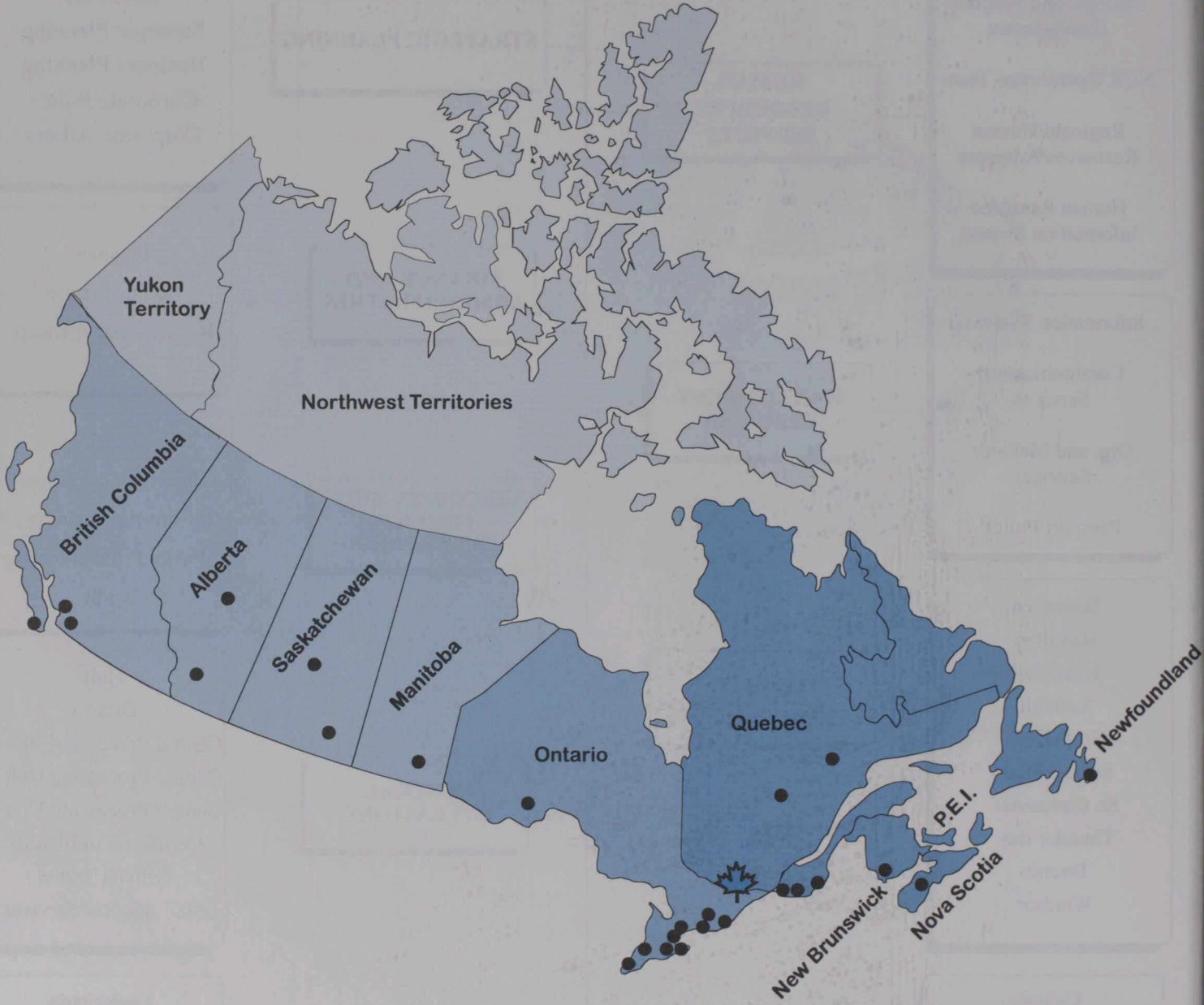
Laval

Montréal

Sainte-Foy

Saint-Laurent

St. John's





## Appendix C

### 31 POINTS OF SERVICE

#### ***EASTERN OPERATIONS***

##### **FREDERICTON**

Suite 470  
Fredericton Square  
77 Westmorland Street  
Fredericton, New Brunswick

##### **HALIFAX**

Suite 801  
CIBC Building  
1809 Barrington Street  
Halifax, Nova Scotia

##### **JONQUIÈRE**

Suite 302  
Place Saint-Michel  
3885 Harvey Boulevard  
Jonquière, Quebec

##### **LAVAL**

Suite 300  
2550 Daniel-Johnson Boulevard  
Laval, Quebec

##### **MONTREAL**

Suite 215, West Tower  
Complexe Guy-Favreau  
200 René-Lévesque Blvd. West  
Montréal, Quebec

##### **SAINTE-FOY**

Suite 2410, 4th Floor  
Belle Cour Tower  
Place de la Cité  
2600 Laurier Boulevard  
Sainte-Foy, Quebec

##### **SAINT-LAURENT**

Suite 112  
3300 chemin Côte Vertu  
Saint-Laurent, Quebec

##### **ST. JOHN'S**

Suite 702  
TD Place  
140 Water Street  
St. John's, Newfoundland

#### ***ONTARIO OPERATIONS***

##### **BRAMPTON**

Suite 305  
Brampton Civic Centre  
150 Central Park Drive  
Brampton, Ontario

##### **HAMILTON**

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

##### **KITCHENER**

5th Floor  
Canada Trust Centre  
55 King Street West  
Kitchener, Ontario

##### **LONDON**

Suite 803  
Government of Canada Bldg.  
451 Talbot Street  
London, Ontario

##### **NORTH YORK**

Suite 421  
Royal Bank Building  
5001 Yonge Street  
North York, Ontario

##### **ST. CATHARINES**

6th Floor  
Landmark Building  
43 Church Street  
St. Catharines, Ontario

##### **SCARBOROUGH**

Suite 828  
200 Town Centre Court  
Scarborough, Ontario

##### **THUNDER BAY**

Suite 406  
Royal Insurance Building  
28 Cumberland Street N.  
Thunder Bay, Ontario

**ONTARIO OPERATIONS**  
*(Cont'd)*

**TORONTO**

Suite 1100  
First Century Tower  
438 University Avenue  
Toronto, Ontario

**WINDSOR**

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

**WESTERN OPERATIONS**

**CALGARY**

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

**EDMONTON**

Suite 1630  
Canada Place Building  
9700 Jasper Avenue  
Edmonton, Alberta

**REGINA**

Suite 502  
1867 Hamilton Street  
Regina, Saskatchewan

**SASKATOON**

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

**SURREY**

Suite 405  
Guildford Landmark Building  
15127 - 100th Avenue  
Surrey, British Columbia

**VANCOUVER**

Suite 240  
Sinclair Centre  
757 Hastings Street W.  
Vancouver, British Columbia

**VICTORIA**

Suite 228  
Customs House  
816 Government Street  
Victoria, British Columbia

**WINNIPEG**

Suite 910  
200 Graham Avenue  
Winnipeg, Manitoba

**CENTRAL OPERATIONS**

**HULL**

Place du Centre, Level 2  
200 Promenade du Portage  
Hull, Quebec

**OTTAWA**

Level C-3, East Tower  
C.D. Howe Building  
240 Sparks Street  
Ottawa, Ontario

**MAIL-IN SERVICE**

**OTTAWA**

The Passport Office  
Department of Foreign Affairs and  
International Trade  
Ottawa, Canada K1A 0G3

**CERTIFICATE OF  
IDENTITY**

Place du Centre, Level 2  
200 Promenade du Portage  
Hull, Quebec

**OFFICIAL TRAVEL**

Place du Centre, Level 2  
200 Promenade du Portage  
Hull, Quebec



## Appendix D ONE HOUR AND FORTY MINUTE MIRACLE

12 December 1994

Hon. Andre Ouellet P.C.  
Minister, Foreign Affairs  
Lester B. Pearson Bldg.  
125 Sussex Dr.  
Ottawa, Ontario, K1A 0G2

Dear Sir,

I am writing to commend three members of your staff in the Passport office located at 5001 Yonge Street in North York.

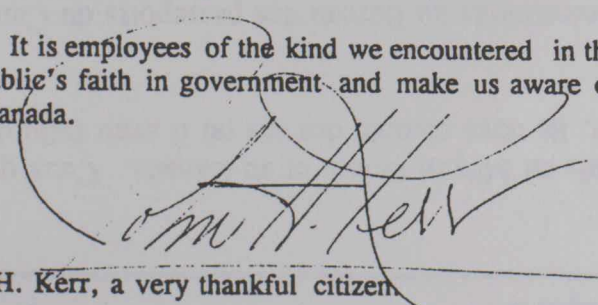
My wife and I were scheduled to fly to the Middle East on Thursday November 10th. Three hours before leaving for the airport we discovered our passports were missing. Two of these hours were spent on an increasingly frantic search for our missing passports. When we could not find them we called our travel agent who told us to go to the local passport office on Yonge Street and try to get new passports because we would not be allowed to travel to the Middle East without them. She also told us there might not be much hope of getting new ones soon enough to make our flight but to take our tickets and birth certificates to the Passport Office and pray.

We arrived at the passport office at 2:00 p.m. where Mr. William Pike the commissioner, Ms. Gianna Dallarosa the office Supervisor and Mr. D. Bridge a passport officer were all of utmost assistance to us. Ms. Dallarosa was kind enough to calm us down, explain the course of action we should take, provide the necessary forms, instruct us on how to complete them and give us the addresses of local lawyers who could handle sworn statements and photographers who could quickly provide us with new photographs. The lack of time precluded statements by our own lawyers, clergy or M.D. who do not reside close by.

When we returned with the appropriate pictures, signed forms and statements, Ms. Dallarosa asked Mr. D. Bridge to assist us. He did and within minutes, after phoning a variety of individuals who were prepared to vouch for us, he handed us new passports and we left the office at 3:20 p.m. just one hour and forty minutes after arriving there. We made our flight and had no further problems, thanks to the compassion and willingness of your staff to help someone in need.

We have since told friends in the Middle East and at home of this "one hour and forty minute miracle". Those in the Middle East were the most surprised telling us in turn stories of lost passports taking months to be replaced.

It is employees of the kind we encountered in the Canadian Passport Office that restore the public's faith in government and make us aware of how lucky we are to live in a country like Canada.

  
John H. Kerr, a very thankful citizen.

