



Plan **stratégique**

Bureau des passeports

1997/98 à 2000/01

LIBRARY E / BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20094790 4

DOCS

CA1 EA620 97P15 EXF

Canada. Passport Office

The Passport Office strategic plan

1997/98 to 2000/01. --

53470830



Bureau des Passports
passeports Office

Un organisme du ministère des
Affaires étrangères et du Commerce international

Canada

*Pour se procurer des exemplaires additionnels
de ce document, prière de communiquer avec :*

Service des communications

Téléphone : (819) 994-3426

Bureau des passeports

(819) 997-6054

Ministère des Affaires étrangères et

Télécopieur : (819) 997-6375

du Commerce international (MAECI)

Ottawa, Ontario K1A 0G3

©Travaux publics et services gouvernementaux Canada

N° de catalogue : E77-1/2001

ISBN : 0-662-62934-5

Graphisme : Victory

Photographies : Martin Lipman

*Nota : Afin de faciliter la lecture du texte, le masculin est
utilisé pour désigner à la fois les hommes et les femmes.*

Le 30 avril 1997

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



Monsieur le Sous-ministre,

En raison du statut d'organisme de service spécial du Bureau des passeports, le sous-ministre des Affaires étrangères est responsable de s'assurer que les objectifs généraux de l'activité relative aux passeports sont atteints avec efficacité et efficience. Tel qu'énoncé dans le Document cadre, votre approbation du Plan stratégique du Bureau des passeports est requise. Par conséquent, nous vous présentons le Plan stratégique pour la période de 1997-1998 à 2000-2001. Ce Plan énonce les priorités et l'orientation du Bureau des passeports pour les quatre prochaines années.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Sous-ministre, l'expression de nos salutations distinguées.

Le président-directeur général,

Le sous-ministre adjoint, Affaires internationales
et Communications

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michael J. Hutton'.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kathryn E. McCallion'.

Michael. J. Hutton

Kathryn E. McCallion

Lettre du président-directeur général

Il semble que notre organisation connaisse de grands changements à intervalles de quelques années. En 1985, nous implantions la technologie du passeport lisible à la machine. En 1990, nous devenions un organisme de service spécial (OSS). D'ailleurs, en tant que l'un des cinq premiers OSS, nous avons joué un rôle fondamental dans le développement et l'amélioration de ce concept au Canada. Aujourd'hui, l'OSS s'inscrit dans le projet plus vaste de la prestation de rechange des services (PRS), l'une des priorités à l'ordre du jour du gouvernement en matière de réformes, qui constitue également une partie intégrante de l'« examen des programmes ».

Nous sommes particulièrement fiers que le ministère nous ait investis d'un pouvoir discrétionnaire quant à l'établissement, à l'administration et à la mise en œuvre de la politique relative aux passeports. De plus, nous avons été un organisme gouvernemental responsable, en faisant la promulgation, sous prérogative royale, des politiques destinées à protéger l'intégrité du passeport.

Dans le cadre de l'évolution du concept d'OSS, nous sommes en quête de raffinements, de clarifications et d'autorisations qui nous permettront de mieux servir nos clients, de préserver l'intégrité et la réputation du passeport, et de mener à bien nos activités de façon rentable.

La planification stratégique constitue également un processus en évolution. Nous avons élaboré le premier plan stratégique pour qu'il nous guide dans nos activités initiales à titre d'OSS. Par suite de la planification réalisée il y a cinq ans, le Bureau des passeports a amélioré les services fournis aux Canadiens en augmentant le nombre de bureaux de délivrance, en prolongeant leurs heures d'ouverture et en mettant en œuvre des plans de perfectionnement de la technologie et de la sécurité. Parmi nos nombreux projets et activités, nous avons également amélioré nos locaux, créé un modèle de répartition des ressources et mis en œuvre un Plan de gestion des ressources humaines. Ainsi, nous avons beaucoup accompli au cours des cinq dernières années.

Nous devons également nous tourner vers l'avenir et nous assurer que, grâce à nos ressources et à nos prises de décisions actuelles, nous disposerons des personnes, des outils et des compétences qui nous conduiront là où nous voulons être demain. Nous devons constamment étudier notre environnement pour comprendre les facteurs qui influent sur les activités du Bureau des passeports.

Comme vous le verrez dans ce plan, le changement se manifestera sous de nombreuses formes au cours des cinq prochaines années. Nous mettrons en place un processus de délivrance des passeports à la fine pointe de la technologie. Nous évaluerons continuellement l'ensemble du processus de demande de passeport, afin de trouver les éléments qui peuvent être modernisés ou modifiés dans le but de mieux servir nos clients, d'améliorer la sécurité et de réduire les coûts. De plus, nous collaborerons avec d'autres organismes gouvernementaux afin de trouver des façons de s'entraider pour être plus efficaces. Pour que toutes ces initiatives soient couronnées de succès, nous devons fournir à nos employés les compétences, les renseignements et les méthodes nécessaires à la mise en œuvre de ces changements.

A map of Central Asia is the background, showing cities like Tashkent, Samarkand, and Bishkek. A single pushpin is pinned to the top, and a vertical line of four pushpins is pinned to the bottom. The map is overlaid with a blue-to-orange gradient on the left and a green-to-orange gradient on the right.

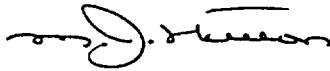
le changement

La planification stratégique dirige notre attention sur des questions et des défis d'une importance capitale. En outre, elle fournit une façon méthodique d'aborder la gestion du changement.

Au cours des prochaines années, nous devons relever de nombreux défis. Or, forts de l'orientation énoncée dans ce document, conjuguée à l'intervention et à l'engagement de nos employés, je suis certain que nous excellerons dans la prestation de services économiques, efficaces et de haute qualité destinés aux Canadiens. J'envisage avec enthousiasme les prochaines années. J'espère qu'il en est de même pour vous !

Le président-directeur général,

Michael J. Hutton



Introduction

La planification stratégique est un travail rigoureux menant à la prise de décisions et de mesures qui déterminent ce qu'est une organisation, ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait. La planification stratégique n'est utile que dans la mesure où elle améliore la réflexion et l'action stratégiques : elle ne les remplace pas. La réflexion stratégique nous force à nous concentrer sur l'avenir. La planification stratégique, quant à elle, dirige notre attention sur des questions et des défis d'une importance capitale. En outre, elle fournit une façon méthodique d'aborder la gestion du changement. En dernière analyse, toutes les décisions de gestion sont prises intuitivement — ce n'est qu'avec le recul qu'on trouve la preuve irréfutable de ce qu'on avance. Cependant, l'analyse rigoureuse contribue parfois à réduire les risques, à faire ressortir certaines options et à augmenter les chances de réussite.

De nos jours, au sein de la fonction publique, la sensibilisation à la gestion stratégique est primordiale. En effet, l'ensemble de la fonction publique fédérale et, en particulier, le Bureau des passeports traversent une période de changement. Les budgets diminuent et la demande — qui exprime souvent des intérêts contradictoires — augmente. De plus, la nouvelle technologie nous fournit l'occasion d'améliorer de nombreux aspects de nos activités. On ne peut plus se permettre de diriger des ministères et des programmes dans l'isolement. De plus en plus, le changement a un effet d'entraînement sur la formation de nouvelles alliances internes et externes. Ces stimuli peuvent être accablants.

Afin d'adopter une approche proactive à la gestion de ses activités, le Bureau des passeports a entamé un processus de planification stratégique devant conduire à l'élaboration d'une vision et d'un projet communs. Ceux-ci guideront les prises de décisions au sein de notre organisation au cours des quatre prochaines années. Ce plan, résultat d'un long processus de consultation et de collecte d'information, définit quatre objectifs, ou impératifs, stratégiques sur lesquels nous devons nous concentrer pour garantir le succès du Bureau dans un monde en évolution. Ces impératifs nous indiqueront la voie à suivre et serviront d'assise à nos processus décisionnels et à la communication avec les employés.



les alliances

Former de nouvelles alliances qui permettront
d'optimiser nos compétences de base.

Par conséquent, le présent document propose une approche en quatre étapes. Premièrement, nous devons observer notre environnement pour déterminer les besoins et les attentes de nos clients. Deuxièmement, nous devons déterminer les stratégies essentielles qui favorisent le changement. Troisièmement, nous devons trouver un processus par lequel la mise en œuvre de ces changements sera couronnée de succès. Enfin, nous devons nous assurer que les employés et d'autres intervenants comprennent la raison de ces changements et contribuent à les faire connaître et à les promouvoir.

Notre vision

Être un modèle exemplaire de réussite et d'efficacité de prestation des services au sein du gouvernement.

Le Bureau des passeports s'efforce de devenir un organisme de service exemplaire en incorporant à tous les aspects de ses activités une démarche axée sur la clientèle. Ce faisant, nous tentons d'être plus innovateurs dans notre style de gestion et de prestation des programmes. De plus, le fait de nous concentrer sur les besoins des clients nous permet de remettre en question les politiques, les procédures et les activités courantes du gouvernement, puis de repérer les situations susceptibles d'amélioration, les dédoublements et les occasions de coopérer.

Notre mission

Notre objectif fondamental consiste à faciliter les déplacements des Canadiens dans le monde en fournissant des documents et des services respectés au niveau international. Nous formerons également des alliances avec d'autres organismes gouvernementaux afin de fournir des services et des pièces d'identité sûres.

On a créé le Bureau des passeports pour qu'il fournisse un document de voyage du gouvernement canadien attestant que le titulaire est un citoyen canadien, qui jouit de tous les droits et privilèges que confère la citoyenneté. Cela constitue encore notre raison d'être. Cependant, au fil des ans, nous avons acquis certaines compétences et connaissances spécialisées qui nous permettent de collaborer avec d'autres organismes gouvernementaux, notamment de les conseiller, que ce soit à l'échelon municipal, provincial ou international. Nous pouvons ainsi les aider dans leurs activités relatives à la prestation de services et à la délivrance de pièces d'identité sûres.

En tirant parti de leurs points forts, le Bureau des passeports et ses employés peuvent contribuer de façon constructive à l'amélioration des services gouvernementaux et de la sécurité.



l'intégrité

La nouvelle technologie nous fournit l'occasion
d'améliorer de nombreux aspects de nos activités.



Nos principaux intervenants

Nous avons de nombreux intervenants, tous importants à notre développement. Cependant, nos clients sont nos principaux intervenants — tous les ans, plus de 1,3 million d'entre eux présentent une demande de passeport. Ils s'attendent à recevoir des documents sûrs et un service de qualité à prix raisonnable. Les citoyens et le gouvernement exigent des services gouvernementaux efficaces et abordables ainsi qu'un système sûr de documents de voyage. Pour accomplir leur travail, nos employés ont besoin d'outils, de ressources et d'appui, mais aussi que la qualité de leur travail soit reconnue.

La planification stratégique et notre organisation

Le gouvernement fédéral met davantage l'accent sur la planification stratégique afin d'atteindre ses objectifs en matière de fiscalité et de politique sociale. Les décisions doivent s'appuyer sur une compréhension claire de nos objectifs à long terme, des besoins de nos clients et de notre rôle au sein du gouvernement.

Les membres du Comité exécutif (CE), qui se compose du président-directeur général, de tous les directeurs et leurs homologues sont les principaux décideurs du Bureau des passeports. Le CE se concentre principalement sur le processus décisionnel de l'organisme et la planification stratégique à moyen terme, tout en appuyant le président-directeur général dans la planification stratégique à long terme. Le CE, quant à lui, reçoit l'appui des gestionnaires des opérations et des gestionnaires fonctionnels de l'ensemble de l'organisation. Ceux-ci sont responsables de la gestion et de la mise en œuvre quotidiennes des décisions du CE. Les gestionnaires et leurs homologues sont également une importante source d'information et de rétroaction vers les directeurs quant aux politiques, aux priorités, à l'environnement et à la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

Les employés des bureaux de délivrance et des unités de soutien fonctionnel sont responsables de la prestation de nos services. Les employés des bureaux de délivrance sont notre lien avec la clientèle. Ils sont les « yeux » et les « oreilles » de notre organisation et, à ce titre, sont en mesure de nous faire part des commentaires des clients et de leurs idées sur la façon d'améliorer nos activités. Les employés des unités de soutien fonctionnel participent aussi étroitement au bon fonctionnement de l'organisation en offrant des services aux opérations qui permettent la gestion efficace de l'administration centrale et des bureaux régionaux. D'autre part, les employés de ces unités se servent de leur interaction avec les fournisseurs et d'autres ministères afin de repérer les possibilités et les « meilleures pratiques » qui pourraient permettre d'améliorer le rendement du Bureau des passeports.

The image features a chessboard with a central chess piece, a king, positioned in the center. The board is split vertically into two halves: the left half is blue and the right half is red. The chess piece is also split vertically, with the left side being blue and the right side being red. The background is a dark, textured surface, possibly a book cover, with a vertical crease on the left side. The text is overlaid on the chessboard.

la stratégie

Le plan stratégique sera en constante évolution
et fournira des projections sur quatre ans.

Le processus de planification stratégique

Au Bureau des passeports, le processus de planification s'appuie sur la consultation : celle des clients, des fournisseurs, des organismes centraux, du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), des gestionnaires et des employés du Bureau des passeports, d'autres ministères « associés » et d'experts indépendants. Ce processus de consultation et de collecte d'information est une activité courante qui conduira à un réexamen annuel du plan stratégique. On procédera à l'analyse de la nouvelle information et, s'il y a lieu, celle-ci sera incorporée au plan. En effet, celui-ci sera en constante évolution et fournira des projections sur quatre ans.

Le dialogue entre les différents niveaux de l'organisation est essentiel à la fois au développement et à la mise en œuvre de toute stratégie. Les décisions du CE sont décrites et consignées dans un Rapport de décision (RD) mis à la disposition de tous les employés du Bureau. Les employés seront ainsi capables de suivre et de comprendre, au fur et à mesure, les décisions relatives au financement et aux initiatives stratégiques.

De plus, nous prévoyons que le RD informera à la fois les représentants du MAECI et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) de nos plans stratégiques et d'entreprise, et des décisions qui s'y rattachent. Grâce à ces activités de communication interne et externe, les intervenants connaîtront nos activités, les raisons qui nous motivent et les avantages escomptés.

La stratégie du Bureau des passeports consiste à se concentrer sur quatre objectifs ou impératifs clés. Comme nous considérons que l'atteinte de ces objectifs est essentielle à notre succès, nous les appelons nos impératifs stratégiques. L'utilisation du mot « impératif » souligne l'urgence et l'importance des mesures à prendre, tout comme l'engagement exigé au sein de notre organisme.

Nous croyons que, en limitant à quatre le nombre d'impératifs stratégiques, cela permettra à nos employés de se sentir plus concernés, de contribuer à l'atteinte des objectifs et de tirer profit de cette expérience.

Le succès du Bureau des passeports se mesurera en fonction de sa capacité à répondre aux attentes de ses clients, de ses employés et du ministère dont il relève (MAECI), ainsi qu'à celles de l'ensemble du gouvernement et de ses partenaires privés.

Les impératifs stratégiques

Pendant des années, l'objectif du Bureau des passeports a consisté à fournir un service à sa clientèle de la meilleure qualité possible, au coût le plus bas, tout en assurant la sécurité et l'intégrité du passeport. Dans le contexte actuel, comme partout au gouvernement, nous devons faire encore mieux.



le processus

Nous devons fournir à nos employés les compétences, les renseignements et les méthodes nécessaires à la mise en œuvre de ces changements.

8 V BAHCO II - V

En fournissant des services efficaces et rentables aux personnes qui font une demande de passeport, le Bureau des passeports constitue un excellent modèle au sein du gouvernement. De plus, nous pouvons constamment être des chefs de file en matière de prestation de rechange des services, de qualité du service à la clientèle et d'application de la technologie. Ainsi, afin d'atteindre nos objectifs, tout en respectant notre engagement relativement au service, à la sécurité et à la gestion des coûts, nous avons établi les impératifs stratégiques suivants. Ils décrivent les priorités en matière de changement qui nous permettront de réussir dans nos entreprises. À l'avenir, les prises de décision au sein du Bureau des passeports s'appuieront donc sur les impératifs suivants :

- 1. Exploiter pleinement le concept de prestation de rechange des services de manière à réduire les doublons et les coûts, à atteindre les objectifs d'ensemble du gouvernement et à former de nouvelles alliances qui permettront d'optimiser nos compétences de base.*
- 2. Mettre à la disposition de la gestion les compétences, l'information et les méthodes nécessaires à la consolidation des outils de prise de décision du Bureau des passeports.*
- 3. Accélérer l'application de la technologie à nos processus afin de faire en sorte que les employés de tous les niveaux possèdent les outils et l'information dont ils ont besoin pour travailler dans un environnement évoluant rapidement.*
- 4. Restructurer le processus de demande de passeport afin de réduire les démarches que nous imposons à nos clients.*

Pour chaque impératif, on élaborera un plan d'action pluriannuel déterminant les objectifs ainsi que les mesures, les ressources et les calendriers nécessaires à sa mise en œuvre. Ces plans d'action définiront clairement le partage des responsabilités, les échéances et les bénéficiaires des mesures. En outre, le Plan d'entreprise annuel intégrera les activités courantes et spéciales à une série détaillée d'objectifs, de mesures et de résultats prévus. Tous les ans, dans le Rapport Annuel, on évaluera la réussite de la mise en œuvre du Plan d'entreprise.



le service

Le Bureau des passeports s'efforce de devenir un organisme de service exemplaire en incorporant à tous les aspects de ses activités une démarche axée sur la clientèle.

PASSEPORT
PASSEPORT

L'élaboration des impératifs stratégiques

En 1996, le Bureau des passeports a demandé à trois différents groupes d'examiner attentivement notre environnement afin de déterminer les facteurs qui influent sur nos activités. Ces groupes étaient composés de plus d'une quarantaine de gestionnaires du Bureau des passeports et de plusieurs consultants indépendants. D'autres intervenants ont participé indirectement à ces travaux dans le cadre de rapports et d'enquêtes et par la formulation de recommandations. La quantité importante de renseignements recueillis a permis de faire ressortir 37 facteurs, qui ont été passés au crible et qui ont servi à formuler nos quatre impératifs stratégiques.

L'importance du passeport en tant que dispositif de sécurité et document gouvernemental fait partie de ces nombreux facteurs. Les alliances avec le secteur privé pourraient créer des opportunités de développement et de mise en marché des technologies canadiennes tandis que les alliances avec d'autres organismes du secteur public contribueraient au renouvellement de ce dernier. Nous devons concevoir des méthodes et des techniques nouvelles et atteindre nos objectifs en dépit des restrictions financières qui nous sont imposées. Au moyen d'autres méthodes de gestion des coûts, de la formation d'alliances, de l'application de la technologie, et de l'introduction possible de la carte passeport, nous espérons atteindre un niveau de performance supérieur. Cependant, l'élément clé de notre réussite est nos employés, tout comme le fait de reconnaître que leurs compétences, leur formation et leur talent ouvrent des perspectives nouvelles au Bureau des passeports.

Conclusion

Afin de réussir dans un monde en constante évolution, le Bureau des passeports doit faire preuve de souplesse et de créativité. D'abord et avant tout, il a besoin de bien communiquer.

Cela n'est possible que si nous connaissons bien notre environnement, nos clients, nos employés et nos compétences. Ainsi, un vaste processus de collecte d'information, qui est une partie intégrante du processus de planification stratégique, nous a amenés à mieux comprendre ces conditions clés du succès. De plus, au lieu de considérer ce processus comme une activité isolée, nous continuerons de recueillir et d'examiner de

l'information de façon à définir nos compétences de base ainsi qu'à évaluer la demande et les défis à relever. Cet examen continu nous permettra de mieux nous connaître et, nous l'espérons, donnera de meilleurs résultats.



doc
CA1
EA620
97P15
EXF

Strategic plan

The Passport Office
1997/98 to 2000/01

.b3143284 (E)

.b3143296 (F)

Dept. of Foreign Affairs
Min. des Affaires étrangères

JUN 20 2001

Return to Departmental Library
Retourner à la bibliothèque du Ministère

53Y70P32 (F)

53Y70P30 (G)



Passport Office Bureau des passeports

An agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade

Canada

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

Communication Services	Tel: (819) 994-3426,
Passport Office	(819) 997-6054
Department of Foreign Affairs and International Trade	Fax: (819) 997-6375

Ottawa, Ontario K1A 0G3

© Public Works and Government Services Canada

CAT. No. : E77-1/2001

ISBN : 0-662-62934-5

Design: Victory

Photos: Martin Lipman

April 30, 1997

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



Dear Mr. Smith:

Due to its status as a Special Operating Agency, the Deputy Minister of Foreign Affairs has a specific responsibility for ensuring that the overall objectives of the Passport Office are achieved in an effective and efficient manner. As indicated in its Framework Document, your approval is required for the Passport Office Strategic Plan. Accordingly, we are submitting the Strategic Plan covering the period 1997-1998 to 2000-2001. This Plan identifies the priorities and direction of the Passport Office for the next four years.

Yours sincerely,

Michael J. Hutton
Chief Executive Officer

Kathryn E. McCallion
Assistant Deputy Minister
International Business and
Communications

A message from the CEO

It seems that every few years we experience great change as an organization. In 1985 we were pioneering the Machine Readable Passport technology. In 1990 the change was a move to Special Operating Agency (SOA) status. As one of the first five SOAs we have been instrumental in developing and advancing the concept in Canada. Today, the SOA is part of the greater Alternative Service Delivery (ASD) initiative which is high on the government reform agenda, and an integral part of "Program Review".

We take special pride in being vested with the discretionary Ministerial authority to establish, administer and implement the policy pertaining to passports. Also, we have been a responsible governmental agency, promulgating the appropriate policies under the Royal prerogative, to protect the integrity of our document.

As part of the evolution of the SOA concept, we are seeking refinements, clarifications and authorities which will enable us to better serve our clients, preserve the integrity and reputation of the passport, and operate in a cost efficient manner.

Strategic planning is also an evolving process. We developed the first strategic plan to guide us through the initial stages as an SOA. As a result of the planning five years ago, the Passport Office has improved service to Canadians by increasing the number of issuing offices, incorporating longer hours at offices and introducing the Technology and Security Enhancement Plans. Among many other activities and projects, we also upgraded accommodations, developed a resource allocation model and implemented a Human Resources Management Plan. We have accomplished much over the past five years.

We also have to look to the future and ensure that what we have and do today will give us the necessary people, tools and abilities to get us where we want to be tomorrow. We need to constantly monitor our environment to understand the factors that affect the activities at the Passport Office.

As you will see in this plan, change over the next few years will take many forms. We will have an up-to-date technology-based passport issuance process. We will continuously evaluate the entire passport application process to identify aspects that can be updated or changed to provide better service to our clients, enhance security and reduce costs. We will be working with other government agencies about ways we can help each other to become more efficient. In order to be successful at all of these initiatives, we have to provide our employees with the necessary skills, information and processes to bring about these changes.

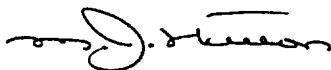
A map of Central Asia, showing countries like Kazakhstan, Kyrgyzstan, and Uzbekistan. The map is overlaid with a dark blue and green gradient. A single pushpin is visible in the upper right quadrant, and a vertical stack of three pushpins is visible in the lower right quadrant. The word "change" is written in a large, white, serif font across the middle of the map.

change

Strategic planning directs attention to crucial issues and challenges and it provides a systematic approach to managed change.

There are many challenges that face us over the next few years and I feel that with the direction outlined in this document, along with the input and commitment of our employees, we will excel at providing economical, efficient and high quality service to Canadians. I am truly looking forward to the next few years. I hope you are too!

Michael J. Hutton,
Chief Executive Officer



Introduction

Strategic planning is a disciplined effort to produce decisions and actions that shape and guide what an organization is, what it does and why it does it. Strategic planning is useful only if it improves strategic *thinking* and *acting*; it is not a substitute for them. Strategic thinking forces a focus on the future. Strategic planning directs attention to crucial issues and challenges and it provides a systematic approach to managed change. Ultimately, all business decisions are made intuitively—irrefutable proof is only found in hindsight. However, rigorous analysis can lessen the degree of risk, make tradeoffs visible and improve the odds of a positive result.

In today's public service, strategic awareness is critical. The federal public service, in general, and the Passport Office in particular, are in a period of change. Budgets are decreasing, demands—often conflicting demands—are increasing, and new technology provides opportunities to improve many aspects of our operations. Departments and programs can no longer afford to operate in isolation. Change has an increasingly cascading effect as new internal and external alliances are formed. The stimuli can be overwhelming.

To manage itself proactively, the Passport Office has initiated a strategic planning process to develop a shared plan and vision for the organization that will guide our decision making over the next four years. This plan, the result of a lengthy consultation and information gathering process, identifies four strategic initiatives or imperatives on which we must focus to ensure the Passport Office is successful in a changing world. These imperatives will set the direction for our Agency and provide the basis for both decision-making and employee communication.



alliances

Attract new alliances that leverage our
core competencies.

Ultimately, the purpose of this document is fourfold. First, we must examine our environment to determine what our clients require and expect of us. Second, we must identify the critical strategies to promote change. Third, we must identify a process to ensure these changes are successfully implemented. And finally, we must ensure that employees and other stakeholders understand, communicate and promote these changes.

Our Vision

To be a role model of successful, efficient service within government.

The Passport Office strives to become an exemplary service organization by incorporating a client focus in all aspects of our operations. By doing so, we endeavour to become more innovative in our style of management and program delivery. Focusing on client needs also enables us to challenge standard government policies, procedures and activities to identify areas of improvement, duplication, and cooperation.

Our Mission

Our fundamental purpose is to facilitate travel of Canadians throughout the world by providing internationally respected travel documents and services. We will also work in alliance with other government agencies to provide secure identification documents and services.

The Passport Office was established to provide a Government of Canada travel document that identifies the bearer as a citizen of Canada, with all the rights and privileges that citizenship entails. This is still our fundamental purpose. However, over the years we have developed certain skills and acquired specialized knowledge that allow the Passport Office to advise and work with other government agencies, be they municipal, provincial or foreign governments, in their initiatives as they relate to secure identification documents and services.

By capitalizing on our strengths, the Passport Office and its employees can contribute in a positive manner to the enhancement of government services and security.



integrity

New technology provides opportunities to improve many aspects of our operations.

Canada PASSPORT CARD

Name: BEACH, SANDY

Nationality: CAN

Date of Birth: 12 JUL 1950

Card No: 023140800 12 JUL 1950

Our Key Stakeholders

We have many stakeholders, each equally important to our development. Our clients are our most visible stakeholders—over 1.3 million clients submit applications for passports each year. They expect to receive secure documents and quality service at a reasonable cost. Citizens and the government expect efficient and affordable government services and a secure travel document system. Our employees require the tools, resources and support to do their jobs as well as recognition for a job well done.

Strategic Planning and the Organization

The federal government is placing a greater focus on strategic planning to achieve its fiscal and social policy objectives. Decisions must be based on a clear understanding of our long-term objectives, our client needs and our role within government.

In the Passport Office, the key decision makers are the members of the Executive Committee (EC), comprised of the CEO and all Directors and equivalents. EC's main focus is corporate decision-making and medium-term strategic planning while also supporting the CEO in long-term strategic planning. EC, in turn, is supported by operational and functional managers throughout the organization who are responsible for day-to-day management and implementation of EC decisions. Managers and equivalents are also an important source of information and upward feedback to Directors concerning policies, priorities, the environment and the implementation of strategic imperatives.

Employees in both the passport issuing offices and functional support units are responsible for delivering our services. Passport issuing office employees are our connection to the client. They act as the "eyes" and "ears" of our organization and as such are able to pass on client comments as well as their own ideas on how to improve the Passport Office operations. Functional support unit employees are also intrinsically involved in the smooth running of the organization by providing services to operations that enable both headquarters and the regions to be managed in an efficient manner. Further, functional employees use their interactions with suppliers and other departments to scan for opportunities and "best practices" that could improve the Passport Office's performance.

A chessboard with a central chess piece, split vertically into blue and red halves. The chessboard is a diamond pattern of squares. The central piece is a white king. The background is a gradient of colors: blue on the left, red on the right, and green at the bottom. The chessboard is in the foreground, and the background is a blurred chessboard.

strategy

The strategic plan will be a rolling plan, always looking four years ahead, never stagnating.

The Strategic Planning Process

In the Passport Office, the process for strategic planning is based on consultation—with clients, suppliers, central agencies, the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT), Passport Office managers and employees, other "partner" departments and external experts. This consultation and information gathering is an ongoing activity that will lead to an annual re-evaluation of the strategic plan. New information will be analyzed and, accordingly, incorporated into the plan. In effect, the strategic plan will be a rolling plan, always looking four years ahead, never stagnating.

Two-way communication between and among the various levels of the organization is crucial for both developing and implementing any strategy. EC decisions are described and recorded in a Record of Decision (ROD) available to all Passport Office employees. Employees will be able to follow and understand funding decisions and strategic initiatives as they happen.

In addition, it is planned that the ROD will also inform officers in both DFAIT and the Treasury Board Secretariat (TBS) about our strategic and business plans and related decisions. Through this internal and external communication, stakeholders will know what we are doing, why we are doing it and the expected benefits of doing it.

The Passport Office strategy is to focus on four key initiatives or imperatives. Because we consider these initiatives to be critical to our success, we call them our strategic imperatives. The use of "imperative" denotes the urgency, importance and commitment within the Agency.

We believe that four strategic imperatives are a manageable number to which our employees will be able to relate, assist in achieving results and learn from the experience.

The Passport Office will measure its success against the expectations of its clients, its employees, its department (DFAIT), the government as a whole, and private sector associates.

The Strategic Imperatives

For years the goal of the Passport Office has been to provide the highest level of client service, at the lowest cost, while maintaining the security and integrity of the passport. The reality of today is that like all of government, we still need to do better.



process

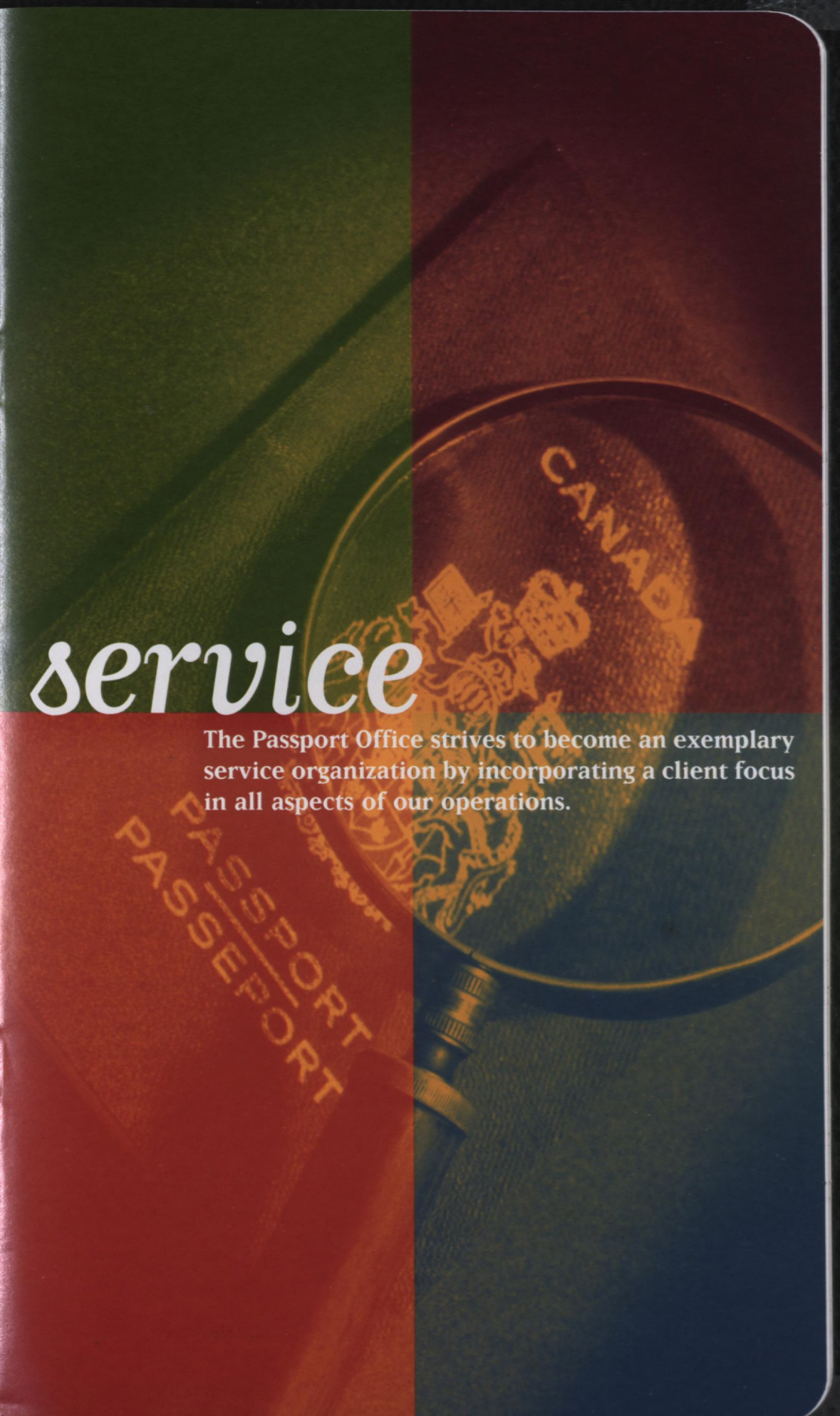
We have to provide our employees with the necessary skills, information and processes to bring about these changes.

8W BAHCO II - V

By providing efficient cost-effective service to passport applicants, the Passport Office is a successful role model within government. We can consistently be leaders in alternative service delivery, quality client service and the application of technology. In order to achieve our goals, while maintaining our commitment to service, security, and cost management, we have identified the following strategic imperatives. They describe our priorities for change, if we are to be successful. Our future decision making within the Passport Office will be based on these imperatives.

- 1. Exploit the concept of Alternative Service Delivery to its full potential in order to reduce duplication and costs, achieve government-wide goals and attract new alliances that leverage our core competencies.*
- 2. Provide management with the necessary skills, information and processes in order to strengthen the decision making capabilities of the Passport Office.*
- 3. Accelerate the application of technology to our processes to ensure that employees at all levels have the tools and information they need to operate in a rapidly changing environment.*
- 4. Re-engineer the application process in order to reduce impositions on our clients.*

For each of these imperatives, a multi-year action plan will be developed to set objectives and identify the various activities, resources and timelines required to implement each strategic imperative. These action plans will clearly identify who is responsible for what, by when and to the satisfaction of whom. The annual Business Plan will incorporate both ongoing operations and special initiatives into a detailed set of objectives, activities and expected results. Our success at implementing the Business Plan will be measured each year in the Annual Report.

The background of the advertisement features a magnifying glass held over a passport stamp. The stamp is circular and contains the word "CANADA" in an arc at the top, a central coat of arms, and the word "PASSPORT" at the bottom. The magnifying glass is positioned over the stamp, and its handle is visible at the bottom. The background is a mix of green, brown, and blue tones, with a dark red vertical band on the left side.

service

The Passport Office strives to become an exemplary service organization by incorporating a client focus in all aspects of our operations.

PASSPORT
PASSEPORT

The Development of Strategic Imperatives

In 1996, the Passport Office asked three groups to look carefully at the environment in which we operate, in order to identify factors that affect and influence us. The groups were comprised of over forty Passport Office managers and several external expert advisors. From various reports, surveys and recommendations, other stakeholders were indirectly involved. From this myriad of information, thirty-seven influencing factors were identified and filtered to form the four strategic imperatives.

Among many factors identified, the importance of the passport as a security device and government document was recognized. Alliances with the private sector could provide opportunities for developing and marketing Canadian technologies while alliances with other public sector agencies would contribute to public sector renewal. We must devise new business approaches, processes and techniques, and we must realize our goals with the fiscal restraints placed on us. Through alternative cost management approaches, alliances, the application of technology and the possible introduction of the new Passport Card, we hope to advance to the next level of performance. But the key influence to our success is our people, and the recognition that their skills, training and talent provide opportunities for the Passport Office.

Conclusion

In order to be successful in a changing world, the Passport Office needs to be adaptable and creative. Most of all it needs to communicate well. This can be achieved only by understanding our environment, our clients, our people and our abilities.

The extensive information gathering process that is part and parcel of the strategic planning process has enhanced our understanding of these keys to success.

Instead of viewing this process as a single event for the organization, we will continuously review and seek out new information that will identify our core competencies, demands and challenges. This continuous review will yield a better understanding and hopefully better results.

