



Bureau des  
passeports

Passport  
Office

---

# Plan d'entreprise 1992-1993

Avril 1992

---

Canada

Une agence d'Affaires extérieures  
et Commerce extérieur Canada

An agency of External Affairs  
and International Trade Canada

DOCS  
CA1 EA620 B76 EXF  
1992/93  
Business plan  
43267115

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01029544 5

---

---

# **Plan d'entreprise 1992-1993**

Avril 1992

---

*Pensez à recycler!*



*Think recycling!*



Le 10 avril 1992

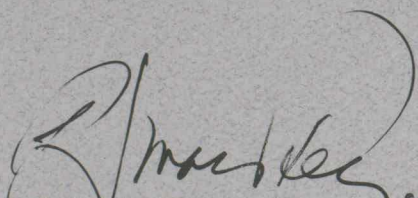
M. Reid Morden  
Sous-secrétaire d'État aux  
Affaires extérieures  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G2

Monsieur le Sous-secrétaire d'État,

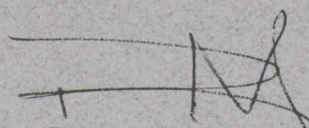
Nous vous adressons ci-joint pour approbation, selon qu'il vous plaira, le Plan d'entreprise pour 1992-1993 du Bureau des passeports, organisme de service spécial d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada.

Le plan couvre les activités prévues du Bureau des passeports pour l'exercice 1992-1993.

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



R.J. MacPhee  
Administrateur en chef des  
opérations



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



# Table des matières

<b>Résumé</b> .....	i
<b>1. Introduction</b> .....	1
1.1 Objet du Plan d'entreprise .....	1
1.2 Historique.....	1
<b>2. Cadre opérationnel</b> .....	2
2.1 Produit .....	2
2.2 Marché .....	2
2.3 Service.....	2
2.4 Sécurité .....	2
2.5 Cadre financier.....	2
2.6 Notre défi .....	3
2.7 Productivité.....	4
2.8 Contrats de gestion.....	4
2.9 Objectifs de rendement pour 1992-1993.....	4
<b>3. Objectifs pour 1992-1993</b> .....	10
3.1 Introduction.....	10
3.2 Plan d'amélioration de la sécurité .....	10
3.3 Plan de perfectionnement de la technologie .....	11
3.4 Plan de gestion des ressources humaines.....	12
3.5 Plan de communication interne.....	13
3.6 Plan stratégique.....	14
<b>4. Conclusion</b> .....	15
<b>Annexe A</b> Adresses des bureaux de passeports au Canada.....	16
<b>Annexe B</b> Organisation du Bureau des passeports .....	17
<b>Annexe C</b> Membres du Conseil consultatif du Bureau des passeports.....	18





## Résumé

**L**e Plan d'entreprise du Bureau des passeports pour 1992-1993 définit les objectifs opérationnels visés, les activités à entreprendre pour les atteindre et les ressources que cela exigera. Il donne un caractère officiel à l'engagement pris par l'équipe de gestion de réaliser ces objectifs et sert à la fois d'outil de gestion et d'outil interne de communication. Le plan est approuvé par le sous-secrétaire d'État aux Affaires extérieures et mis à jour annuellement.

### Cadre opérationnel

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

En tant qu'organisme de service spécial, l'un de nos principaux objectifs est de continuer à améliorer la qualité du service. La capacité d'y parvenir dépend de nos employés. Il faut pour cela leur assurer un milieu de travail positif, particulièrement dans le cas de ceux qui interviennent directement auprès des requérants. Les améliorations dans la qualité du service ne doivent cependant pas se faire au détriment de la sécurité des documents et du coût d'opération.

La valeur du passeport canadien repose sur l'intégrité du document lui-même et du processus de délivrance. Cette intégrité sera protégée, conservée et améliorée sans qu'il y ait baisse dans la qualité du service.

Le Bureau des passeports s'autofinance, et il doit présenter un bilan équilibré au bout d'une période de quatre ans. Le titre de voyage, qu'il s'agisse d'un passeport ordinaire, d'un passeport diplomatique ou spécial, d'un titre de voyage pour réfugié ou d'un certificat d'identité, représente la seule source de recettes. Les facteurs démographiques et économiques, sur

lesquels nous n'avons pas prise, déterminent le volume d'activité.

Les décisions liées aux variables en matière de qualité du service, de sécurité et de coût se répercutent sur les taux annuels de productivité. On appelle taux de productivité le nombre de passeports délivrés par année-personne. On a également établi des normes pour les niveaux de service concernant aussi bien les demandes envoyées par la poste que celles présentées en personne. Pour améliorer le contrôle de la gestion et renforcer la responsabilité financière, on rédige des contrats de gestion avec les directeurs et les gestionnaires.

### Objectifs pour 1992-1993

Voici quels sont nos objectifs prioritaires pour 1992-1993 :

- renforcer la sécurité du processus de délivrance des passeports;
- mettre en place un plan de perfectionnement de la technologie;
- définir, élaborer et commencer à appliquer un plan de gestion des ressources humaines;
- élaborer et mettre en oeuvre un plan de communication interne;
- achever la mise au point d'un plan stratégique.

**Plan d'amélioration de la sécurité.** En 1992-1993, le Bureau des passeports mettra en oeuvre les étapes II et III du Plan d'amélioration de la sécurité récemment approuvé par le secrétaire d'État aux Affaires extérieures. Dans l'étape III, l'accent sera mis sur l'ouverture de nouveaux bureaux pour encourager les requérants à présenter leur demande en personne. L'étape inclura l'évaluation des résultats des initiatives précédentes, la préparation d'un rapport de situation, enfin une proposition concernant de nouvelles initiatives pour l'étape IV.

**Plan de perfectionnement de la technologie.**

Une fois achevé le plan de mise en oeuvre, nous commencerons à installer le système initial de saisie d'images et à établir une base de données d'images. Nous choisirons aussi un nouveau livret de passeport qui découragera les tentatives de reproduction ou de falsification tout en facilitant, plus tard, l'adoption des technologies de saisie et de gestion d'images.

**Plan de gestion des ressources humaines.**

Le plan, actuellement à l'état embryonnaire, sera conçu en fonction de nos activités propres et portera sur la planification, l'acquisition, le perfectionnement, la répartition, l'utilisation et l'évaluation des ressources humaines ainsi que sur un système approprié de primes. Nous nous attacherons tout spécialement à la formation des examinateurs.

**Plan de communication interne.** Nous établirons l'image de marque du Bureau des passeports, avec symboles et couleurs. Nous commencerons aussi la publication d'un bulletin et prendrons d'autres mesures pour continuer à créer une solide culture d'entreprise, avec ses valeurs, et à stimuler chez les employés le sens de l'appartenance à l'organisation.

**Plan stratégique.** Nous achèverons l'élaboration d'un plan stratégique présentant clairement les stratégies à long terme du Bureau des passeports qui nous permettront de répondre efficacement aux changements. La mise au point du plan se fera en collaboration avec l'équipe de gestion du Bureau des passeports.

## BUREAUX DES PASSEPORTS DU CANADA



# 1. Introduction

## 1.1 Objet du Plan d'entreprise

L'objet du Plan d'entreprise est de définir les objectifs de fonctionnement du Bureau des passeports pour 1992-1993, les activités à entreprendre pour les atteindre et les ressources que cela exigera. Plus précisément, le Plan

- analyse le cadre opérationnel et les tendances générales qui influencent nos activités;
- spécifie les objectifs financiers et autres objectifs de rendement qui doivent être atteints en 1992-1993.

Le Plan d'entreprise donne un caractère officiel à l'engagement pris par l'équipe de gestion du Bureau des passeports à l'égard des objectifs financiers et autres établis pour 1992-1993 et constitue la base d'évaluation de notre rendement. C'est un outil important de communication interne; il est mis à jour annuellement.

## 1.2 Historique

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

Le Bureau des passeports est constitué d'une administration centrale et de quatre directions opérationnelles (Est, Ontario, Ouest et Centre), avec 23 bureaux de délivrance qui s'échelonnent de St. John's (Terre-Neuve) à Victoria (Colombie-Britannique) (voir à l'annexe A l'adresse de ces bureaux).

L'équipe de gestion se compose de l'administrateur en chef des opérations, de quatre directeurs à l'Administration centrale et de trois directeurs régionaux. On compte en outre 21 directeurs de district dans les régions et 19 chefs de service à

l'Administration centrale (voir l'organigramme à l'Annexe B).

Le gouvernement, reconnaissant que le Bureau des passeports est une organisation autonome dont le rôle est la prestation directe de services aux Canadiens, l'a désigné comme l'un des cinq premiers organismes de service spéciaux en décembre 1989. Le Bureau a commencé à fonctionner comme tel le 1<sup>er</sup> avril 1990; il vise l'amélioration de la qualité du service aux clients et une plus grande efficacité.

Le Bureau des passeports étant devenu un organisme de service spécial, on lui a alors adjoint un conseil consultatif ayant pour mandat de fournir des conseils de nature stratégique sur les initiatives proposées par l'administrateur en chef des opérations, d'étudier les plans corporatifs et d'en recommander l'approbation.

Le Conseil consultatif est formé de sept membres et d'un secrétaire. Le président permanent est le conseiller juridique du Secteur des affaires juridiques d'AECEC. Le Conseil compte également deux autres membres permanents appartenant au Ministère : le sous-ministre adjoint du Secteur de la gestion ministérielle, et l'administrateur en chef des opérations du Bureau des passeports. Le président d'un autre organisme de service spécial est membre du Conseil, avec alternance tous les deux ans, afin de promouvoir et de faciliter les échanges de renseignements avec d'autres organismes de service spéciaux, et de profiter des expériences les uns des autres. Le secrétaire adjoint du Secrétariat du Conseil du Trésor est aussi membre du Conseil; enfin, un membre d'une société d'État et un représentant du secteur privé y siègent également. Le directeur des Finances et de l'Administration du Bureau des passeports agit comme secrétaire du Conseil, son remplaçant étant le chef de service chargé de la planification stratégique (voir à l'Annexe C la liste des membres du Conseil consultatif). Le Conseil se réunit régulièrement deux fois l'an, au printemps et à l'automne.

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

## 2. Cadre opérationnel

Nous cernons dans cette section les hypothèses qui sous-tendent le Plan d'entreprise et les objectifs visés en 1992-1993. Nous expliquons aussi les concepts de demande et de productivité ainsi que les méthodes utilisées pour établir les taux de productivité.

### 2.1 Produit

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

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

### 2.2 Marché

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

### 2.3 Service

L'un de nos premiers objectifs en tant qu'organisme de service spécial est d'améliorer la qualité des services que nous offrons à nos clients. Nous avons toujours eu le souci d'y parvenir; la

capacité de le faire repose sur notre meilleur atout, nos employés. Aussi allons-nous porter davantage attention à l'instauration d'un climat de travail qui soit positif. Le rôle des examinateurs du Bureau des passeports est d'une importance particulière. Ces employés, en effet, interviennent directement auprès des clients. Nous avons préparé à leur intention un programme de formation entièrement adapté aux besoins organisationnels.

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

### 2.4 Sécurité

La valeur du passeport canadien repose sur sa réputation internationale d'intégrité en ce qui concerne non seulement le passeport lui-même, mais aussi le processus de délivrance. C'est pourquoi il importe au plus haut point de maintenir et même d'améliorer cette intégrité, tout en conservant le niveau de service auquel les Canadiens sont maintenant habitués.

### 2.5 Cadre financier

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

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

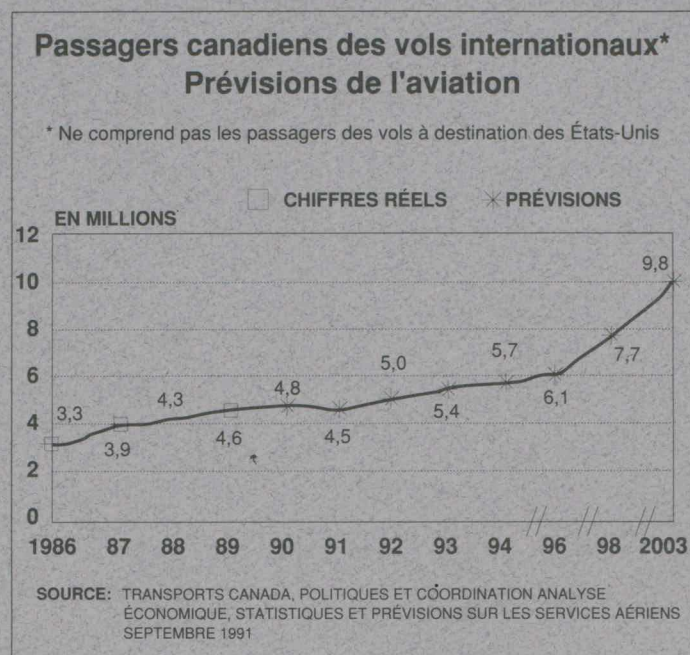
Le titre de voyage représente la seule source de revenus. En vertu d'un barème recommandé par le Conseil du Trésor et approuvé par le gouverneur en conseil, les droits sont établis en principe pour une période de quatre ans. Le plus récent changement apporté au montant des droits date de janvier 1992.

Le volume d'activité est déterminé fondamentalement par des facteurs démographiques et économiques. Il y a toujours eu corrélation entre l'augmentation du nombre des passagers canadiens sur les vols internationaux et l'augmentation des demandes de passeport. Pour évaluer cette demande, nous recourons donc aux prévisions concernant le trafic des passagers préparées par Transports Canada et publiées sous le titre «*Transports Canada, Prévisions de l'aviation – 30 principaux aéroports*».

Transports Canada établit ses prévisions en tenant compte de facteurs comme les données démographiques, les tendances de l'immigration, la situation politique internationale, l'économie, le revenu disponible par habitant, la valeur du dollar canadien et le prix des billets d'avion.

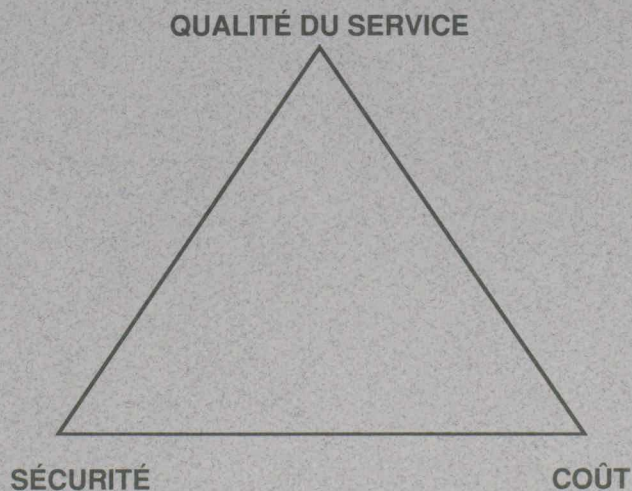
Comme on le voit au *graphique 1*, les plus récentes statistiques de Transports Canada, publiées en septembre 1991, font ressortir un accroissement progressif et soutenu du nombre de passagers canadiens sur les vols internationaux. Transports Canada estime qu'en dépit de la récession actuelle, le nombre de ces passagers augmentera de 11 % en 1992 par rapport à 1991 et de 10,8 % en 1993 par rapport à 1992. Selon les statistiques de Transports Canada, les Canadiens seront de plus en plus nombreux à voyager à l'étranger, et ce, bien au-delà de l'an 2000.

GRAPHIQUE 1



## 2.6 Notre défi

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



Par exemple, l'augmentation des mesures de sécurité pourrait entraîner une baisse dans la qualité du service et une hausse des coûts pour le Bureau des passeports. Inversement, l'amélioration des niveaux de service risquerait de

compromettre la sécurité, tout en maintenant des coûts élevés, et la réduction des coûts pourrait sérieusement entraver nos efforts pour offrir un produit de haute qualité et assurer un mécanisme de délivrance efficace.

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

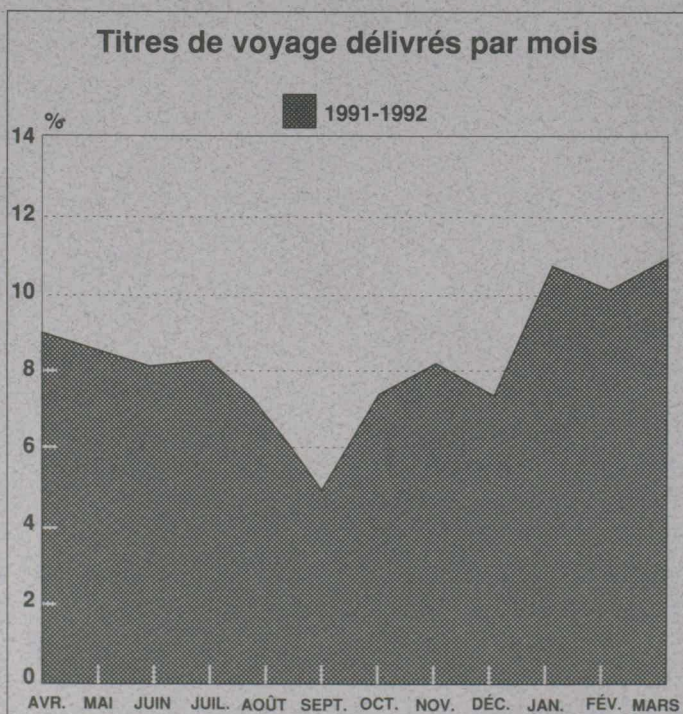
## 2.7 Productivité

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

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

En 1991-1992, nous avons un objectif de 459 années-personnes. En fait, nous avons employé jusqu'à 540 personnes à un moment ou à un autre pour traiter les fluctuations saisonnières de la demande, lesquelles sont illustrées ci-après, au *graphique 2*.

GRAPHIQUE 2



## 2.8 Contrats de gestion

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

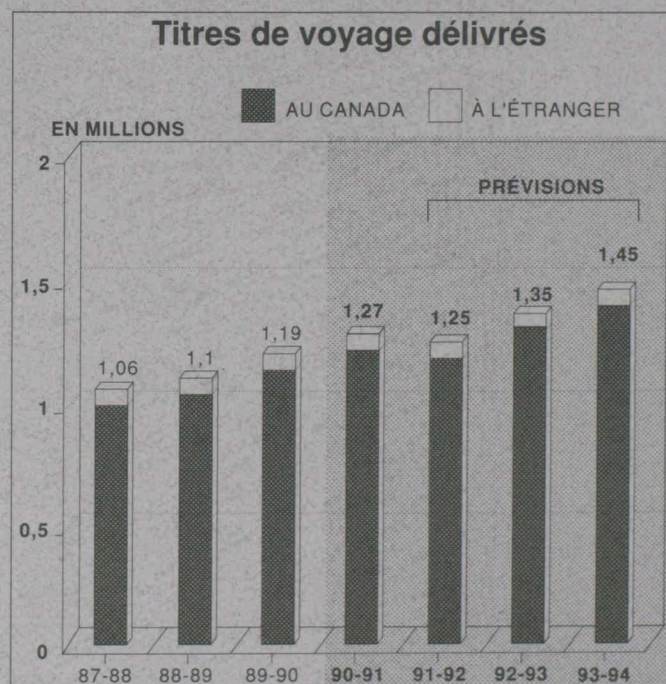
L'administrateur en chef des opérations et chaque directeur dressent chaque année un contrat qui définit leurs pouvoirs spécifiques, leurs obligations en matière d'imputabilité et leurs responsabilités pour la période en cours; ce contrat garantit aussi une communauté de vue quant aux opérations du Bureau des passeports et aux facteurs nécessaires à la réussite. Il oblige les directeurs à utiliser les ressources qui leur sont allouées – humaines, financières et matérielles – avec efficacité, probité et prudence. En 1992-1993, de semblables contrats de gestion seront signés entre directeurs et chefs de service.

## 2.9 Objectifs de rendement pour 1992-1993

### Volume

On évalue à 1 353 000 le nombre de titres de voyage qui seront délivrés en 1992-1993 par le Bureau des passeports au Canada et par les missions canadiennes à l'étranger. Par rapport à 1991-1992, cela représente un accroissement de 8,5 %, comme on peut le voir au *graphique 3*. En outre, on prévoit en 1993-1994 un accroissement de 7,2 % à ce titre par rapport à l'année précédente.

GRAPHIQUE 3

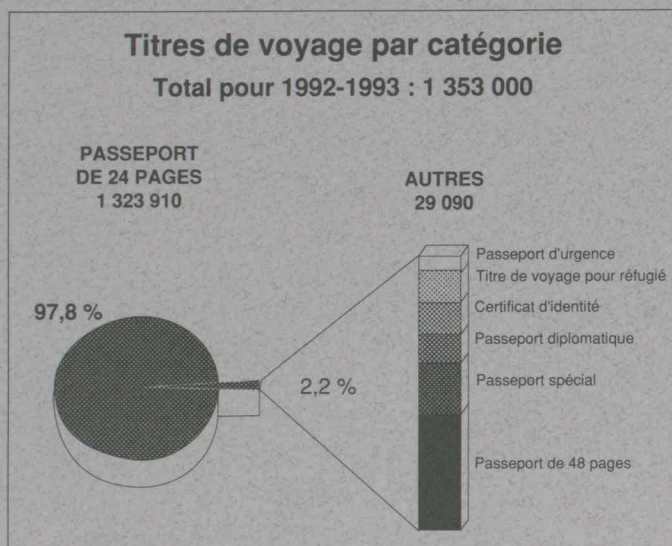


En 1992-1993, 1 270 000 passeports (environ 94 %) seront délivrés au Canada et environ 83 000 (6 %) le seront dans les missions à l'étranger.

**Type de produit**

Nous prévoyons délivrer 1 323 910 passeports de 24 pages en 1992-1993. Cela représente 97,8 % du total des titres de voyage à délivrer. Les passeports de 48 pages, les passeports spéciaux, les passeports diplomatiques, les passeports d'urgence, les certificats d'identité et les titres de voyage pour réfugié composent le reste, soit 29 090 documents ou 2,2 % du total.

GRAPHIQUE 4

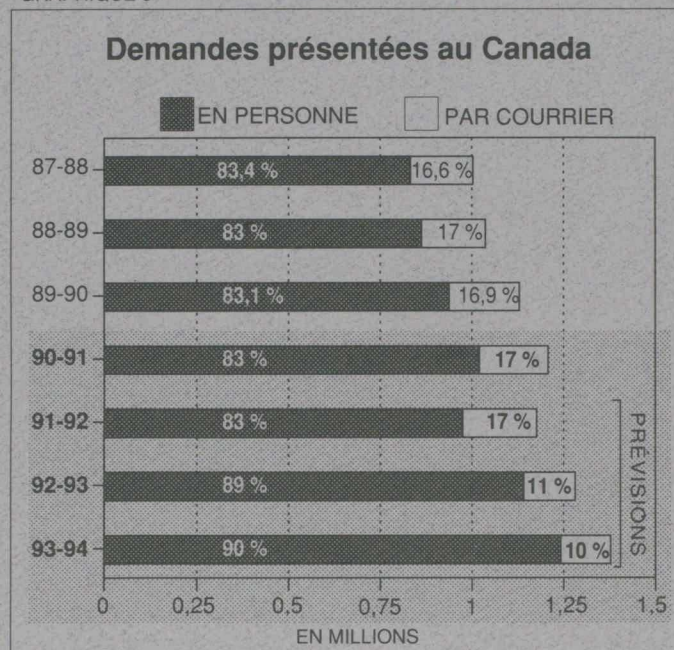


**Type de service**

Au Canada, 17 % des demandes sont actuellement expédiées par la poste et les autres sont présentées aux comptoirs des bureaux régionaux

et des bureaux desservant la région de la Capitale nationale. En 1992-1993, cinq nouveaux bureaux seront ouverts pour encourager les Canadiens à utiliser le service au comptoir. Nous prévoyons qu'il y aura en 1992-1993 une chute de 6 % du service par la poste et que 89 % des demandes au Canada seront présentées en personne.

GRAPHIQUE 5



**Niveau de service**

Les passeports étaient normalement délivrés au Canada au bout de trois jours ouvrables lorsque les demandes étaient présentées en personne aux comptoirs publics. Les demandes expédiées à Ottawa par la poste prenaient normalement sept jours ouvrables. Avec la mise en place du plan d'amélioration de la sécurité (voir section 3.2) en janvier 1992, les niveaux de service ont été modifiés comme suit.

TABEAU 1

Demandes	Chiffres réels 1990-1991		Prévisions 1991-1992 à 1993-1994	
	présentées par la poste*	7 jours	97 %	10 jours
	14 jours	100 %	17 jours	99 %
présentées en personne	3 jours	96 %	5 jours	96 %
	5 jours	100 %	7 jours	99 %

\* demandes complètes

Les services assurés par le Bureau des passeports sont largement connus et les risques associés à la délivrance de passeports erronés ou inexacts font clairement ressortir l'importance d'un travail de très grande qualité. Les dispositifs de contrôle ainsi que la vérification des passeports sont garants des niveaux de service et de la réputation internationale des passeports canadiens.

### Taux de productivité

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

maximum de quatre millions de dollars entre les recettes et les dépenses.

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

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

Le Bureau des passeports finance toutes ses activités et recouvre ses coûts grâce aux recettes

TABLEAU 2

### Volume, années-personnes et taux de productivité

	Prévisions 1992-1993	Prévisions 1993-1994	Chiffres réels 1990-1991	Prévisions 1991-1992
<b>Nombre</b>				
Passeports délivrés au Canada	1 253 087	1 346 875	1 180 538	1 151 083
Passeports dipl. et spéc. délivrés au Canada	8 524	9 135	10 240	7 855
Autres titres de voyage délivrés au Canada	8 389	8 990	6 569	7 730
Passeports délivrés à l'étranger	83 000	85 000	71 960	80 000
<b>Nombre total</b>	<b>1 353 000</b>	<b>1 450 000</b>	<b>1 269 307</b>	<b>1 246 668</b>
<b>Nombre total d'années-personnes</b>	<b>539,4</b>	<b>569,1</b>	<b>434,6</b>	<b>459</b>
<b>Taux de productivité</b>	<b>2 508</b>	<b>2 548</b>	<b>2 921</b>	<b>2 716</b>
<b>Taux de productivité, personnel affecté à la production uniquement</b>	<b>3 046</b>	<b>3 000</b>	<b>3 403</b>	<b>3 196</b>

### Rendement financier

Le 14 février 1980, le Conseil du Trésor a approuvé une présentation (C.T. 769377) demandant le rétablissement du fonds renouvelable du Bureau des passeports avec une autorisation permanente permettant un écart d'un

provenant des droits facturés à la délivrance des passeports. Le 1<sup>er</sup> janvier 1992, le gouverneur en conseil a approuvé une modification au Règlement sur les droits des services de passeports. Le *tableau 3* indique les droits perçus actuellement et les volumes prévus pour 1992-1993.



TABLEAU 3

Catégorie de titres de voyage	Montant des droits	Prévisions de volume		
		1992-1993	1993-1994	1991-1992
Passeport de 24 pages	35	1 323 910	1 418 825	1 219 863
Passeport de 48 pages	37	12 177	13 050	11 220
Passeports dipl. et spéc.	57	8 524	9 135	7 855
Titre de voyage pour réfugié	35	3 383	3 625	3 117
Certificat d'identité	75	3 518	3 770	3 241
Passeport d'urgence	6	1 488	1 595	1 372
<b>Total</b>		<b>1 353 000*</b>	<b>1 450 000*</b>	<b>1 246 668*</b>

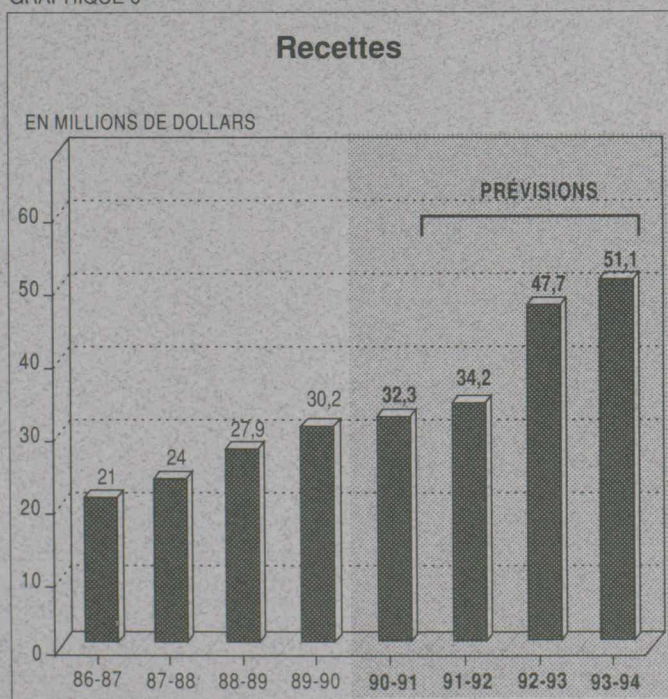
\* Les prévisions de volume sont fondées sur les statistiques publiées par Transports Canada, *Prévisions de l'aviation – 30 principaux aéroports*, septembre 1991.

Le graphique 6 présente les niveaux de recettes prévus pour 1992-1993 et 1993-1994. Comme le nombre de passeports délivrés devrait atteindre 1 350 000 en 1992-1993, le niveau des recettes grimpe, d'après les estimations, à 47 700 000 \$. Cet accroissement est causé principalement par l'augmentation des droits des titres de voyage et, dans une certaine mesure, par l'élargissement du volume. Nous estimons par ailleurs que l'accroissement des recettes devrait être de 7,1 % en 1993-1994 par rapport à 1992-1993.

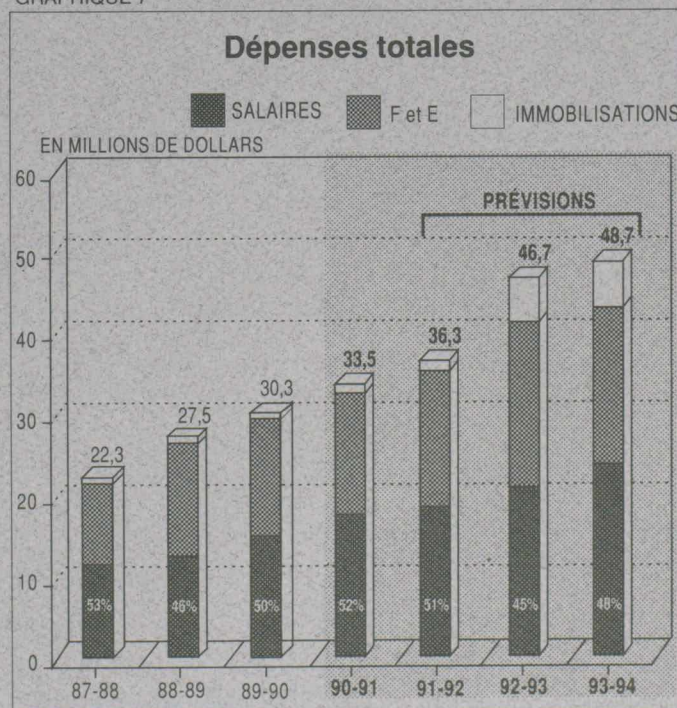
Les prévisions de dépenses totales pour 1992-1993 et 1993-1994 sont illustrées au graphique 7. En 1992-1993, les dépenses devraient atteindre 46 700 000 \$.

L'augmentation s'explique en grande partie par l'accroissement du volume, par la mise en oeuvre du Plan d'amélioration de la sécurité (analysé à la section 3.2) et par d'autres initiatives entreprises par l'organisme en 1992-1993.

GRAPHIQUE 6



GRAPHIQUE 7



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

Les objectifs financiers pour 1992-1993 définis dans la présente section seront atteints grâce à

une surveillance étroite des volumes, des recettes produites et des coûts variables ainsi qu'au contrôle des coûts fixes et à un examen du budget au terme du premier semestre et au troisième trimestre.

TABLEAU 4

### Besoins de trésorerie nets du Bureau des passeports

	Prévisions 1992-1993	Prévisions 1993-1994	Chiffres réels 1990-1991	Prévisions 1991-1992
<b>Recettes</b>	<b>47 664 431 \$*</b>	<b>51 081 615 \$*</b>	<b>32 259 472 \$</b>	<b>34 242 444 \$*</b>
<b>Dépenses</b>				
– Personnel	20 903 649	23 500 556	17 547 778	18 420 439
– Voyages et réinstallation	722 842	556 707	300 593	585 893
– Fret, messageries et camionnage	1 116 965	1 193 998	736 411	1 151 559
– Affranchissement	84 483	98 113	226 342	98 423
– Télécommunications	1 076 156	1 062 749	694 684	737 746
– Information	60 552	27 489	6 807	24 438
– Services professionnels	7 385 367	7 310 272	6 274 295	6 722 901
– Location	3 064 095	3 305 374	2 170 736	2 355 948
– Réparation et entretien	2 157 952	693 376	443 939	698 797
– Équipement et fournitures	4 876 549	5 530 788	4 362 551	4 437 407
– Immobilisations	5 186 745	5 432 162	768 421	1 027 974
– Frais divers	69 698	12 370	11 153	13 720
<b>Dépenses totales</b>	<b>46 705 053</b>	<b>48 723 954</b>	<b>33 543 710</b>	<b>36 275 245</b>
<b>Excédent (déficit)</b>	<b>959 378</b>	<b>2 357 661</b>	<b>(1 284 238)</b>	<b>(2 032 801)</b>
<b>Coût par passeport</b>	<b>34,52 \$</b>	<b>33,60 \$</b>	<b>26,43 \$</b>	<b>29,10 \$</b>

\* Les recettes sont fondées sur le barème de droits en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1992.

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

Nous présentons ci-dessous un bref aperçu des objectifs de rendement pour 1992-1993.

TABLEAU 5

<b>Objectifs de rendement pour 1992-1993</b>		
<b>Volume</b>		
Nombre de titres de voyage délivrés au Canada et à l'étranger		1 353 000
Nombre de titres de voyage délivrés au Canada seulement		1 270 000
<b>Type de produit</b>		
Nombre de passeports de 24 pages		1 323 910
Nombre d'autres titres de voyage		29 090
<b>Type de service</b>		
% de demandes présentées en personne au Canada		89 %
% de demandes présentées par la poste au Canada		11 %
<b>Niveau de service</b>		
Par la poste	10 jours	97 %
	17 jours	99 %
Au comptoir	5 jours	96 %
	7 jours	99 %
<b>Taux de productivité</b>		
Taux de productivité		2 508
Taux de productivité, personnel affecté à la production uniquement		3 046

## 3. Objectifs pour 1992-1993

### 3.1 Introduction

Nous avons établi les priorités qui suivent pour 1992-1993 :

- renforcer la sécurité dans la délivrance des passeports canadiens;
- accroître l'efficacité dans la production des passeports et conserver le rôle de chef de file qu'occupe le Canada en matière de conception et d'établissement de passeports sûrs grâce, notamment, à l'utilisation de la technologie moderne;
- définir, élaborer et mettre en place un vaste Plan de gestion des ressources humaines qui contribuera à l'amélioration du climat de travail des employés et améliorera en conséquence la qualité du service aux clients;
- élaborer et mettre en oeuvre un Plan de communication interne pour continuer à favoriser une solide culture d'entreprise et à renforcer le sentiment d'appartenance de nos employés;
- achever l'élaboration d'un Plan stratégique et resserrer le contrôle et la responsabilité de gestion, de façon à assurer la réalisation des objectifs financiers et de rendement.

### 3.2 Plan d'amélioration de la sécurité

**Objectifs.** En 1991, le secrétaire d'État aux Affaires extérieures a dirigé un examen des procédures de sécurité et approuvé une série de mesures recommandées par le Bureau des passeports pour renforcer la sécurité dans la délivrance des passeports et réduire les possibilités de fraude.

**Historique.** Le Plan d'amélioration de la sécurité qui a résulté de cet examen est mis en oeuvre par étape, sur une période de plusieurs années, afin d'éviter que les mesures prises nous empêchent

de maintenir un niveau de fonctionnement raisonnable tant pour notre clientèle que pour le personnel.

Les initiatives de l'étape I mises en oeuvre en 1991-1992 sont les suivantes :

- accroissement de l'échantillonnage de vérification des répondants à un minimum de 20 % dans tous les bureaux;
- réalisation de projets en vue de déterminer le nombre d'usurpations de nom aux fins de l'obtention frauduleuse de passeports, en collaboration avec d'autres organismes d'enquête et les autorités provinciales chargées des statistiques de l'état civil;
- envoi des passeports aux bureaux régionaux en vue de leur retrait par le titulaire ou par un membre de sa famille;
- conservation des preuves documentaires de citoyenneté pendant le traitement des demandes de passeport;
- révision de la politique relative aux répondants.

**Activités pour 1992-1993.** En 1992-1993, les initiatives des étapes II et III seront mises en oeuvre. Dans le cadre de l'étape II,

- de nouveaux bureaux des passeports ouvriront leurs portes à Surrey et à Laval (printemps 1992), à Mississauga (été 1992) ainsi qu'à St. Catharines et Kitchener (automne 1992) afin d'encourager les requérants à se présenter en personne;
- à partir du 1<sup>er</sup> avril 1992, les agents de voyages et autres intermédiaires conserveront le privilège de retirer les passeports établis pour leurs clients, mais ne seront plus autorisés à présenter de demandes de passeport en leur nom.

Dans le cadre de l'étape III, qui commencera en novembre 1992, nous allons

- évaluer les résultats des enquêtes menées par le Bureau des passeports et d'autres organismes d'enquête visant à déterminer le nombre d'usurpations de nom dans le cadre d'une demande de passeport;
- analyser les données découlant de l'expérience menée dans le cadre des initiatives des étapes I et II en vue d'accroître le nombre de requérants présentant leur demande en personne;
- évaluer l'intérêt d'ouvrir d'autres bureaux économiquement viables;
- revoir les contrôles relatifs aux passeports dans le cas des enfants;
- étudier la délivrance des passeports dans les missions, en collaboration avec Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada;
- explorer les possibilités d'intégrer des technologies de saisie d'images au processus de production des passeports et au passeport lui-même;
- établir un rapport d'étape à l'intention du secrétaire d'État aux Affaires extérieures et de proposer des activités supplémentaires, le cas échéant.

**Autres activités pour 1992-1993.** Par ailleurs, les Services de sécurité du Bureau des passeports seront restructurés au cours de l'exercice de façon à renforcer la sécurité des locaux, des documents et des employés.

Des gardes de sécurité seront affectés dans les bureaux des passeports de taille moyenne situés dans des immeubles non gouvernementaux.

Les mesures prises au cours de la mise en oeuvre du Plan d'amélioration de la sécurité exigeront la participation d'un grand nombre d'employés, et nous devons en conséquence apporter des ajustements aux taux de productivité et aux niveaux de service.

**Ressources nécessaires.** Les ressources estimatives nécessaires pour mener à bien les activités du Plan d'amélioration de la sécurité au cours de l'exercice 1992-1993 sont indiquées au *tableau 6*. La restructuration des Services de sécurité est évaluée à 207 500 \$. Le coût des gardiens de sécurité dans les bureaux de taille moyenne est évalué à 112 300 \$.

TABLEAU 6

Ressources estimatives requises		
Phases	\$	Années-personnes
Phase I	1 075 782	13,65
Phase II	2 467 432	22,80
Phase III	34 714	1,0

### 3.3 Plan de perfectionnement de la technologie

**Objectifs.** Conscients que l'informatique représente une ressource à la fois tactique et stratégique, nous avons amorcé en 1991-1992 l'élaboration d'un plan destiné à nous guider dans la conception technique et la mise en oeuvre de nouveaux systèmes et technologies de production des passeports à court et à moyen termes.

La première étape de ce processus a consisté à commander une étude indépendante sur nos opérations actuelles et sur les nouvelles technologies susceptibles de nous affecter. L'étude a recommandé que nous adoptions rapidement un programme en vue de restructurer nos opérations en fonction des objectifs ci-dessous :

- mettre en place des équipements d'exploitation de données en direct de façon à relier tous les bureaux des passeports et autres services de délivrance, et à permettre le raccordement ultérieur d'autres usagers, comme les fonctionnaires de l'immigration, aux fins de la validation des passeports;
- intégrer les nouvelles technologies de saisie et de gestion d'images et élaborer les systèmes opérationnels correspondants de gestion et de transitique d'images de documents;

- adopter de nouvelles méthodes de production des passeports pour permettre à l'information numérique d'apparaître directement dans le passeport.

La mise en oeuvre du plan nous permettrait d'accroître la rapidité avec laquelle nous produisons les passeports et de conserver notre position de chef de file à l'échelle internationale dans la conception et la production de passeports lisibles à la machine et protégés de la contrefaçon.

**Historique.** L'étude a conclu qu'en plus des technologies qui font leur apparition, il existe un certain nombre de facteurs socio-politiques susceptibles de nous orienter dans de nouvelles voies au cours de la décennie actuelle, et qui nous permettront également d'intensifier notre rôle. Entre autres facteurs, mentionnons l'accroissement du volume d'activité et la demande d'une meilleure sécurité; les pressions politiques à l'échelle internationale en vue de mettre un terme à la contrefaçon criminelle et de faciliter l'identification des passeports frauduleux; ainsi que l'intégration stratégique possible des systèmes, réseaux et ressources d'information du Bureau des passeports dans les activités du gouvernement en général. L'étude nous a fourni un cadre de planification stratégique pour la mise en oeuvre, qui s'étalera sur quatre ou cinq ans.

**Activités pour 1992-1993.** Nous affinerons le plan de mise en oeuvre et le calendrier. Nous commencerons à élaborer et à concevoir le système de saisie d'images dans l'espoir d'être en mesure d'entreprendre la constitution d'une base de données d'images. Dans l'année qui vient, nous choisirons également un prototype pour la conception d'un nouveau livret de passeport, qui sera préparé en vue de la production. La conception intégrera de nouvelles caractéristiques de sécurité perfectionnées qui décourageront la copie frauduleuse du document et faciliteront l'intégration ultérieure des technologies de l'image.

Les étapes suivantes envisagées sont :

1993-1994 Banque de données en direct sur les répondants, avec accès depuis les

bureaux locaux des passeports et les bureaux éloignés.

Élargissement des bases de données en direct du répertoire principal et de la Liste de contrôle des passeports, ou leur remplacement, avec accessibilité à partir des bureaux locaux ou par téléconsultation, y compris à partir des missions à l'étranger.

1994-1995 Accès en direct aux bases de données fédérales et provinciales pour les statistiques de l'état civil et les autres vérifications de sécurité.

1995 Production de passeports où les photographies, signatures et autres données d'identité seront numérisées («biométrie»).

1995 et au-delà Traitement des demandes à partir de systèmes de transitique et de visualisation des documents.

**Autres activités pour 1992-1993.** Nous remplacerons le mini-ordinateur.

**Ressources nécessaires.** La création du nouveau livret de passeport coûtera 100 000 \$. Le remplacement du mini-ordinateur devrait coûter 250 000 \$.

### 3.4 Plan de gestion des ressources humaines

**Objectifs.** La réputation de qualité dont jouit notre organisme repose sur son actif le plus précieux – les employés qui assurent ses services. La façon dont nous gérons nos ressources humaines est par conséquent d'une importance critique. Nous avons donc mis au rang des objectifs les plus importants de notre entreprise l'amélioration du milieu de travail des employés. L'élaboration d'un plan de gestion global des ressources humaines constitue une étape dans la réalisation de cet objectif, et s'inspire de la philosophie de Fonction publique 2000, dont le but est l'amélioration des services au public par l'instauration de pratiques de gestion saines et propres à favoriser l'efficacité.

**Activités pour 1992-1993.** Définir, élaborer et commencer à appliquer un plan de gestion des ressources humaines. Les éléments ci-dessous constitueront le cadre en fonction duquel le plan évoluera :

- examen de toutes les activités du personnel dans le contexte du statut d'organisme de service spécial et de la législation régissant ces activités;
- établissement d'un plan pour décentraliser l'autorité et la responsabilité à l'égard du personnel;
- réalisation d'une analyse des interactions entre les activités relatives au personnel et la réalisation des objectifs de l'organisation. Promotion de la qualité du service par la mise en place de cours et l'élaboration d'un énoncé de mission qui renforceront l'importance des objectifs de l'organisation.

Le plan est actuellement à l'état embryonnaire. À terme, il s'agira d'un plan général de gestion des ressources humaines adapté aux activités du Bureau des passeports et traitant de sujets comme la planification, l'engagement, le perfectionnement, la répartition, l'utilisation, la conservation et l'évaluation des ressources humaines et la mise en place d'un système de primes adéquat.

**Autres activités pour 1992-1993 se rattachant à l'objectif d'amélioration du milieu de travail des employés.**

En 1990, nous avons mis sur pied un Comité de formation des examinateurs du Bureau des passeports, à qui nous avons demandé de recommander des stratégies visant à promouvoir un examen efficace et efficient des passeports et à assurer l'uniformité en matière de formation et d'examen dans le domaine de la délivrance des passeports. Le Comité a notamment recommandé qu'on accorde une attention particulière à la formation des examinateurs dans l'élaboration du plan de gestion des ressources humaines. En conséquence, nous prendrons en 1992-1993 un certain nombre de mesures particulières suggérées par le Comité.

En outre, la fonction «personnel» du Bureau des passeports sera décentralisée. Un agent général du personnel sera affecté dans chaque région pour aider les directeurs régionaux dans l'exercice du pouvoir qui leur est délégué en matière de personnel.

On accordera une attention particulière à l'aménagement des bureaux de nos employés en poste à l'Administration centrale et dans les autres bureaux de délivrance.

**Ressources nécessaires.** Les coûts associés aux activités ci-dessus sont les suivants :

- plan de gestion des ressources humaines, formation et autres activités relatives au personnel : 472 000 \$;
- aménagement de l'étage de Hull : 360 000 \$.

### 3.5 Plan de communication interne

**Objectifs.** On ne saurait sous-estimer l'importance de la communication pour l'efficacité organisationnelle. Les objectifs organisationnels ne peuvent être atteints que s'ils sont définis avec clarté et concision, communiqués aux membres de l'organisation ainsi qu'aux Canadiens clients du Bureau des passeports, et compris de tous.

Conformément à notre objectif stratégique concernant l'amélioration du milieu de travail des employés, nous allons élaborer un plan de communication interne qui mettra l'accent sur le développement continu d'une solide culture d'entreprise et de valeurs propres au Bureau, et sur la promotion d'un sentiment d'appartenance parmi le personnel du Bureau des passeports.

**Activités pour 1992-1993.** Dans l'année qui vient, nous allons

- nous doter d'un symbole visuel, – un logo qui sera soumis aux échelons d'approbation pertinents, de façon à faire connaître notre statut d'organisme de service spécial et à rehausser notre image. Ce symbole pourrait être utilisé sur notre papier à lettres et les documents officiels, dans les aires publiques

et également sur les articles d'exposition et de promotion;

- entreprendre la publication d'un bulletin de façon à renforcer la culture d'entreprise, à promouvoir un sentiment d'appartenance et à reconnaître les contributions des employés;
- faire participer les employés au processus de gestion et stimuler l'esprit d'équipe en leur communiquant notre vision, nos stratégies et nos objectifs, et en leur expliquant les répercussions de ces stratégies et objectifs sur les activités quotidiennes de l'organisation. Nous y arriverons notamment en faisant participer l'équipe de planification stratégique aux conférences et réunions régionales.

**Ressources nécessaires.** Pour le développement d'un logo, la première série d'impression du papier à lettres et la publication d'un bulletin : 66 200 \$.

### 3.6 Plan stratégique

En 1992-1993, nous mènerons à bien l'élaboration d'un Plan stratégique où seront précisées les stratégies à long terme qui nous permettront de mieux nous adapter aux changements. Le plan sera élaboré avec la participation de l'équipe de gestion du Bureau des passeports.



## 4. Conclusion

**L**e Plan d'entreprise de 1992-1993 énonce les objectifs institutionnels du Bureau des passeports et les activités à entreprendre au cours de l'exercice à venir. Il précise également les ressources financières nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Dans son rapport annuel portant sur l'exercice 1992-1993, le Bureau des passeports évaluera s'il a réussi à atteindre ces objectifs.

# Annexe A

## Adresses des bureaux des passeports au Canada

### SERVICES PERSONNELS

#### OPÉRATIONS DE L'EST

##### FREDERICTON

King's Place  
King's Tower, bureau 601  
440, rue King

##### HALIFAX

Scotia Square  
Duke Tower, bureau 608  
5251, rue Duke

##### JONQUIÈRE

Place Saint-Michel  
Bureau 302  
3885, boulevard Harvey

##### MONTREAL

Complexe Guy-Favreau  
Tour Ouest, bureau 215  
200, boulevard René-Lévesque Ouest

##### QUÉBEC

Place Belle Cour  
Bureau 1000  
2590, boulevard Laurier

##### SAINT-LAURENT

3300, chemin Côte Vertu  
Bureau 112

##### ST. JOHN'S

Immeuble General Post Office  
4<sup>e</sup> étage  
354, rue Water

#### OPÉRATIONS DE L'ONTARIO

##### HAMILTON

Immeuble Standard Life  
Bureau 330  
120, rue King Ouest

##### LONDON

Immeuble du Gouvernement  
du Canada  
Bureau 803  
451, rue Tablot

##### NORTH YORK

Immeuble du Gouvernement  
du Canada  
2<sup>e</sup> étage  
4900, rue Yonge

##### SCARBOROUGH

Scarborough Town Centre  
Bureau 828  
200, Town Centre Court

##### THUNDER BAY

Immeuble Royal Insurance  
Bureau 406  
28, rue Cumberland Nord

##### TORONTO

Atrium on Bay  
Bureau 1031  
20, rue Dundas Ouest

##### WINDSOR

Immeuble de la Banque de  
Commerce Canadienne Impériale  
Bureau 504  
100, avenue Ouellette

#### OPÉRATIONS DE L'OUEST

##### CALGARY

Immeuble du Gouvernement du  
Canada, Harry Hays  
Bureau 480  
220, 4<sup>e</sup> Avenue Sud-Est

##### EDMONTON

Immeuble Canada Place  
Bureau 1630  
9700, avenue Jasper

##### REGINA

Immeuble de la Banque de  
Commerce Canadienne Impériale  
Bureau 502  
1867, rue Hamilton

##### SASKATOON

Immeuble Fédéral  
Bureau 605  
101, 22<sup>e</sup> Rue Est

##### VANCOUVER

Sinclair Centre  
Bureau 240  
757, rue Hastings Ouest

##### VICTORIA

Customs House  
Bureau 228  
816, rue Government

##### WINNIPEG

Immeuble Revenue  
Bureau 308  
391, avenue York

### OPÉRATIONS CENTRALES (RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE)

##### OTTAWA

Immeuble C.D. Howe  
Tour Ouest, 1<sup>er</sup> étage  
240, rue Sparks

##### HULL

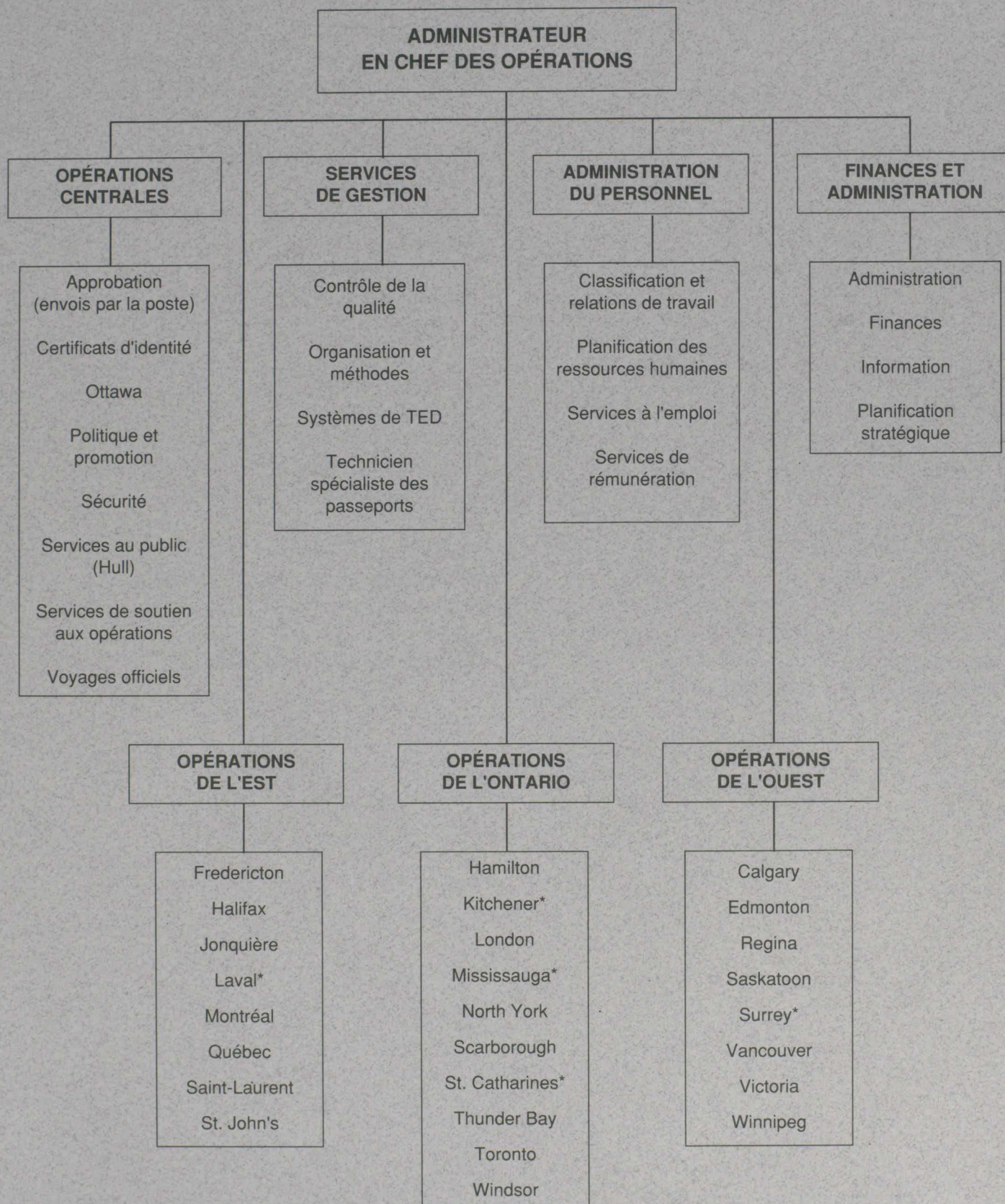
Place du Centre  
6<sup>e</sup> étage  
200, promenade du Portage

### SERVICE PAR LA POSTE

Bureau des passeports  
Ministère des Affaires extérieures  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3

## Annexe B

## Organisation du Bureau des passeports



\* Bureaux des passeports qui ouvriront leurs portes en 1992.

## Annexe C

### Membres du Conseil consultatif du Bureau des passeports

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

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

**M<sup>me</sup> Mireille Badour**  
Secrétaire adjoint  
Division des affaires extérieures,  
de la défense, de la sécurité et  
du renseignement  
Secrétariat du Conseil du Trésor

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

**M. André Donati**  
Vice-président,  
Marketing et ventes  
Postes Canada Gestion de systèmes limitée  
Société canadienne des postes

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

doc  
CA1  
EA620  
B76  
EXF  
1992/93



Passport  
Office

Bureau des  
passeports

# 1992-93 Business Plan

April 1992

**Canada**

An agency of External Affairs  
and International Trade Canada

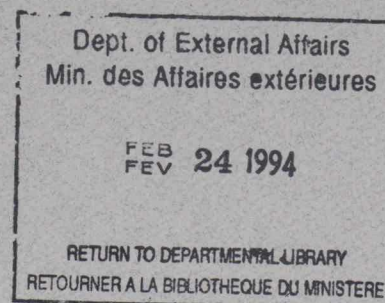
Une agence d'Affaires extérieures  
et Commerce extérieur Canada



---

---

# 1992-93 Business Plan



April 1992

---

*Think recycling!*



*Pensez à recycler!*





Passport  
Office

Bureau des  
passeports

April 10, 1992

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

Dear Mr. Morden:

Attached for your approval, if you agree, is the 1992-93 Business Plan of the Passport Office, a Special Operating Agency of External Affairs and International Trade Canada.

This Business Plan covers the activities of the Passport Office planned for the 1992-93 fiscal year.

Yours sincerely,

R. J. MacPhee  
Chief Operating Officer

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

Canada

An agency of External Affairs  
and International Trade Canada

Une agence d'Affaires extérieures  
et Commerce extérieur Canada



# Contents

<b>Executive Summary</b> .....	i
<b>1. Introduction</b> .....	1
1.1 Purpose of the Business Plan .....	1
1.2 Background .....	1
<b>2. Business Assumptions</b> .....	2
2.1 Product .....	2
2.2 Market .....	2
2.3 Service.....	2
2.4 Security .....	2
2.5 Business Framework.....	2
2.6 Our Challenge .....	3
2.7 Productivity.....	4
2.8 Management Contracts .....	4
2.9 1992-93 Performance Targets .....	4
<b>3. 1992-93 Objectives</b> .....	10
3.1 Introduction.....	10
3.2 Security Enhancement Plan .....	10
3.3 Technology Enhancement Plan.....	11
3.4 Human Resources Management Plan .....	12
3.5 Internal Communications Plan.....	13
3.6 Strategic Plan .....	13
<b>4. Conclusion</b> .....	14
<b>Appendix A</b> Passport Office Locations in Canada.....	15
<b>Appendix B</b> Passport Office Organization .....	16
<b>Appendix C</b> Membership of the Advisory Board of the Passport Office .....	17



# Executive Summary

The Passport Office Business Plan for 1992-93 identifies the operating objectives of the Agency, the activities to be undertaken to meet them and the resources required. It formalizes the management team's commitment to attaining the objectives, and serves as both a management and an internal communications tool. It is approved by the Under-Secretary of State for External Affairs. The Plan is updated annually.

## Business Assumptions

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

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

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

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

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

annual productivity rates. The productivity rate is the number of passports issued per person-year. Standard service levels for both mailed-in and applications submitted in person are also established. To improve management control and accountability, management contracts are drawn up with directors and managers.

## 1992-93 Objectives

The following are our priorities for 1992-93:

- to strengthen security in the issuance of passports;
- to initiate the implementation of a Technology Enhancement Plan;
- to define, develop and begin implementation of a Human Resources Management plan;
- to develop and implement an internal Communications Plan;
- to complete the development of a Strategic Plan.

**Security Enhancement Plan.** In 1992-93, the Passport Office will implement Phase II and III of the Security Enhancement Plan recently approved by the Secretary of State for External Affairs. In Phase II, emphasis will be placed on opening new offices to encourage personal appearance by passport applicants. Phase III will comprise evaluation of the results of earlier initiatives, the preparation of a status report, and proposal of initiatives for Phase IV.

**Technology Enhancement Plan.** Following refinement of the implementation plan, we will begin installing the initial image capture system and building an image database. We will also select the design for a new passport book that will deter fraudulent replication or alteration and facilitate later incorporation of image capture and management technologies.

**Human Resources Management Plan.** The plan, presently in the embryonic stage, will be tailored to our unique operation, and will address the planning, acquisition, development, allocation, utilization, retention and evaluation of human resources, and an appropriate reward system. Examiner training will be a key consideration.

**Communications Plan.** We will develop the Passport Office corporate identity, symbols and colours. We will also begin publication of a

newsletter, and take other steps to continue to develop a strong corporate culture and values and foster a sense of affiliation among employees.

**Strategic Plan.** We will complete the development of a Strategic Plan articulating the long-term strategies of the Passport Office to enable us to respond effectively to the changing environment. The plan will be developed with the participation of the management team of the Passport Office.

## PASSPORT OFFICES IN CANADA



- ★ Headquarters and Central Operations
- Passport Offices in Eastern Operations
- Passport Offices in Ontario Operations
- ▲ Passport Offices in Western Operations
- \* Passport Offices to open in 1992

# 1. Introduction

## 1.1 Purpose of the Business Plan

The purpose of this Business Plan is to identify the operating objectives of the Passport Office for 1992-93, the activities to be undertaken to meet those objectives, and the required resources. More specifically, it:

- analyzes the business assumptions and general trends which influence our activities; and
- specifies the financial and other performance targets which must be met in 1992-93.

The Business Plan formalizes the commitment of the Passport Office management team to attaining the financial and other objectives set for 1992-93, and forms the basis for measurement of our performance. It constitutes an important vehicle for internal communications and is updated annually.

## 1.2 Background

The Passport Office is an agency of External Affairs and International Trade Canada (EAITC). The Passport Office is authorized by the Secretary of State for External Affairs to administer all matters pertaining to the issuance, revoking, withholding, recovery and use of passports. It advises Canadian missions abroad on the issuance of passports, trains consular officers, and obtains visas for official travel.

The Passport Office is organized into a central administration and four operational divisions (Eastern, Ontario, Western and Central) comprising 23 issuing offices ranging from St. John's, Newfoundland to Victoria, British Columbia (see Appendix A for the location of issuing offices).

The management team comprises the Chief Operating Officer, four directors at Headquarters and three regional directors. In addition, there are 21 managers in the regions and 19 at

Headquarters (see Appendix B for the organization chart of the Passport Office).

Recognizing that the Passport Office is a self-contained unit whose role is the delivery of services directly to Canadians, the government designated it one of the first five Special Operating Agencies (SOA) in December 1989. The Passport Office began operating as an SOA on April 1, 1990, and is oriented towards improved quality of service to its clients and improved efficiency.

In line with the SOA concept, a Passport Office Advisory Board has been established with a mandate to provide advice of a strategic nature on initiatives proposed by the Chief Operating Officer, and to review and recommend approval of the corporate plans of the Passport Office.

The Advisory Board consists of seven members and a Secretary. The permanent Chair of the Board is the Legal Advisor, Legal Affairs Branch, EAITC. There are two other permanent departmental members: the Assistant Deputy Minister of the Corporate Management Branch, and the Chief Operating Officer of the Passport Office. The Chief Executive Officer of another Special Operating Agency is a member on a two-year rotational basis to promote and facilitate the exchange of information and experience of other Special Operating Agencies. Another member of the Board is the Assistant Secretary of the Treasury Board Secretariat. In addition, there is a member from a Crown Corporation and a member from the private sector. The Director, Finance and Administration of the Passport Office is the Secretary to the Advisory Board and the Manager, Strategic Planning is the alternate Secretary (see Appendix C for the membership list of the Advisory Board). The Advisory Board meets on a regular basis twice a year: in the spring and in the fall.

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

## 2. Business Assumptions

This section identifies the assumptions underlying the Business Plan and the business targets specified for 1992-93. It also explains the concepts of demand and productivity and the methods used to establish these rates.

### 2.1 Product

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

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

### 2.2 Market

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

### 2.3 Service

One of our prime objectives as an SOA is to improve the quality of service to our clients. This objective has always been a concern and the ability to improve service depends on our most valuable asset, our employees. Consequently, increased attention will be paid to providing a positive working environment for all employees.

Of particular importance is the role of the Passport Office examiners who interact directly with clients. A training package for examiners, tailored to the organizational needs, has been developed.

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

### 2.4 Security

The value of the Canadian passport lies in the international reputation for integrity, not only of the passport book itself but also of the issuing process. For this reason, it is of prime importance that this level of integrity be protected, maintained and improved as appropriate, while continuing to provide the level of service Canadians have come to expect.

### 2.5 Business Framework

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



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

The volume of business is determined fundamentally by demographic and economic factors. Historically, there has been a correlation between the rate of growth in the number of Canadian international air passengers and the rate of growth in the demand for passports. To estimate demand we, therefore, employ forecasts on passenger traffic prepared by Transport Canada and published as *Aviation Forecasts "Top 30 Airports"*.

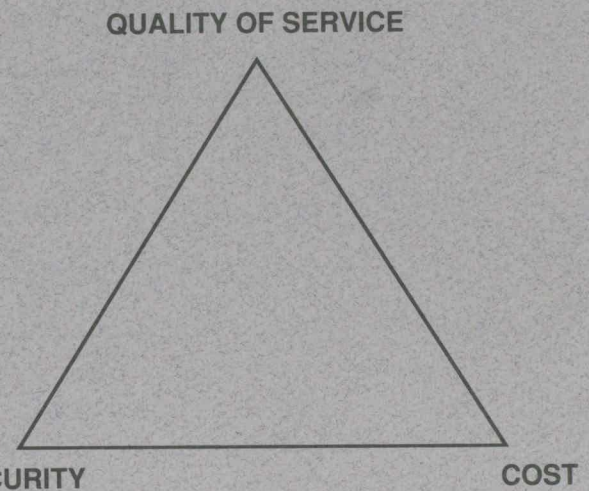
Transport Canada develops its forecasts taking into account such factors as demographic data, immigration trends, the international political situation, the economy, personal disposable income per capita, the strength of the Canadian dollar and air fares.

As shown in *Graph 1*, the most recent statistics issued by Transport Canada, in September 1991, point out sustained and progressive increase in the number of Canadian international air passengers. Transport Canada estimates that, in

spite of the current recession, the number of Canadian international air passengers will increase in 1992 by 11% over 1991 and in 1993 by 10.8% over 1992. According to Transport Canada's statistics, Canadian international travel will continue to grow well into the next century.

### 2.6 Our Challenge

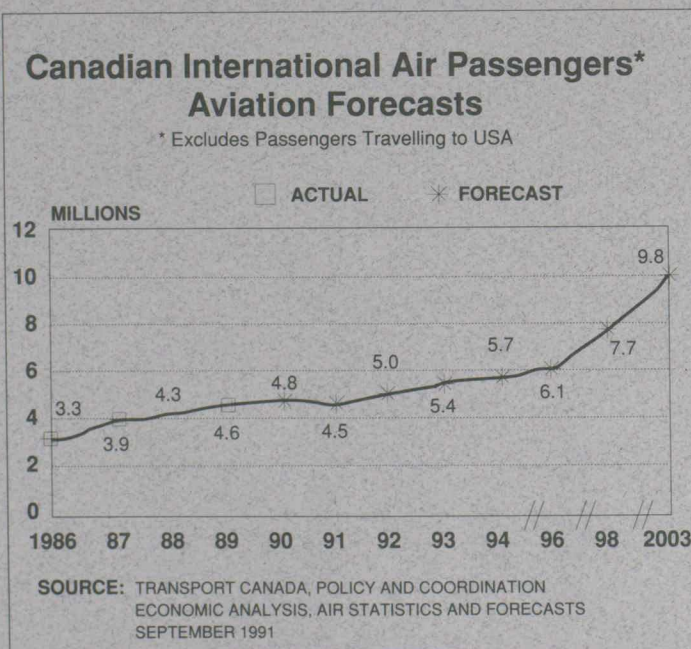
To achieve the performance targets agreed upon for the Passport Office as an SOA, while delivering an effective product at an acceptable level of service, calls for the constant balancing of the variables of security, service and cost.



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

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

GRAPH 1



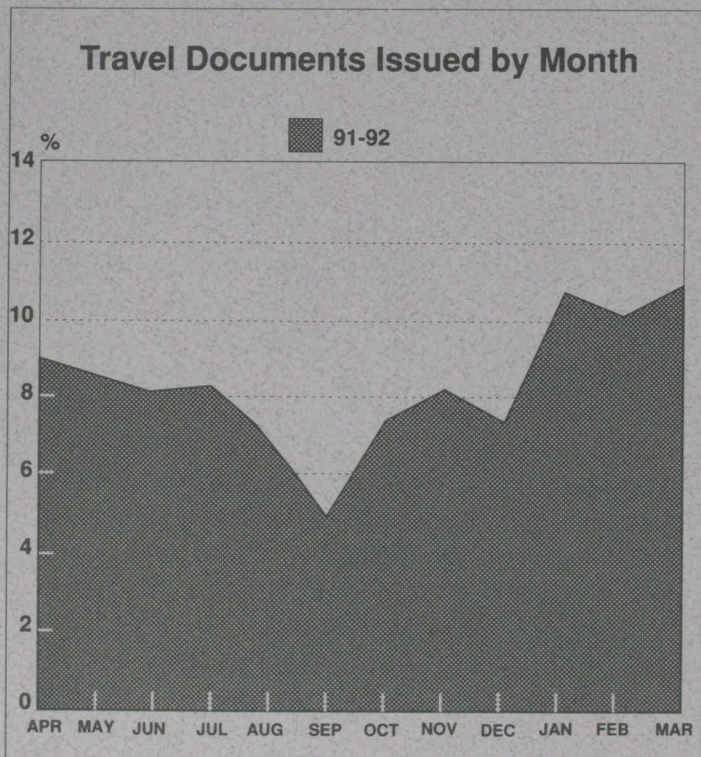
## 2.7 Productivity

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

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

In 1991-92, we had a target of 459 person-years. In fact, we employed up to 540 people at any one time to handle seasonal fluctuations in demand. The seasonality of demand is illustrated in *Graph 2*.

GRAPH 2



## 2.8 Management Contracts

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

A contract is drawn up annually between the Chief Operating Officer and each director. This sets out their specific authorities, accountabilities and responsibilities for the period, and ensures that there is a common view of Passport Office operations and the factors necessary for success. It also commits directors to use allocated resources -- human, financial and materiel -- efficiently and with the highest regard for probity and prudence. In 1992-93, similar management contracts will be signed between directors and managers.

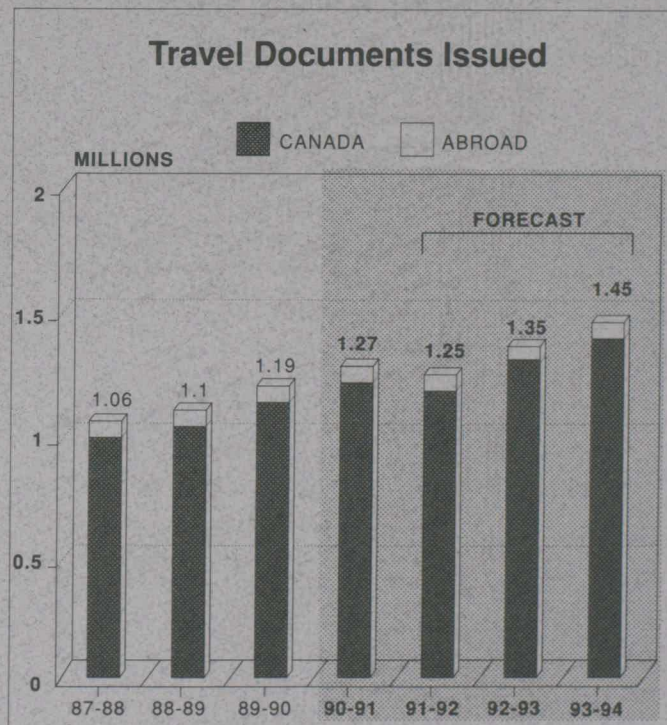
## 2.9 1992-93 Performance Targets

### Volume

The estimated volume of travel documents issued in 1992-93 by the Passport Office in Canada and by Canadian missions abroad will reach 1,353,000. This represents an increase of 8.5% over 1991-92, as indicated in *Graph 3*. A further increase in the volume of 7.2% in 1993-94 over the preceding year is also forecast.

In 1992-93, about 94% or 1.27 million passports will be issued in Canada. About 6% or 83,000 passports will be issued by Canadian missions abroad.

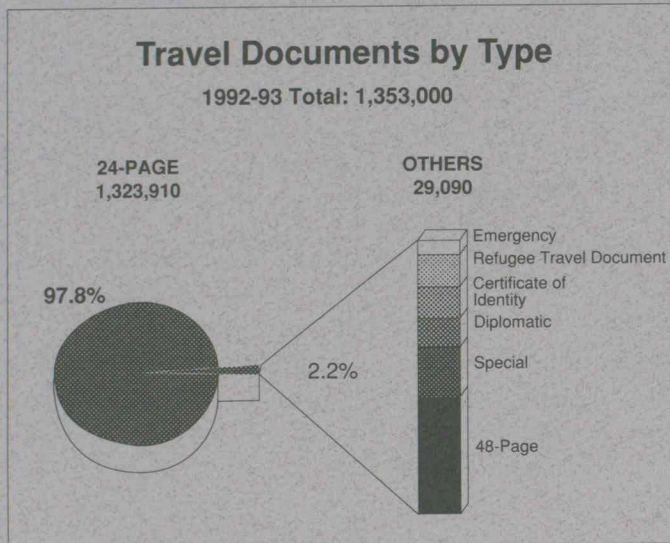
GRAPH 3



### Type of Product

It is estimated that we will issue 1,323,910 24-page passports in 1992-93. This represents 97.8% of the total travel documents to be issued. The remaining 29,090 or 2.2% of documents to be issued include the 48-page passport, special, diplomatic and emergency passports, certificates of identity and refugee travel documents.

GRAPH 4

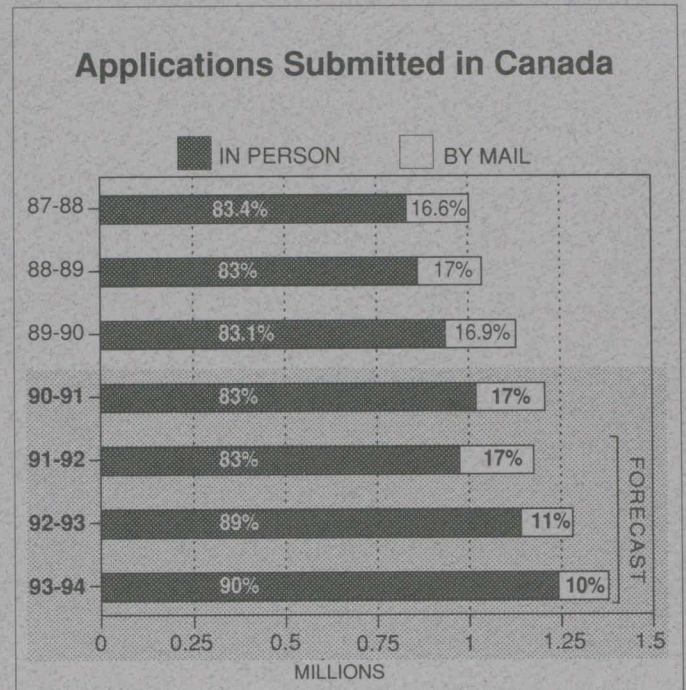


### Type of Service

In Canada, 17% of applications are currently submitted by mail and the remainder at public counters in regional offices and in offices serving the National Capital Region. In 1992-93, five new offices will be opened to encourage Canadians to make use of the over-the-counter

service. We forecast a decline of 6% in the use of the mail service in 1992-93. It is estimated that 89% of all applications in Canada will be submitted in person.

GRAPH 5



### Level of Service

Passports were normally issued in Canada in three working days when applications were submitted in person at public counters. Applications mailed to Ottawa took normally seven working days to process. With the implementation of the Security Enhancement Plan (see section 3.2) in January 1992, the levels of service have been modified as follows:

TABLE 1

Applications	1990-91 Actual		1991-92 to 1993-94 Forecast	
	Submitted by mail*	7 days	97%	10 days
	14 days	100%	17 days	99%
Submitted in person	3 days	96%	5 days	96%
	5 days	100%	7 days	99%

\* Complete applications

Services provided by the Passport Office are highly visible and the risks associated with the issuance of passports containing errors or inaccurate information clearly point to the importance of high quality performance. Control procedures and the audit of passport returns assure the levels of service and a good international reputation of Canadian passports.

### Productivity Rate

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

exceeding \$4,000,000 as a balance between revenues and expenditures.

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

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

TABLE 2

	1992-93 Forecast	1993-94 Forecast	1990-91 Actual	1991-92 Forecast
<b>Volume</b>				
Passports issued in Canada	1,253,087	1,346,875	1,180,538	1,151,083
Official travel documents issued in Canada	8,524	9,135	10,240	7,855
Other travel documents issued in Canada	8,389	8,990	6,569	7,730
Issues abroad	83,000	85,000	71,960	80,000
<b>Total volume</b>	<b>1,353,000</b>	<b>1,450,000</b>	<b>1,269,307</b>	<b>1,246,668</b>
<b>Total person-years</b>	<b>539.4</b>	<b>569.1</b>	<b>434.6</b>	<b>459</b>
<b>Productivity rate</b>	<b>2,508</b>	<b>2,548</b>	<b>2,921</b>	<b>2,716</b>
<b>Productivity rate, production personnel only</b>	<b>3,046</b>	<b>3,000</b>	<b>3,403</b>	<b>3,196</b>

### Financial Performance

On February 14, 1980, the Treasury Board approved a submission (T.B. 769377) seeking the re-establishment of the Passport Office Revolving Fund with a continuing authority not

The Passport Office finances all its activities and recovers its costs from revenues derived from passport services fees. On January 1, 1992, the Governor in Council approved an amendment to the Passport Services Fees Regulations. *Table 3* indicates the current fees and the forecast volume for 1992-93.

TABLE 3

Category of Travel Documents	Fee \$	Forecast Volumes		
		1992-93	1993-94	1991-92
24-page passport	35	1,323,910	1,418,825	1,219,863
48-page passport	37	12,177	13,050	11,220
Official passport	57	8,524	9,135	7,855
Refugee Travel Document	35	3,383	3,625	3,117
Certificate of Identity	75	3,518	3,770	3,241
Emergency	6	1,488	1,595	1,372
<b>Total Volume</b>		<b>1,353,000*</b>	<b>1,450,000*</b>	<b>1,246,668*</b>

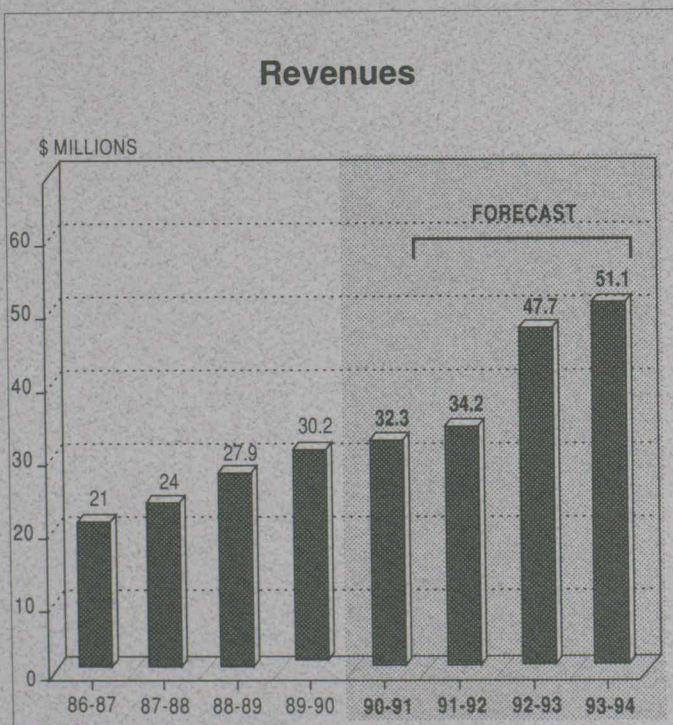
\* Volume forecasts are based on statistics released by Transport Canada, *Aviation Forecasts "Top 30 Airports"*, September 1991

Graph 6 illustrates the levels of revenues forecast for 1992-93 and 1993-94. Given the projected volume of 1.35 million passports to be issued in 1992-93, the estimated level of revenues rises to \$47.7 million. This increase is due primarily to the increase in the travel document fees and to some degree to the increased volume. We further estimate an increase of 7.1% in the revenues for 1993-94, as compared to 1992-93.

The total expenditures forecast for 1992-93 and 1993-94 are illustrated in Graph 7. We estimate that in 1992-93 the expenditures in 1992-93 will reach \$46.7 million.

The increase is due largely to increased volume, the implementation of the Security Enhancement Plan (discussed in section 3.2) and other corporate initiatives undertaken in 1992-93.

GRAPH 6



GRAPH 7

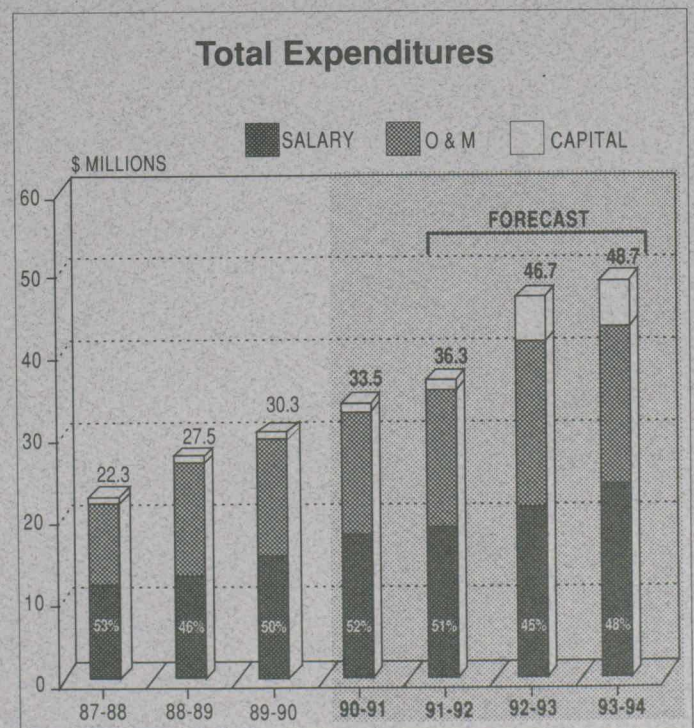


Table 4 shows the Passport Office net cash requirements for the period 1990-91 to 1993-94.

The financial targets for 1992-93 outlined in this section will be achieved by closely monitoring

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

TABLE 4

### Passport Office Net Cash Requirements

	1992-93 Forecast	1993-94 Forecast	1990-91 Actual	1991-92 Forecast
<b>Revenue</b>	<b>\$47,664,431*</b>	<b>\$51,081,615*</b>	<b>\$32,259,472</b>	<b>\$34,242,444*</b>
<b>Expenditures</b>				
– Personnel	20,903,649	23,500,556	17,547,778	18,420,439
– Travel and relocation	722,842	556,707	300,593	585,893
– Freight, express and cartage	1,116,965	1,193,998	736,411	1,151,559
– Postage	84,483	98,113	226,342	98,423
– Telecommunication	1,076,156	1,062,749	694,684	737,746
– Information	60,552	27,489	6,807	24,438
– Professional services	7,385,367	7,310,272	6,274,295	6,722,901
– Rentals	3,064,095	3,305,374	2,170,736	2,355,948
– Repair and upkeep	2,157,952	693,376	443,939	698,797
– Materials and supplies	4,876,549	5,530,788	4,362,551	4,437,407
– Capital	5,186,745	5,432,162	768,421	1,027,974
– Miscellaneous expenses	69,698	12,370	11,153	13,720
<b>Total Expenditures</b>	<b>46,705,053</b>	<b>48,723,954</b>	<b>33,543,710</b>	<b>36,275,245</b>
<b>Surplus (Deficit)</b>	<b>959,378</b>	<b>2,357,661</b>	<b>(1,284,238)</b>	<b>(2,032,801)</b>
<b>Cost per passport</b>	<b>\$34.52</b>	<b>\$33.60</b>	<b>\$26.43</b>	<b>\$29.10</b>

\* Revenue is based on the fee structure effective January 1, 1992.

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

The following is a brief summary of the 1992-93 performance targets:

TABLE 5

<b>1992-93 Performance Targets</b>			
<b>Volume</b>			
Number of travel documents issued in Canada and abroad			1,353,000
Number of travel documents issued in Canada only			1,270,000
<b>Type of Product</b>			
Number of 24-page passports			1,323,910
Number of other travel documents			29,090
<b>Type of Service</b>			
% of applications submitted in Canada in person			89%
% of applications submitted in Canada by mail			11%
<b>Level of Service</b>			
By mail	10 days		97%
	17 days		99%
In person	5 days		96%
	7 days		99%
<b>Productivity Rate</b>			
Productivity rate			2,508
Productivity rate, production personnel only			3,046

## 3. 1992-93 Objectives

### 3.1 Introduction

We have established the following priorities for 1992-93:

- to strengthen security in the issuance of Canadian passports;
- to increase the efficiency in the production of passports and maintain Canada's leadership in the design and development of secure passports through, inter alia, the use of modern technology;
- to define, develop and begin implementation of a comprehensive Human Resources Management Plan which will contribute to the improvement of the employee environment and, in turn, the quality of service to clients;
- to develop and implement an internal Communications Plan to continue to foster a strong corporate culture and a sense of affiliation among our employees; and
- to complete the development of a Strategic Plan, and increase management control and accountability to ensure that financial and performance targets are met.

### 3.2 Security Enhancement Plan

**Objectives.** In 1991, the Secretary of State for External Affairs directed a review of security procedures and approved a series of measures recommended by the Passport Office to strengthen security in the issuance of passports and reduce the possibility of fraud.

**Background.** The resulting Security Enhancement Plan is being implemented in phases over a period of several years to ensure that the measures do not jeopardize our ability to maintain a reasonable level of operation for our clients and staff.

Phase I initiatives implemented during 1991-92 comprised the following:

- increase in the sampling of guarantor verifications to a minimum of 20% at all offices;
- projects to quantify the extent of personation for the purpose of passport fraud undertaken in collaboration with other investigative bodies and provincial vital statistics authorities;
- return of passports to regional offices for pick-up in person or by a family member;
- retention of documentary evidence of citizenship during processing of passport applications; and
- review of the passport guarantor policy.

**1992-93 Activities.** In 1992-93, Phase II and III initiatives will be implemented. Under Phase II,

- new passport offices will be opened in Surrey and Laval (spring 1992), Mississauga (summer 1992) and St. Catharines and Kitchener (fall 1992) to encourage personal appearance by passport applicants; and
- April 1, 1992, travel agents and other entrepreneurs will retain the privilege of picking up completed passports for their clients, but will no longer be permitted to submit passport applications on their behalf.



Under Phase III, to be started in November 1992, we will

- evaluate the results of investigations by the Passport Office and other investigative bodies into the extent of personation in connection with passport applications;
- analyze the experience with increased personal appearance generated by Phase I and II initiatives;
- assess the value of opening other economically viable offices;
- review passport controls related to children;
- study passport issuance abroad in collaboration with External Affairs and International Trade Canada;
- undertake research into the possibilities of incorporating image capture technologies in the process of passport production and the passport itself; and
- prepare a status report to the Secretary of State for External Affairs and propose additional activities, if warranted.

**1992-93 Other Activities.** In addition, during 1992-93, Security Services of the Passport Office will be restructured to reinforce the security of premises, documents and employees.

Medium-sized passport offices located in non-government buildings will be provided with security guards.

The measures undertaken in the course of implementing the Security Enhancement Plan are labour-intensive and will, therefore, require adjustment to our productivity rates and service levels.

**Resources Required.** The estimated resources required in fiscal year 1992-93 to carry out the Security Enhancement Plan activities are indicated in *Table 6*. The restructuring of Security Services is estimated at \$207,500. The cost of the security guards in medium-size offices is estimated at \$112,300.

TABLE 6

Estimated Resources Required		
Phases	\$	Person-Years
Phase I	1,075,782	13.65
Phase II	2,467,432	22.80
Phase III	34,714	1.0

### 3.3 Technology Enhancement Plan

**Objectives.** Recognizing that informatics represents both a tactical and a strategic resource, in 1991-92 we initiated the development of a plan to guide the specification and implementation of new systems and technologies to manufacture passports in the short and medium terms.

The first step in this process was the commissioning of an independent study to review our current operations and the emerging technologies that might affect us. The study recommended that we embark on an early program to restructure our operations with the following objectives:

- to create an on-line processing environment to link all passport offices and other issuing locations, and to permit later connection of other users, such as Immigration officials, for passport validation purposes;
- to incorporate emerging image capture and management technologies, and to develop corresponding document image workflow and management operational systems; and
- to adopt new passport production methods to permit digitized information to appear directly in the passport itself.

Implementation of the plan would permit us to increase the efficiency with which we produce passports, and to maintain our international leadership in the design and development of counterfeit-protected, machine-readable passports.

**Background.** The study concluded that, along with the emerging technologies, there are a number of socio-political considerations that can be expected to pull the organization in new directions in the coming decade, and also enable it to augment its role. Among these are increased volume of business and demand for increased security; political pressure at the international level to put a stop to criminal counterfeiting and facilitate identification of fraudulent passports; and the possible strategic integration of Passport Office systems, networks and data resources into overall government operations. The study provided a strategic planning framework for implementation, which will take place over four to five years.

**1992-93 Activities.** We will refine the implementation plan and the timetable. We will begin developing and designing the image capture system with the expectation of being able to commence building an image database. In the coming year, we will also select a prototype design for a new passport book to be readied for production. The design will integrate new enhanced security features that will deter fraudulent replication and facilitate later incorporation of image technologies.

Subsequent proposed steps are as follows:

- 1993-94 An on-line guarantor database with access from both local and remote passport offices.  
Expanded on-line Master Index and Passport Control List databases, or their replacements, accessible by local and remote locations, including missions abroad.
- 1994-95 On-line access available to federal and provincial databases for vital statistics and other security checks.
- 1995 Production of passports using digitized photographs, signature and other personal data ("biometrics").
- 1995+ Processing of applications using document imaging and workflow systems.

**1992-93 Other Activities.** We will replace the minicomputer.

**Resources Required.** Development of the new passport book will cost \$100,000. Replacement of the minicomputer is estimated at \$250,000.

### 3.4 Human Resources Management Plan

**Objectives.** The reputation our Agency enjoys for quality rests upon its most valuable asset -- the people who deliver its services. The way we manage our human resources is, therefore, of critical importance. We have established as one of our most important corporate objectives the improvement of the employee environment. The development of a comprehensive human resource management plan is one step towards meeting this objective which reflects the Public Service 2000 philosophy of improving service to the public by instituting good management practices that promote efficiency.

**1992-93 Activities.** To define, develop and initiate the implementation of a Human Resources Management Plan. The following elements will form the framework upon which the plan will evolve:

- a review of all personnel activities in the context of SOA status and the legislation governing those activities;
- a plan to decentralize personnel authority and accountability;
- an analysis of the interrelationship between personnel activities and the attainment of the organization's objectives. Emphasis on quality of service through specific courses and the development of a mission statement will reinforce the importance of the organization's objectives.

The plan is presently in the embryonic stage. Ultimately, it will be a comprehensive human resource management plan, tailored to the Passport Office's operations and addressing such topics as the planning, acquisition, development, allocation, utilization, retention and evaluation of human resources and of an appropriate reward system.

**1992-93 Other Activities related to the objective of improving the employee environment.**

In 1990, we set up a Passport Office Examiner Training (POET) Committee to recommend strategies to promote effective and efficient examination of passports and to ensure consistency in the passport-issuing training and examination. One of its recommendations was that examiner training be a key consideration in the development of the human resources management plan. Accordingly, in 1992-93, we will take action on a number of specific measures suggested by the Committee.

Furthermore, the personnel function of the Passport Office will be decentralized. A personnel generalist will be situated in each regional operation to assist the regional directors in the exercise of their delegated personnel authority.

A particular attention will be paid to the physical environment of our employees located at Headquarters and other issuing offices.

**Resources Required.** Costs associated with the above activities are as follows:

- human resources management plan, training and other personnel activities: \$472,000; and
- Hull floor spacing: \$360,000.

### 3.5 Internal Communications Plan

**Objectives.** The importance of communication for organizational effectiveness cannot be underestimated: organizational goals will be accomplished only if they are clearly and concisely defined, communicated to and understood by the individuals who comprise the organization and to the Canadians served by the Passport Office.

In line with our primary strategic concerns regarding improvement of the employee environment, we will develop an internal communications plan emphasizing the continuation of developing of a strong corporate culture and values, and fostering a sense of affiliation among Passport Office staff.

**1992-93 Activities.** In the coming year, we will

- develop a corporate visual identity, subject to appropriate levels of approval, to express our SOA status and enhance our image. These could be used on our stationery and corporate documents, in public areas, and also in exhibit and promotional materials;
- begin publication of a newsletter to strengthen corporate culture, promote a sense of belonging and provide recognition; and
- involve employees in the management process and foster a team spirit by communicating to them our vision, strategies and objectives, and explaining the impact of these on the organization's day-to-day operations. This will be accomplished, inter alia, by having the strategic planning team participate in regional conferences and meetings.

**Resources Required.** For development of a corporate image and initial printing of stationery and publication of a newsletter: \$ 66,200.

### 3.6 Strategic Plan

In 1992-93, we will complete the development of a Strategic Plan which will identify the long-term strategies allowing us to respond more readily to the changing environment. The plan will be developed with the participation of the management team of the Passport Office.

## 4. Conclusion

**T**he 1992-93 Business Plan enunciates the corporate objectives and activities to be undertaken by the Passport Office in the next fiscal year. It also identifies the financial resources forecast to achieve these objectives.

The Passport Office will assess its success in attaining these objectives in the Annual Report covering the 1992-93 year.

---

# Appendix A

## Passport Office Locations in Canada

### PERSONAL SERVICE

#### EASTERN OPERATIONS

##### FREDERICTON

Suite 601, King's Tower  
King's Place  
440 King Street

##### HALIFAX

Suite 608, Duke Tower  
Scotia Square  
5251 Duke Street

##### JONQUIÈRE

Suite 302  
Place Saint-Michel  
3885 Harvey Boulevard

##### MONTRÉAL

Suite 215, West Tower  
Complexe Guy-Favreau  
200 René-Lévesque Boulevard West

##### QUÉBEC

Suite 1000  
Place Belle Cour  
2590 Laurier Boulevard

##### SAINT-LAURENT

Suite 112  
3300 chemin Côte Vertu

##### ST. JOHN'S

4th Floor  
General Post Office Building  
354 Water Street

#### ONTARIO OPERATIONS

##### HAMILTON

Suite 330  
Standard Life Building  
120 King Street West

##### LONDON

Suite 803  
Government of Canada Building  
451 Talbot Street

##### NORTH YORK

2nd Floor  
Government of Canada Building  
4900 Yonge Street

##### SCARBOROUGH

Suite 828  
Scarborough Town Centre  
200 Town Centre Court

##### THUNDER BAY

Suite 406  
Royal Insurance Building  
28 Cumberland Street North

##### TORONTO

Suite 1031  
Atrium on Bay  
20 Dundas Street West

##### WINDSOR

Suite 504  
Canadian Imperial Bank of  
Commerce Building  
100 Ouellette Avenue

#### WESTERN OPERATIONS

##### CALGARY

Suite 480  
Harry Hays Government of Canada  
Building  
220-4th Avenue, S.E.

##### EDMONTON

Suite 1630  
Canada Place Building  
9700 Jasper Avenue

##### REGINA

Suite 502  
Canadian Imperial Bank of  
Commerce Building  
1867 Hamilton Street

##### SASKATOON

Suite 605  
Federal Building  
101-22nd Street East

##### VANCOUVER

Suite 240  
Sinclair Centre  
757 Hastings Street West

##### VICTORIA

Suite 228  
Customs House  
816 Government Street

##### WINNIPEG

Suite 308  
Revenue Building  
391 York Avenue

#### CENTRAL OPERATIONS (NATIONAL CAPITAL REGION)

##### OTTAWA

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

##### HULL

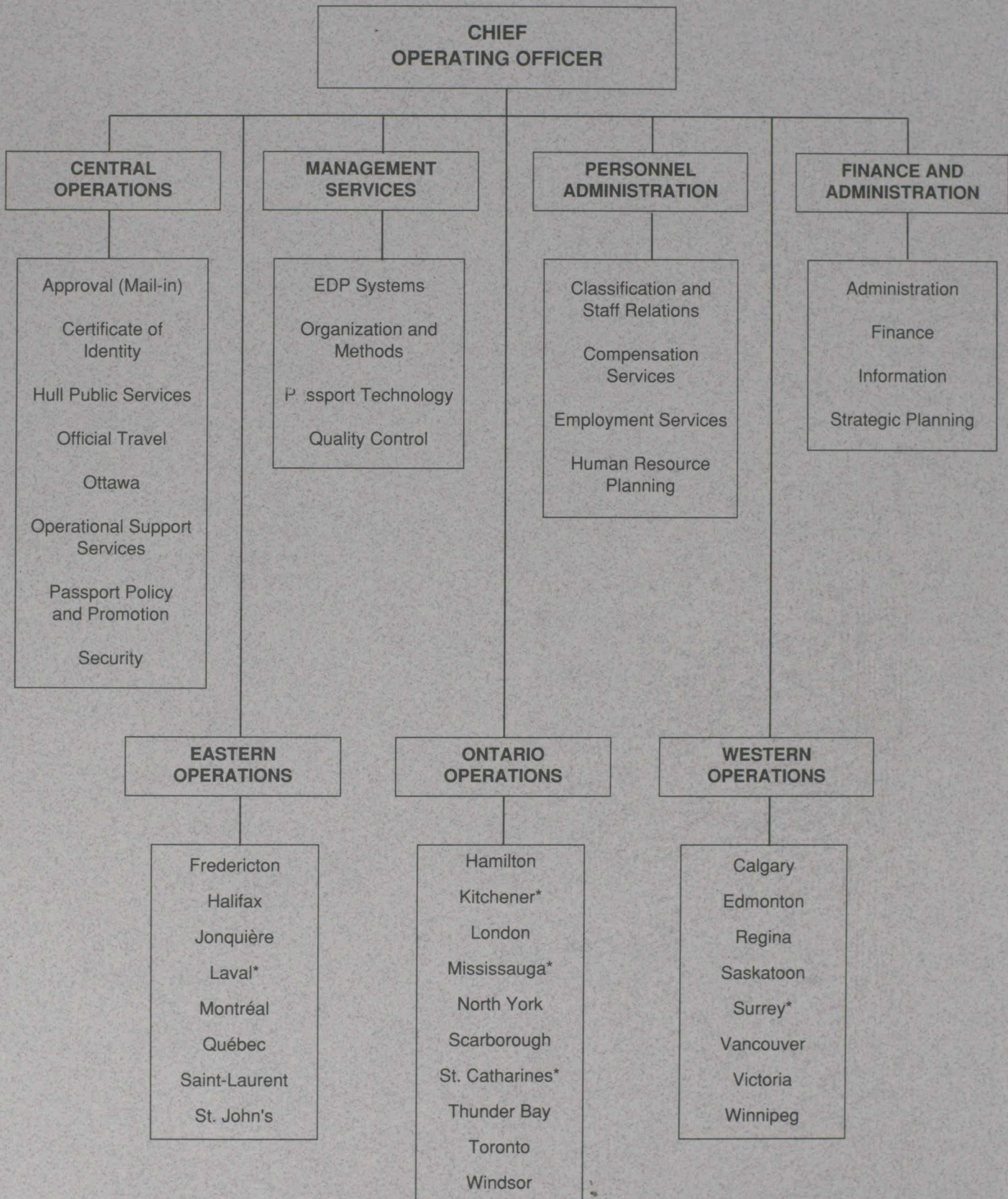
6th Floor  
Place du Centre  
200 Promenade du Portage

#### MAIL-IN SERVICE

The Passport Office  
Department of External Affairs  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3

# Appendix B

## Passport Office Organization



\* Passport Offices to open in 1992

## Appendix C

### Membership of the Advisory Board of the Passport Office

**Mr. Barry Mawhinney**

Chairman  
Legal Advisor  
Legal Affairs Branch  
External Affairs and  
International Trade Canada

**Mr. Norman Manchevsky**

Chief Executive Officer and  
Queen's Printer for Canada  
Canada Communication Group  
Canadian National Printing Bureau  
Supply and Services Canada

**Mr. Garrett Lambert**

Assistant Deputy Minister  
Corporate Management Branch  
External Affairs and  
International Trade Canada

**Mr. André Donati**

Vice President  
Marketing and Sales  
Canada Post Systems  
Management Limited  
Canada Post Corporation

**Mrs. Mireille Badour**

Assistant Secretary  
Government Operations, Defence and  
External Affairs Sector  
Treasury Board Secretariat

**Mr. Robert J. MacPhee**

Chief Operating Officer  
Passport Office  
External Affairs and  
International Trade Canada

