



Passeport
Canada

Passport
Canada

PASSEPORT CANADA
Plan directeur et d'entreprise
2005-2008



1.	Avant-propos	1
2.	Objet et introduction	3
	2.1 Passeport Canada : notre profil	4
3.	Passeport Canada – vision à long terme et orientation stratégique	10
4.	Plan directeur 2005-2008	11
	4.1 Le contexte de planification	11
	4.2 Le contexte de planification - résumé	18
	4.3 Mission	19
	4.4 Priorités stratégiques	19
5.	Plan d'entreprise 2005-2008	21
	5.1 Principales activités dans le cadre des priorités stratégiques pour 2005-2008	21
	5.2 Tâches , mesures de rendement et objectifs principaux pour 2005-2008	28
6.	Information financière	29
	6.1 Budget	29
	6.2 Contexte actuel	29
	6.3 Contraintes pour 2005-2006	29
	6.4 Prévisions à moyen terme pour 2006-2007 et pour les deux années suivantes	31
	6.5 Information financière pro forma relative à Passeport Canada	33
7.	Appendice A	35



Lorsqu'en 1969 la Commission royale d'enquête sur la sécurité a recommandé l'application de conditions plus rigoureuses aux demandes de passeport, elle ne pouvait guère imaginer le contexte de sécurité et de service dans lequel les passeports sont délivrés aujourd'hui, en ce début du XXI^e siècle. Après avoir été simplement une lettre de sauf-conduit, le passeport est devenu le document le plus important du voyageur. Plus qu'un document de voyage fondamental, le passeport est devenu un moyen essentiel d'établir l'identité de son détenteur, au Canada et dans le monde entier.

Les attentes des Canadiens en matière de passeports ont également évolué. Aussi récemment que 2001, « la compétence du personnel de Passeport Canada » était l'aspect que nos clients appréciaient le plus à propos des passeports et des services de passeports. En 2004, la plus importante des priorités exprimées était « la conception des passeports pour éviter leur falsification ». En deuxième et troisième positions venaient « les caractéristiques de sécurité du passeport » et « la reconnaissance du passeport par les autres pays ». Ces changements dans les besoins de la clientèle reflètent ceux qu'ont connus nos produits et services. Ils nous indiquent la voie que les Canadiens souhaitent nous voir emprunter.

Il existe bien entendu un parallèle entre l'évolution du passeport et celle de Passeport Canada lui-même. Le cadre fondamental de notre politique a changé.

À nos débuts, nous étions un organisme de service spécial axé sur la prestation de services. Aujourd'hui, nous jouons un rôle clé dans le cadre de la première politique canadienne de sécurité nationale. Nous contribuons grandement à réduire la falsification des documents et à accroître la sécurité à la frontière.

Autrefois, nous étions plutôt axés sur l'aspect opérationnel de nos activités. Nous sommes désormais de plus en plus appelés à intervenir dans les dossiers stratégiques ayant trait à la sécurité mondiale et à l'intégrité des systèmes nationaux d'identification. Nous établissons de nombreux partenariats. Nous collaborons étroitement avec des organismes des secteurs public et privé dans toutes les juridictions, au Canada et dans le reste du monde. De plus en plus, nous devons assurer une gestion et une planification proactives. En même temps, nous devons faire preuve d'assez de souplesse pour évoluer et nous adapter aux nouveaux enjeux et défis qui ne cessent de surgir.

Des pressions croissantes s'exercent sur nous pour que nous nous tournions vers l'extérieur et que nous évoluions. En même temps, nous devons nous concentrer sur les services essentiels dispensés à nos clients : les citoyens canadiens, les réfugiés, les résidents permanents et les personnes qui demeurent légalement au Canada et qui ont besoin de protection. À des fins d'introspection, nous continuons de surveiller le niveau de service fourni à nos clients, ainsi que leurs besoins et leurs attentes en matière de méthodes de prestation des services. Ceux-ci exigent davantage de filières et d'options de service. Nous devons également rester conscients du lien qui existe entre la qualité du service et la qualité du produit. Nous devons faire tout notre possible pour fournir des passeports et des documents de voyage qui aident vraiment le Canada à jouer un rôle sur la scène internationale et dont les Canadiens puissent être fiers.

Pour satisfaire aux besoins et aux exigences en constante évolution des Canadiens, et relever efficacement les défis que nous rencontrons, nous devons révolutionner nos



produits, nos politiques et nos processus. Il n'y a pas d'autre solution. Nous devons commencer dès maintenant à mettre en place le Passeport Canada de demain.

C'est dans ce contexte que nous présentons ce Plan directeur et d'entreprise. Il expose les principaux défis que nous rencontrerons au cours des trois prochaines années (2005-2008) et la manière dont nous les relèverons. Le Plan directeur définit les pressions qui s'exercent sur Passeport Canada et l'orientation stratégique que nous empruntons pour y répondre. Le Plan d'entreprise, quant à lui, décrit les principales activités que nous entreprendrons pour mettre en œuvre notre orientation stratégique, les buts liés aux résultats et les indicateurs de rendement de haut niveau que nous utiliserons afin de mesurer le succès.

En fin de compte, nous nous sommes fixé deux objectifs pour les trois prochaines années. Passeport Canada doit être un organisme adaptable et souple, qui puisse fonctionner dans des conditions de sécurité de plus en plus changeantes et fluides sans que ne soient affectées les normes de service élevées que nous assurons à notre clientèle. Nous désirons également commencer à préparer le terrain pour la réalisation de notre vision à long terme.

Financièrement, de nombreuses pressions continuent de s'exercer sur notre budget de fonctionnement. Nos dispositions actuelles de financement ne peuvent assurer le renforcement des mesures de sécurité et l'amélioration des systèmes nationaux d'identification. La politique de sécurité nationale a désigné trois initiatives de sécurité des passeports comme priorités du gouvernement. Cependant, les fonds engagés ne sont pas suffisants pour poursuivre les améliorations en matière de sécurité au-delà des phases préliminaires. Nous nous attendons à une période difficile. En effet, ce Plan directeur et d'entreprise prévoit des problèmes financiers et ainsi que l'atteinte du seuil de rentabilité en 2005-2006. Bien que les recettes aient augmenté grâce à un surcoût de demande, le renforcement des mesures de sécurité a entraîné une hausse du coût de nos activités. Nous allons devoir fonctionner dans un contexte budgétaire difficile. Il nous faut donc mettre l'accent sur des initiatives qui contribuent à limiter les coûts ou à assurer la rentabilité des produits et services. En même temps, nous devons chercher des sources de financement supplémentaires.

Plus que jamais, nous devons compter sur notre personnel. Il doit se montrer à la hauteur des défis auxquels nous faisons face. Il doit contribuer aux efforts pour édifier le Passeport Canada de demain. Pour que nous atteignions notre but, notre personnel doit fournir de grands efforts et faire preuve d'un sens aigu de l'engagement. Nous devons mettre en vigueur un système de gestion continue des ressources humaines qui encourage la formation et le perfectionnement, et qui reconnaisse et récompense les réalisations. Ce système doit reposer sur nos valeurs organisationnelles, à savoir l'excellence du service, l'intégrité, la compétence et le respect.

Ce Plan directeur et d'entreprise ouvre la voie pour les trois prochaines années. Il établit aussi un cadre pour l'avenir. Ce cadre cherche à équilibrer et à promouvoir une sécurité accrue et une meilleure prestation de services. En même temps, il vise à limiter les coûts et à accroître la valeur de notre produit. Notre domaine d'activité a changé et notre force est de constater qu'il continuera de le faire. Nous espérons que le travail que nous effectuons maintenant et au cours des trois prochaines années nous aidera à transformer les passeports canadiens et Passeport Canada, afin de relever le défi que représentent les nouvelles réalités complexes du XXI^e siècle. Par ailleurs, il faut que les documents de voyage canadiens et Passeport Canada demeurent toujours ce que les Canadiens veulent et ont besoin qu'ils soient : modernes, respectés et de premier ordre.



Objet et introduction

Le présent document fait suite à un précédent Plan directeur et d'entreprise présenté au Conseil du Trésor du Canada pour la période 2004-2007. Le dépôt du Plan directeur et d'entreprise ne se fait désormais plus à la fin mars, mais en octobre de chaque année. Nous avons donc dû déposer un plan révisé au mois d'octobre 2004 .

Des changements rapides dans le contexte opérationnel ont aussi exercé des pressions supplémentaires sur les ressources financières et l'orientation stratégique de Passeport Canada. La planification de projet, exposée dans le précédent plan, n'a pas été fondamentalement modifiée. Cependant, le contexte stratégique a beaucoup changé et l'orientation stratégique de Passeport Canada a également évolué. Notre vision à long terme est plus claire, mais nous devons mettre davantage l'accent sur les questions de sécurité et les pressions budgétaires à court comme à moyen terme.

Une version précédente du Plan directeur et d'entreprise a été considérée par le Conseil du Trésor lors de la réunion du 4 avril et le Conseil du Trésor a demandé à Passeport Canada de leur remettre une version du plan mise à jour pour le 20 juin 2005¹. En outre, le 5 avril 2005, le Bureau du vérificateur général a rendu public un rapport portant sur les résultats de la vérification effectuée en décembre 2004. Les résultats obtenus ont permis à Passeport Canada de revoir son Plan directeur et d'entreprise afin d'y intégrer les recommandations de la vérificatrice générale.

Le Plan directeur et d'entreprise 2005-2008 présente notre orientation stratégique. Il expose les principaux défis que nous nous attendons à devoir relever pendant la période visée. Il établit l'orientation stratégique de Passeport Canada et définit les activités clés et le niveau de rendement attendu pour les trois prochaines années.

¹ Le dépôt a eu lieu en juin 2005 conformément aux discussions et ententes avec le Secrétariat du Conseil du Trésor.



2.1 Passeport Canada : notre profil

2.1.1 Qui sommes-nous?

En 1990, Passeport Canada est devenu un organisme de service spécial (OSS) d'Affaires étrangères Canada. Il fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Affaires étrangères. Sa mission et son mandat sont définis par le *Décret sur les passeports canadiens*. En vertu de ce *Décret*, Passeport Canada est chargé de toutes les questions ayant trait à la délivrance et à l'utilisation des passeports et des documents de voyage canadiens. À ce titre, il joue un rôle clé en facilitant le libre déplacement des Canadiens. Il leur permet de participer pleinement, que ce soit sur un plan personnel, culturel, universitaire et économique, au village planétaire. Le travail que nous effectuons appuie la mission d'Affaires étrangères Canada qui consiste à soutenir les Canadiens à l'étranger, et fait la promotion de la paix, de la prospérité ainsi que de nos valeurs et de notre culture sur la scène internationale.

Par l'intermédiaire du ministre des Affaires étrangères, le *Décret sur les passeports canadiens* confère de larges pouvoirs à Passeport Canada pour prescrire le format du passeport canadien et la manière dont une personne peut en faire la demande. Il décide aussi des renseignements qui lui sont nécessaires pour délivrer un passeport ainsi que des motifs de refus ou de retrait. Il doit contrôler la délivrance ou le retrait des passeports canadiens. Il doit également étudier dans quelle mesure le cadre législatif peut influencer sur des initiatives visant à accroître la sécurité des passeports ou à améliorer le service à la clientèle. Les initiatives peuvent avoir des conséquences en vertu des lois relatives à la protection de la vie privée, de la *Charte des droits et libertés* ou autres lois. Il faut donc soigneusement prendre en considération ces conséquences. À cette fin, de récents amendements apportés au *Décret sur les passeports canadiens* sont entrés en

vigueur au mois de septembre 2004. Ils visent à clarifier certains fondements juridiques. Dans l'avenir, Passeport Canada a l'intention de réviser encore le *Décret*. Nous confirmerons la capacité de celui-ci à permettre l'évolution de Passeport Canada et formulerons des recommandations au sujet d'un cadre législatif approprié pour l'avenir.

L'une de nos responsabilités fondamentales consiste à préserver la réputation à l'échelle internationale du passeport canadien en tant que document de voyage sûr et fiable. Or, le rôle des passeports évolue, tant au Canada que dans le reste du monde. Passeport Canada participe donc de plus en plus aux initiatives nationales et mondiales concernant la sécurité et l'intégrité des frontières. Nous prenons également part aux initiatives nationales qui portent sur la politique et les systèmes d'identité et qui visent pour certaines d'entre elles à accroître la sécurité et l'intégrité du passeport canadien. Ces initiatives nous amènent à coopérer avec des organismes internationaux pour mettre au point des normes et des politiques communes pour les documents de voyage, à collaborer avec d'autres instances sur des questions liées à la sécurité et à soutenir des initiatives horizontales visant à établir une politique et des systèmes d'identité canadiens. Ce domaine de responsabilité s'est beaucoup accru ces dernières années et continue d'évoluer.

En tant qu'organisme de service spécial, Passeport Canada dispose d'une plus grande souplesse de gestion pour réaliser ses priorités stratégiques. Cependant, en contrepartie d'une autonomie accrue, il doit observer des normes de rendement élevées, notamment en mettant l'accent sur un service pratique, accessible et efficace pour les Canadiens. L'amélioration de la prestation de service a essentiellement amené à la création de Passeport Canada actuel. Cet aspect de notre profil organisationnel demeure important.

En plus d'être un organisme de service spécial, Passeport Canada est unique en son genre sur un autre plan : il s'autofinance. Il fonctionne



grâce à un fonds renouvelable, qui est généré par les droits perçus, et ne reçoit aucun crédit parlementaire afin de financer ses frais d'exploitation. Certaines initiatives, telle la Stratégie de sécurité du passeport, sont financées par des crédits parlementaires et sont gérées par Affaires étrangères Canada. Ces crédits parlementaires couvrent uniquement les dépenses en immobilisation et les frais initiaux. Ce sont les requérants, et non les contribuables, qui financent le service. Le fonds renouvelable de Passeport Canada bénéficie d'une autorisation permanente et irrévocable conférée par le Parlement. Les paiements sont effectués sur le Trésor pour le fonds de roulement, l'acquisition d'immobilisations et le financement temporaire des déficits de fonctionnement cumulés. Le montant total des déficits cumulés ne doit jamais dépasser 4 000 000 \$.

2.1.2 Notre organisation

Passeport Canada est géré par un Comité exécutif, dirigé par une présidente-directrice générale. Le Comité exécutif établit l'orientation stratégique générale de Passeport Canada. Il supervise les activités et les politiques ainsi que les projets mis en œuvre pour faire progresser les priorités stratégiques de l'organisation.

2.1.3 Nos produits / services principaux

Passeport Canada fournit, selon le besoin des clients, les sept documents de voyage canadiens spécifiques énumérés ci-après :

Produit	Description
Le passeport de 24 pages	Le passeport de 24 pages (couverture bleu marine) représente 98 % de l'ensemble des documents que nous délivrons.
Le passeport de 48 pages	Nous fournissons un passeport de 48 pages pour la commodité des personnes qui voyagent fréquemment, comme les gens d'affaires.
Le passeport diplomatique	Nous délivrons des passeports diplomatiques aux diplomates, aux hauts fonctionnaires, aux courriers diplomatiques et aux particuliers du Canada qui sont des délégués officiels à des conférences diplomatiques internationales.
Le passeport spécial	Nous donnons des passeports spéciaux aux représentants du gouvernement du Canada qui se rendent à l'étranger en mission officielle. C'est le cas des membres du Conseil privé qui ne font pas partie du Cabinet, des parlementaires, des membres du Cabinet d'une province, des fonctionnaires et des particuliers participant à des conférences de nature non diplomatique.
Le passeport d'urgence	Si des Canadiens se trouvent sans document de voyage à l'étranger, les bureaux du gouvernement du Canada à l'étranger peuvent délivrer des passeports d'urgence, pour le compte de Passeport Canada, pour que ces personnes puissent rentrer chez eux.
Le titre de voyage pour réfugié	Nous délivrons des documents de voyage aux personnes considérées par Citoyenneté et Immigration Canada comme des réfugiés en vertu de la Convention des Nations Unies de 1951 ou aux personnes ayant besoin de protection en vertu de la <i>Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés</i> , et qui résident légalement au Canada. Ces documents permettent de voyager dans tous les pays, à l'exception de celui dont est originaire son titulaire. Leur validité est de deux ans et peuvent faire l'objet d'une prolongation.
Certificat d'identité	Nous délivrons des certificats d'identité aux immigrants ayant obtenu le droit d'établissement, qui sont résidents permanents du Canada et qui sont apatrides ou qui ne sont pas en mesure d'obtenir un passeport ou un document de voyage de leur pays d'origine. Le certificat d'identité permet à son titulaire de voyager dans tous les pays mentionnés dans le document. Il est valide pour une période pouvant aller jusqu'à deux ans et peut faire l'objet d'une prolongation.



Nous offrons actuellement au Canada des services de délivrance de passeports dans 33 bureaux régionaux aux clients qui se présentent en personne. Nous avons ouvert quatre nouveaux bureaux au cours de l'exercice 2004-2005. Les services sont également fournis par le biais d'une direction centrale, qui reçoit et traite les demandes envoyées par courrier.

Passeport Canada a étudié la possibilité d'élargir ses filières de service en utilisant des agents réceptionnaires. Depuis le premier avril 2005, les Canadiens peuvent présenter leur demande de passeport dans l'un des 58 bureaux sélectionnés de Postes Canada ou dans l'un des centres de services de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Les discussions se poursuivent au sujet de l'expansion de ce modèle de prestation. En plus des services fournis sur le territoire national, Passeport Canada collabore avec Affaires étrangères Canada. Il offre des services de passeport aux Canadiens à l'étranger, par l'intermédiaire des bureaux du gouvernement du Canada à l'étranger.

Passeport Canada utilise un modèle prévisionnel pour faciliter la planification de ses activités. Nous estimons à l'avance le nombre de demandes de passeport à partir des volumes attendus. Ce modèle tient compte des facteurs qui agissent sur l'augmentation du nombre de demandes. Ces facteurs sont, entre autres, l'activité économique et le coût d'emprunt (qui influent sur le nombre de personnes susceptibles de voyager), l'immigration (qui peut permettre de prévoir le nombre de nouveaux Canadiens qui sont susceptibles de demander un passeport), les dates d'expiration connues des passeports en circulation et les changements qui surviennent dans les politiques liées aux passeports au Canada et à l'étranger.

Environ 85 % des demandes de passeport sont traitées dans les bureaux régionaux,

bien que les tendances récentes ont montré une augmentation des formulaires envoyés par la poste. La demande varie, affectée par l'économie, les conflits à l'étranger et la météorologie au Canada. Elle atteint généralement son niveau le plus élevé durant les mois d'hiver.

Passeport Canada a publié des normes de service qui donnent les délais de traitement pour la délivrance des documents de voyage canadiens (http://www.ppt.gc.ca/passports/get_process_times_f.asp). Pour l'exercice 2003-2004, nous avons respecté ces normes dans 95 % des cas.

2.1.4 Nos réalisations clés

Les événements du 11 septembre 2001 nous ont obligés à porter une attention soutenue aux questions relatives à la sécurité. En 2003-2004 et 2004-2005, nous avons pris des mesures particulières visant à renforcer les processus de délivrance des passeports et à accroître l'intégrité des documents délivrés. Voici certaines des mesures que nous avons prises:

- Nous avons modifié le *Décret sur les passeports canadiens* pour y inscrire la sécurité nationale comme motif de refus ou de retrait d'un passeport.
- Nous avons signé un protocole d'entente avec Interpol afin de partager les renseignements relatifs aux passeports perdus et volés. Une évaluation préliminaire des facteurs relatifs à la vie privée a été complétée avant la conclusion de cette entente. Cette évaluation ne révéla aucune question litigieuse.
- Nous avons apporté des changements en vue d'améliorer la communication de renseignements relatifs aux passeports perdus ou volés, à la suite d'un rapport de la vérificatrice générale en février 2004. Nous avons mis en œuvre de nouvelles procédures pour gérer les passeports déclarés perdus ou volés par les Canadiens. Nous entrons désormais directement les données sur les passeports volés ou perdus dans la base de données du



Objet et introduction

Centre d'information de la police canadienne (CIPC) de la GRC et nous transmettons l'information aux employés de première ligne de l'Agence des services frontaliers du Canada.

- Nous avons réalisé des progrès importants dans le projet de liaison électronique avec les provinces. Ce projet visait à mettre en place un système de vérification du certificat de naissance entre les provinces/territoires et Passeport Canada. À l'été/l'automne de 2003-2004, Statistique Canada s'est mis en relation avec Passeport Canada pour étudier si on pourrait combiner son projet de système de saisie et d'acheminement des données d'état civil au projet de liaison électronique avec les provinces. Ces discussions ont mené au projet du nouveau système national d'acheminement des données. La phase de définition du projet a été achevée au mois de mars 2004.
- Nous avons mené un projet pilote comportant une possibilité d'interrogation en ligne reliant le bureau de Passeport Canada de Victoria et le bureau des statistiques de l'état civil de la Colombie Britannique. Il a permis une meilleure validation de l'information des certificats de naissance fournis pour appuyer une demande de passeport. Ce projet pilote a confirmé la faisabilité du concept et a permis au bureau des statistiques de l'état civil de la Colombie Britannique et de Passeport Canada de tirer des leçons précieuses, qui seront mises en application une fois le système national d'acheminement des données entièrement mis en œuvre.
- En avril 2004, nous avons obtenu l'approbation pour le financement des immobilisations pour mettre en œuvre la Stratégie de sécurité des passeports, grâce aux engagements pris en vertu de la nouvelle politique de sécurité nationale du Canada. À la suite de ces engagements, les initiatives prises dans le cadre de cette stratégie seront réalisées pendant la période visée par le présent Plan directeur et d'entreprise.

La sécurité a fait l'objet d'une attention toute particulière, mais nous n'avons pas pour autant perdu de vue l'importance du service à la clientèle. Nous avons mené plusieurs initiatives dans ce domaine en 2004-2005.

- Nous avons effectué des progrès importants pour le projet d'agents réceptionnaires. On prévoit élargir l'accès aux services de passeport grâce à des réseaux extérieurs de Passeport Canada. En septembre 2004, nous avons signé un protocole d'entente avec Postes Canada. Il détaillait les attentes de chaque partie pour que les succursales postales désignées servent d'agents réceptionnaires pour les demandes de passeport. En vertu de ce protocole d'entente, 58 bureaux de Postes Canada offrent déjà des moyens supplémentaires d'accéder aux services de passeport, ce qui augmente la commodité pour la clientèle. Nous avons aussi lancé un projet pilote avec Développement social Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Le projet a expérimenté l'utilisation de centres des Ressources humaines sélectionnés à Brandon (Manitoba), Kamloops (Colombie-Britannique) et Drummondville (Québec) en tant qu'agents réceptionnaires pour les demandes de passeport. Depuis le 31 mars 2005, près de 83 000 personnes ont présenté leur demande de passeport par l'intermédiaire de 58 agents réceptionnaires.
- Nous avons mis au point une nouvelle version du logiciel d'exploitation de Passeport Canada, IRIS® 8.0, pour appuyer les initiatives liées au service. Sa mise en service a eu lieu en décembre 2004.
- Nous avons lancé l'initiative des heures de service prolongées (de novembre 2004 à avril 2005). Dans le cadre de cette initiative, nous avons augmenté les heures d'ouverture de base de Passeport Canada jusqu'à 25 %. Dans certains cas, des bureaux étaient ouverts aussi le samedi. Cette initiative vise à accroître la commodité pour la clientèle et à réduire le temps d'attente au comptoir durant la haute saison. Elle se



Objet et introduction

poursuivra les années suivantes en fonction de la demande locale et de la rentabilité.

- Le 17 août 2004, nous avons ouvert un nouveau bureau à Calgary Sud, puis ouvert trois autres bureaux à Pointe-Claire, Whitby et Brampton au début 2005.
- À l'été 2004, nous avons lancé le projet pilote sur les renouvellements, qui vise à accroître la commodité pour la clientèle. Il offre aux Canadiens admissibles la possibilité de renouveler leur passeport par un processus simplifié d'envoi par la poste. Par le biais d'un envoi ciblé, nous avons invité plus de 35 000 Canadiens à renouveler leur passeport sans avoir à se présenter en personne à Passeport Canada. Les premières indications montrent que les clients ont très bien accueilli cette invitation. Ce projet n'en est qu'à ses débuts, mais nous nous attendons à ce qu'il rende le processus de renouvellement plus efficace. Il se poursuivra pendant la période visée par le présent plan et est décrit plus en détail dans le Plan d'entreprise.
- Le 27 septembre 2004, nous avons lancé portail des députés. Il s'agit d'un lien électronique entre Passeport Canada et ces derniers (<https://www.ppt.gc.ca/parl/>). Il permet une communication rapide et directe d'information sur les questions liées aux demandes de passeport. Ce site Web aide les députés qui acceptent les demandes de passeport à leurs bureaux de circonscription. Depuis son lancement, nous avons reçu un fort pourcentage de requêtes pour savoir à quel stade se trouvent des demandes de passeport, ce qui laisse supposer que les députés utilisent le portail et le considèrent comme un moyen de communication efficace avec Passeport Canada.
- Nous avons lancé un nouveau système de suivi de la correspondance, intégré à celui d'Affaires étrangères Canada. Le suivi commun de la correspondance permet à Passeport Canada d'envoyer et de recevoir des dossiers de correspondance ministériels rapidement et efficacement, ce qui se traduit par des délais de réponse plus courts.

Enfin, nous avons entrepris des activités en vue d'améliorer notre efficacité organisationnelle. Elles ont permis de réunir les conditions nécessaires au succès des initiatives de sécurité et de service.

- Le Plan d'entreprise de l'an dernier indiquait le besoin de mettre au point et d'adopter une stratégie et une politique d'apprentissage organisationnelle. Cette année, l'élaboration et l'adoption d'une telle stratégie ont constitué une réalisation importante. La stratégie a décrit l'engagement pris par Passeport Canada d'être une organisation qui encourage l'apprentissage. Elle a cité des initiatives particulières d'apprentissage et de perfectionnement, notamment l'examen des compétences organisationnelles fondamentales, l'étude des besoins des employés en matière de formation, l'établissement de plans d'apprentissage et le renforcement de notre engagement à effectuer des examens de rendement pour tous les employés. Nous poursuivrons la mise en œuvre de divers éléments de la politique et de la stratégie pendant la période de planification actuelle. Les activités clés sont énumérées à l'appendice A.
- Nous avons établi des plans de continuité des activités comme le prescrit la Politique du gouvernement sur la sécurité. Ces plans portent sur tous les processus vitaux. Ils décrivent la protection des biens essentiels en cas de crise ou d'urgence. Nous avons préparé un plan spécifique à chaque bureau ainsi que des plans régionaux génériques. Ils sont évolutifs et nous les mettrons à jour au fur et à mesure que les processus changeront, comme lors de l'évolution des projets du passeport en ligne et des agents réceptionnaires détaillés dans le Plan d'entreprise ci après.
- Nous avons achevé le projet d'examen et de normalisation des processus d'envoi par la poste et du service dédié aux députés. Nous nous sommes servis de



la méthodologie LEAN pour revoir et améliorer les processus, ce qui nous a permis de réduire le coût par demande et d'augmenté la productivité. Nous avons aussi réduit le temps de traitement des demandes. Nous nous attendons à ce que ces gains s'accroissent avec la mise en œuvre complète du traitement allégé par le biais des opérations d'envoi par la poste.

- Nous avons élaboré un cadre d'amélioration continue que nous mettons en œuvre actuellement. Ce cadre assure l'uniformité de la mise en œuvre et des opérations. Il permet d'améliorer constamment le rendement de tous les systèmes de gestion de la qualité. Il comporte une politique de la qualité, un modèle et un conseil interne de l'amélioration continue. Le mandat de ce conseil consiste notamment à élaborer un plan d'action dans ce domaine et à effectuer un examen annuel. Le cadre d'amélioration continue encouragera les principes de gestion de la qualité et des risques, ainsi que de fonction de contrôleur moderne.
- L'an dernier, nous avons également entrepris une vaste révision des outils utilisés dans le cadre du programme de formation des examinateurs. Ces outils ont été actualisés. Les grilles de correction pour évaluer les erreurs de l'examineur ont été revues pour assurer plus de cohérence et d'exactitude. Nous en sommes arrivés à une seconde phase visant à traiter les problèmes entourant les fondements du processus. Il s'agit notamment de revoir les méthodes de recrutement, de formation et de qualification.
- Nous avons commencé à évaluer la structure de gestion. Cette évaluation a été motivée principalement par le besoin de disposer d'une structure et de capacités de gestion adéquates et appropriées afin d'atteindre un succès durable. Étant donné les conditions actuelles et les défis qui s'annoncent, il est essentiel que nous cherchions à mettre en place une structure de gestion qui améliore la stratégie globale de Passeport Canada.

En ayant les bons membres d'équipe aux bons postes, Passeport Canada pourra développer une culture de l'excellence.

En réponse aux résultats préliminaires de la vérification effectuée par le Bureau du vérificateur général, Passeport Canada a immédiatement déterminé et mis en œuvre de plusieurs mesures pour répondre à plusieurs recommandations identifiées.

Dans le domaine de la sécurité, nous avons :

- conclu des protocoles d'entente avec Service correctionnel Canada, l'Agence des services frontaliers du Canada et Citoyenneté et immigration Canada, concernant l'échange des renseignements nécessaires pour renforcer nos listes de surveillance et mieux appliquer le *Décret sur les passeport canadiens*.
- élaboré et diffusé des outils d'identification des documents afin d'accroître la capacité des examinateurs de vérifier l'authenticité des pièces d'identité, ainsi qu'un aide-mémoire pour la réalisation des vérifications des répondants.

Dans le domaine de la prestation de services, nous avons :

- réalisé un sondage auprès des requérants de passeports afin de déterminer quels sont les facteurs qui pourraient avoir des répercussions sur la demande.

Dans le domaine de l'amélioration de l'organisation, nous avons :

- mis sur pied une Direction générale déléguée des projets, qui servira de point central pour la planification et la gestion des projets. Cette Direction générale évaluera les projets et les classera par ordre de priorités en fonction de critères approuvés, qui sont conformes à la vision stratégique à long terme de Passeport Canada.



Comme il a été indiqué dans l'avant-propos, Passeport Canada évolue. Il réagit aux pressions immédiates qui s'exercent sur son contexte opérationnel. Il a également besoin de se positionner de manière stratégique pour l'avenir. Il a établi une vision à long terme et une orientation stratégique nouvelle pour guider cette évolution. La vision et l'orientation stratégique à plus long terme de l'organisation continueront d'être mises au point au cours de la période visée par le présent Plan directeur et d'entreprise. Toutefois, les progrès de Passeport Canada ont déjà été suffisamment importants pour nous permettre d'envisager nos activités commerciales et nos plans actuels dans une perspective davantage tournée vers l'avenir.

Création d'une nouvelle perspective

Notre orientation stratégique introduit plusieurs nouvelles manières de considérer les passeports et le rôle de Passeport Canada, à savoir la reconnaissance du fait que :

- les passeports jouent un rôle fondamental dans l'établissement de l'identité au niveau national et pas seulement en voyage à l'étranger;
- dans le contexte actuel, les exigences en matière de sécurité sont devenues les principaux moteurs de notre activité et l'aspect le plus important de notre produit;
- des différences fondamentales existent entre les clients qui veulent renouveler leur passeport et ceux qui effectuent leur première demande de passeport.

Ces nouvelles manières de penser peuvent paraître simples à prime abord. Elles amènent cependant inévitablement Passeport Canada à effectuer une transformation majeure. Elles entraînent une révolution fondamentale non seulement de son produit, mais aussi de ses politiques et de la manière même dont il structure ses processus opérationnels.

Nous reconnaissons l'importance croissante des questions de sécurité et le rôle fondamental des passeports dans l'établissement de l'identité, ce qui conduit inévitablement Passeport Canada à élargir son rôle. Nous ne nous contentons pas de délivrer des documents de voyage. Notre rôle fait davantage partie intégrante de la sécurité mondiale. Passeport Canada a une responsabilité importante : il vise à protéger la population canadienne contre l'usurpation d'identité et les fraudes dans ce domaine. Il contribue également aux efforts visant à assurer la sécurité internationale et à lutter contre le terrorisme. L'évolution de Passeport Canada passera donc par une collaboration et une coopération interministérielles et interjuridictionnelles plus importantes. Nous collaborerons aussi avec les agences de sécurité canadiennes et étrangères. Nous accorderons une plus large place aux objectifs internationaux. Nous ferons en sorte que les passeports canadiens puissent se comparer avantageusement à ceux des autres pays du monde entier. Nous participerons aussi à des comités et à des forums internationaux, dans lesquels nous jouerons un rôle de chef de file.

Passeport Canada commencera à réorienter ses pratiques de vérification des requérants. Nous effectuerons les contrôles les plus approfondis là où ils sont le plus nécessaires. Nous établirons une distinction entre les requérants présentant une première demande de passeport et ceux qui désirent renouveler des documents de voyage existants ou expirés. Nous serons ainsi mieux en mesure de concentrer nos processus sur les nouveaux demandeurs de passeport. À cette fin, nous commencerons dès à présent à ajuster nos politiques et à restructurer nos processus. Nous finirons par arriver à un modèle à deux filières où les premières demandes et les demandes de renouvellement seront traitées séparément et différemment. Selon cette nouvelle approche, les personnes demandant un passeport pour la première fois seront sus-



ceptibles d'être soumises à un examen approfondi. Elles devront peut-être se présenter à une entrevue. Les requérants présentant une demande de renouvellement, quant à eux, n'auront peut-être pas à soumettre à nouveau certains documents déjà examinés et vérifiés lors de leur première demande. Ce modèle à deux filières nous permettrait de renforcer la sécurité à l'égard des nouveaux clients ainsi que d'offrir des options de service élargies aux clients présentant une demande de renouvellement. Ces options comprendraient notamment la possibilité pour les requérants de présenter leur demande en ligne, à un agent réceptionnaire ou dans un kiosque.

Dans le présent Plan directeur et d'entreprise, nous avons cherché à établir un cadre pour la politique d'identité nationale (décrit ci-dessous). Il s'agit d'une première étape vers l'alignement de nos politiques, l'amélioration de nos pratiques et l'augmentation de la coopération. Nous insisterons sur l'importance des passeports pour protéger les systèmes d'identité. Passeport Canada continuera de soutenir les efforts visant à établir des systèmes d'identité nationaux basés sur des documents reconnus universellement (comme les certificats de naissance) et des normes uniformes. Les systèmes de vérification de l'identité doivent pouvoir coopérer sans difficultés et sans heurts.

Passeport Canada mènera plusieurs initiatives dans le cadre de la Stratégie de sécurité des passeports. Ces initiatives permettront notamment d'améliorer notre produit et assureront que celui-ci suivra les progrès réalisés dans les autres pays.

Le présent Plan directeur et d'entreprise marque donc le début d'une transformation majeure qui repose sur de nouvelles façons de penser. Celle-ci est fondée sur la réussite de projets menés à bien ces dernières années et sur ceux décrits dans ce plan. L'orientation stratégique du Plan directeur et d'entreprise de Passeport Canada dans les années à venir

consistera à faciliter cette transformation. Passeport Canada modernisera et réorientera ainsi ses produits, ses politiques et ses processus. Au-delà de 2009-2010, il envisage d'être un organisme qui est un acteur clé des programmes et initiatives de sécurité, au Canada et à l'étranger. Nous élaborerons des processus opérationnels selon une approche de gestion des cas. Nous continuerons de porter une attention toute particulière aux questions de sécurité et d'identité liées aux passeports.

Plan directeur 2005-2008

4.1 Le contexte de planification

4.1.1 Le contexte international

Les conditions de voyage dans le monde ont connu récemment de graves problèmes. Elles ont également subi des modifications radicales. Les menaces sont plus présentes et la vigilance est accrue. Des progrès technologiques rapides et continus ont été enregistrés. Cette situation a donné une plus grande impulsion et a créé des pressions croissantes au niveau international pour l'instauration d'une nouvelle génération de mesures de sécurité, de systèmes et de contrôle pour les passeports. Le contexte opérationnel de Passeport Canada s'en ressent considérablement.

Afin que les Canadiens puissent continuer de voyager facilement à l'étranger, nos documents de voyage doivent satisfaire, ou dépasser, les spécifications internationales en matière de formats, de procédures d'émission protégées et d'intégrité. Plus leur conception, les procédures et les processus sont rigoureux, plus les passeports canadiens sont respectés à l'étranger. Tous ces éléments permettent aux Canadiens de participer pleinement au marché mondial. Vous trouverez



ci-après certains faits de portée internationale qui ont une importance majeure pour le contexte opérationnel de Passeport Canada.

Le contexte mondial après le 11 septembre

Les attaques terroristes du 11 septembre 2001 ont mis en évidence la nécessité d'assurer l'intégrité et la sécurité des passeports comme moyen clé d'assurer la sécurité des personnes. Ces événements ont fortement accru les pressions et l'impulsion visant à renforcer la sécurité et l'intégrité de l'identité en général, et des documents de voyage en particulier. On met de plus en plus l'accent sur des systèmes de transport et des pièces d'identité protégés ainsi que sur l'adoption, dans divers pays, de nouvelles mesures de sécurité. Toutes ces initiatives ont créé un contexte international d'évolution et d'amélioration continues des systèmes, des pratiques et des politiques touchant la délivrance des passeports.

Passeport Canada doit respecter les nouvelles normes internationales. En même temps, il doit se tenir informé des questions de sécurité qui apparaissent. Certains événements exigent des réponses particulières, comme il est indiqué ci-après. L'attention nouvelle portée à la sécurité mondiale exerce des pressions plus générales sur Passeport Canada pour qu'il évolue sans cesse. Nous devons protéger et améliorer la réputation du Canada en tant que partenaire coopératif en matière de voyage international et de questions de sécurité, pour que nous puissions entretenir et renforcer les relations que nous entretenons avec nos alliés importants.

Les nouvelles spécifications de l'OACI relatives aux passeports

En mai 2003, l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a adopté un modèle mondial harmonisé visant à intégrer l'information d'identification biométrique dans les passeports et autres documents de voyage lisibles à la machine. À l'étude

pendant plusieurs années, ces nouvelles spécifications font appel à des technologies de stockage avancées sous la forme d'un microcircuit intégré. Celui-ci emmagasine les données signalétiques et la photo du détenteur du passeport. Ces spécifications étaient en cours d'élaboration avant que des modifications soient apportées à la politique des États-Unis sur les passeports (voir ci-après). Elles ont cependant été mises au point et adoptées plus rapidement après les événements du 11 septembre et l'attention accrue portée aux questions de sécurité qui en a résulté.

Le Canada doit se tenir au courant des progrès reconnus à l'échelle internationale en matière de spécifications des passeports. Il doit également continuer à coopérer pour les problèmes de sécurité mondiale. Il doit se faire entendre sur les questions d'interopérabilité mondiale et préserver sa réputation de chef de file en utilisant des technologies de pointe.

Modifications de la politique des États-Unis à l'égard des visiteurs

Après les attaques terroristes du 11 septembre 2001, les États-Unis ont modifié leur politique à l'égard des visiteurs. En vertu de cette politique, tous les pays dont les ressortissants bénéficient d'une dispense de visa doivent délivrer des passeports contenant une image biométrique (faciale) du titulaire d'ici octobre 2006. Cette politique s'adresse aux pays dont les ressortissants n'ont pas besoin de visa de touriste pour se rendre aux États-Unis.

Le Canada n'a pas besoin de visa présentement pour se rendre aux États-Unis. Toutefois, il n'est pas garanti que cette exemption se poursuivra à l'avenir.

D'autres pays se sont employés à mettre en œuvre les spécifications concernant le nouveau passeport. Ils suivent d'ailleurs un calendrier de mise en œuvre très intensif. Il s'agit notamment du Royaume-Uni, de l'Allemagne, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et des Pays-Bas.



Les États-Unis ne se contenteront pas d'exiger des passeports électroniques. Ils demanderont à tous les voyageurs de présenter des documents de voyage lisibles à la machine pour entrer aux États Unis. Sinon, ils devront obtenir un visa en applicant en personne et être sujette à la prise de leur empreinte digitale, même si leur pays d'origine bénéficie d'un statut de dispense de visa. Ce changement touche les Canadiens bénéficiant des services de passeport dans des missions à l'étranger, car la plupart des missions ne délivrent pas, présentement, de documents de voyage lisibles à la machine.

Le Canada doit participer pleinement à la mise en circulation des passeports électroniques. Il doit assurer la production de voyage lisibles à la machine, dans l'intérêt de la coopération internationale. Il doit aussi continuer à donner l'exemple en utilisant les technologies de pointe pour réduire les fraudes et à améliorer la sécurité liée au voyage.

« J'invite tous les États membres à donner leur pleine coopération à la mise en place du système d'identification par la biométrie, afin de raffermir la confiance du public dans la sûreté des voyages aériens, d'encourager l'utilisation accrue du transport aérien et d'accélérer le flux des passagers aux aéroports. »

(28 mai 2003) - M. Assad Kotaite, président du Conseil de l'OACI.

Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental

Pour faire suite à la Commission nationale sur les attentats terroristes contre les États-Unis (communément appelée Commission du 11 septembre), le Congrès américain a adopté une nouvelle loi intitulée Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2004. En vertu de cette loi, tous les voyageurs de l'hémisphère occidental, y compris les citoyens américains et les personnes vivant dans les Amériques, devront se procurer un passeport ou un document de voyage approuvé pour entrer aux États-Unis. Le 5 avril 2005, le gouvernement

des États-Unis a annoncé la mise en œuvre de l'Initiative Voyage relative aux voyages dans l'hémisphère occidentale. Les Canadiens arrivant aux États-Unis par avion ou bateau devront présenter un passeport à compter du 31 décembre 2006, tandis que les voyageurs arrivant par la voie terrestre devront s'en procurer un pour le 31 décembre 2007.

Cette annonce a été faite alors que nous préparions ce plan d'entreprise. Nous nous efforçons maintenant d'évaluer les répercussions possibles sur le plan des opérations et prévoyons présenter à l'automne 2005 un mémoire au Cabinet décrivant les répercussions et l'approche proposée.

Renseignements personnels et Patriot Act des États-Unis

Les États-Unis ont adopté une nouvelle loi en 2004-2005, laquelle vise à protéger le pays contre le terrorisme international. Le *Patriot Act* amende un certain nombre de lois en vigueur à l'heure actuelle, notamment la *Foreign Intelligence Surveillance Act* (FISA). Une des modifications apportées à cette dernière donne à la *Foreign Intelligence Surveillance Court* le pouvoir de délivrer des ordonnances secrètes permettant au Federal Bureau of Investigation d'obtenir les dossiers de tierces parties, quel que soit le pays où ils se trouvent ou dont ils relèvent.

Dans cette optique, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a demandé à tous les organismes gouvernementaux d'évaluer les risques associés à ces mesures, relativement aux marchés conclus avec des entreprises établies aux États-Unis ou avec leurs filiales canadiennes, ou encore aux soumissions déposées par ces entreprises. En septembre 2004, Passeport Canada a fait part à Affaires étrangères Canada de ses commentaires à cet égard, il lui a entre autres transmis une liste exhaustive de ses initiatives, de ses marchés (passés et futurs) et de ses protocoles d'entente (PE) répondant aux critères de sélection établis par le Secrétariat du Conseil du Trésor.



Les Services juridiques de Passeport Canada ont été appelés à évaluer le risque que représente le *Patriot Act* pour les initiatives clés de organisme. Ce risque concerne la divulgation de renseignements personnels par le fournisseur de biens ou de services concerné, ou la fourniture d'un accès direct ou indirect aux renseignements de cette nature. Après évaluation, le coordonnateur interne de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels a mentionné que Passeport Canada jugeait satisfaisants les marchés en question et que le risque établi était minime.

Un progrès technologique rapide

La technologie évolue sans cesse. Il en résulte un contexte dans lequel nous devons constamment réévaluer les mesures de sécurité et de contrôle. Les technologies créent de nouvelles possibilités pour des systèmes d'identification plus sûrs. Toutefois, elles fournissent aussi de nouvelles manières de mettre en échec ces systèmes. Nous devons continuellement revoir et actualiser les mesures de lutte contre la fraude pour assurer un niveau de sécurité et d'intégrité constant pour les passeports.

4.1.2 Le contexte intérieur

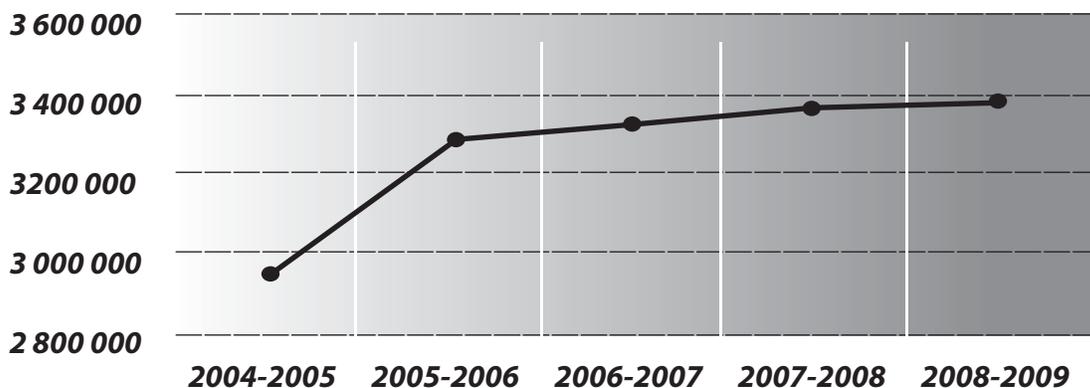
Ici, au Canada, un certain nombre de tendances récentes continueront d'affecter directement la façon dont Passeport Canada

peut et doit fonctionner au sein d'un cadre politique en constante évolution. Les Canadiens utilisent aussi leurs documents de voyage dans des buts différents. Les passeports sont devenus des documents importants dans l'authentification de l'identité étant donné la rigueur perçue pour confirmer l'identité du détenteur. Il convient donc d'être de plus en plus conscient et au fait des tendances à l'usurpation d'identité, et des techniques utilisées pour la contrecarrer ou la faciliter. La nature de l'économie change également rapidement, tout comme la technologie qui la soutient, ce qui se traduit par de nouveaux modèles commerciaux et de nouvelles attentes en matière de prestation de service. Passeport Canada doit relever des défis pour que les passeports qu'il délivre répondent aux besoins et aux attentes des Canadiens. Ces défis portent sur le service fourni et le produit lui-même. Certains des enjeux nationaux clés pour Passeport Canada sont exposés ci-après.

Une demande croissante de passeports

Une augmentation de la demande exerce toujours une pression sur le fonctionnement de Passeport Canada. Cependant, lorsqu'elle est alliée au besoin de vigilance renforcée pour la vérification des demandes et de l'identité des requérants, il en résulte une tension extrême sur les ressources humaines et financières de Passeport Canada. Nous devons trouver des procédures et des processus nouveaux afin d'aider Passeport Canada à répondre à cette demande de manière rentable.

Prévision du nombre de délivrance de passeports de 2004-05 à 2008-09



Tendance en matière d'établissement de l'identité et de l'usurpation d'identité

On enregistre une demande croissante de passeports, et ce malgré la diminution générale des voyages internationaux. Cette tendance est un indicateur parmi d'autres qui prouve que les Canadiens demandent des passeports pour des raisons autres que le voyage. Les passeports sont de plus en plus utilisés au Canada à des fins d'identification. Ils permettent à leur détenteur d'établir leur droit d'accès à une gamme de services et de programmes publics et privés.

Les fraudes concernant l'identité sont la catégorie qui augmente le plus rapidement en Amérique du Nord. La *U.S. Federal Trade Commission* signale qu'elles représentent 40 % des plaintes des consommateurs pour fraude. Les défenseurs de la vie privée aux États-Unis indiquent qu'elle pourrait faire au moins 750 000 victimes par an. Le Conseil canadien des bureaux d'éthique commerciale estime que les usurpations d'identité coûtent 2,5 milliards de dollars par an aux consommateurs, aux banques, aux établissements de cartes de crédit, aux magasins et autres commerces. Il précise que les usurpations d'identité au Canada se multiplient à un rythme rapide.

Les passeports obtenus frauduleusement sont utilisés dans une large gamme d'infractions liées à l'usurpation d'identité. Aussi est-il très important d'améliorer les mesures de lutte contre la fraude dans les systèmes de contrôle et de délivrance des passeports canadiens sur le territoire national.

D'autres pays poursuivent des initiatives visant à protéger l'identité et les documents d'identité. Aux États-Unis par exemple, le projet de loi mettant en œuvre les recommandations de la Commission du 11 septembre exige que les certificats de naissance, les permis de conduire, les cartes d'identité et les cartes de sécurité sociale satisfassent à des normes minimales avant de pouvoir être acceptées par les organismes fédéraux.

Adoption de la politique de sécurité nationale par le gouvernement

En avril 2004, le gouvernement canadien a adopté une nouvelle politique globale de sécurité nationale qui prévoit notamment une mise de fonds pour des engagements d'accroître la sécurité en vertu de la Stratégie de sécurité des passeports de Passeport Canada.

Cette politique soutient de nombreuses initiatives dans divers ministères et requiert la création d'un centre intégré d'évaluation des menaces, d'un centre des opérations du gouvernement et d'un conseil consultatif sur la sécurité nationale. La communication et la diffusion d'information sur les menaces seront ainsi améliorés, et les interventions seront mieux coordonnées.

En adoptant la politique de sécurité nationale, le gouvernement fédéral montre que les questions de sécurité sont une priorité. Il met aussi l'accent sur l'amélioration de la coopération entre les ministères et les juridictions.

4.1.3 Le contexte organisationnel

Passeport Canada continue de faire face à des défis inhérents à la nature même de son activité et de son organisation. Des pressions multiples s'exercent sur les priorités de dépenses fédérales et se poursuivront tout au long de la période visée par le présent plan. Revitaliser les soins de santé nationaux, payer la dette nationale et diminuer les dépenses fédérales, ces priorités rivalisent toutes avec l'accent que met Passeport Canada sur l'amélioration des mesures de sécurité des passeports. Ces dernières ne peuvent d'ailleurs être totalement financées par les seules recettes de Passeport Canada, dont les projets ne sont pas sans effet sur les coûts. Les initiatives actuelles ou futures visant à élargir l'accès aux services et à renforcer la conformité ne le sont pas non plus. Elles exigeront par conséquent un soutien financier qu'il faudra déterminer.



Les pressions liées au service

La demande de passeports augmente. Il faut également vérifier avec plus de soin l'identité et l'admissibilité des requérants en raison du renforcement des mesures de sécurité. Ces facteurs ont rendu plus ardue la prestation des services à la clientèle : les méthodes traditionnelles permettent moins de faire face aux nouvelles pressions liées au volume et à la sécurité. Elles ne répondent plus à nos besoins et à ceux du public.

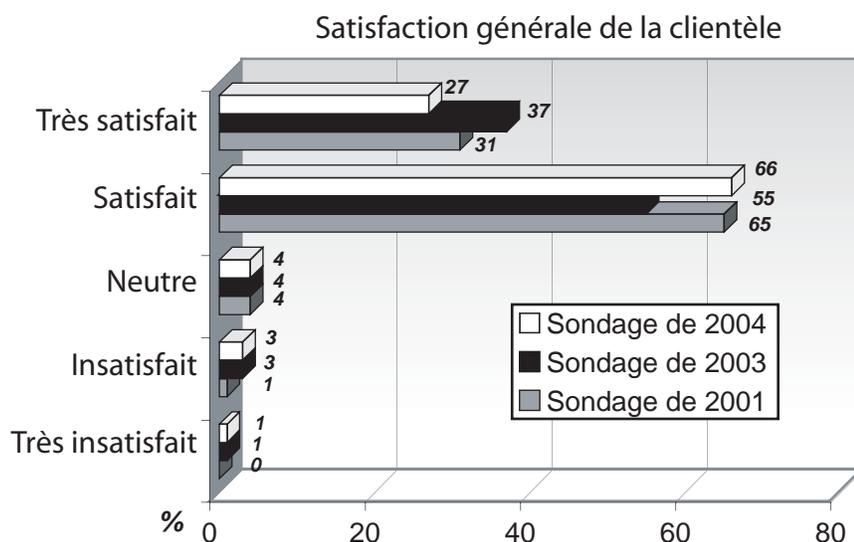
Passeport Canada atteint ou améliore présentement ses normes de service officielles. Il lui est cependant de plus en plus difficile de maintenir le niveau de service souhaité. Les délais d'attente ont augmenté. En 2003-2004, 40 % des clients se présentant en personne ont attendu plus de 45 minutes comparé à 36% en 2002-2003. Les sondages annuels sur la satisfaction de la clientèle montrent également une légère baisse du taux de satisfaction générale de la clientèle, qui passe de 96 % à 92 %. Le nombre de clients satisfaits est tombé, quant à lui, de 65 % à 55 %. Toutefois, la quantité de clients très satisfaits a enregistré une hausse, passant de 31 % à 37 %. La capacité d'adaptation et la fiabilité du service en général demeurent une préoccupation majeure de la clientèle et, lors d'une étude menée en 2004 sur les attentes

de la clientèle, elles se classent au 5e rang des qualités les plus importantes liées aux passeports et aux services de passeports.

La majorité des demandes continuent d'être traitées directement au comptoir. Il existe cependant des possibilités de modifier le comportement du consommateur. Les tendances indiquent d'ailleurs l'aspiration à d'autres options. Le nombre de demandes envoyées par courrier a augmenté en 2003-2004 atteignant près de 16 %. Nos clients sont de plus en plus nombreux à se prévaloir d'autres modes de prestation de services offerts par le biais des députés ou des agents réceptionnaires de Passeport Canada. Plus généralement, nous devons prendre en compte que les secteurs public et privé utilisent de plus en plus l'Internet pour la prestation de services. Nous devons également être conscients du fait que les clients recherchent la commodité. Pendant la période visée par l'actuel plan, des projets, tel Passeport en direct, répondront à ces évolutions.

Les initiatives du Gouvernement du Canada

Plusieurs initiatives menées au sein du Gouvernement du Canada influent sur la manière dont Passeport Canada mène ses activités. Passeport Canada a participé à l'Initiative de



transformation de la prestation des services aux citoyens, laquelle s'est penchée sur tous les aspects de la prestation de services du gouvernement. Elle visait à accroître l'efficacité des services et les possibilités de modernisation grâce à des efforts de partenariats entre divers organismes et ministères fédéraux. Cette initiative a donné lieu à la création de Service Canada, annoncée dans le Budget 2005, soit un portail unique pour les services offerts par le gouvernement du Canada. Service Canada consolidera et augmentera les points d'accès de tous les services offerts par le gouvernement. Elle révolutionnera la manière dont le gouvernement fédéral fournit des services aux Canadiens. Une initiative connexe, Gouvernement en direct, cherche à rendre tous les produits et services du gouvernement entièrement accessibles sur Internet.

De telles initiatives dénotent une tendance grandissante à l'interopérabilité. Elles insistent pour qu'on examine les systèmes internes et qu'on apporte des changements qui permettraient d'assurer une meilleure coordination entre les ministères et juridictions ainsi qu'une plus grande commodité pour la clientèle. Passeport Canada s'est engagé à l'égard des principes de ces initiatives. Toutefois, il doit étudier avec soin les options proposées. Il doit s'assurer que l'intégrité et la sécurité sont assurées dans la validation de l'identité et les processus de délivrance des passeports.

La Loi sur les frais d'utilisation

En vertu des règlements établis en application de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, Passeport Canada, en tant qu'organisme de service spécial, détient le pouvoir de faire payer des droits pour la prestation des services fournis. Le Cabinet approuve ces droits sur recommandation conjointe du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministre des Affaires étrangères. La *Loi sur les frais d'utilisation* a été votée au printemps de 2004. En vertu de cette loi, un

organisme de réglementation est soumis à un examen parlementaire et à l'approbation des frais d'utilisation. Il a le pouvoir d'établir des frais d'utilisation ou de recouvrement des coûts en vertu d'une loi fédérale. La *Loi sur les frais d'utilisation* entend fournir une plus grande transparence dans l'établissement des frais et le recouvrement des coûts par les organismes de réglementation, tels que Passeport Canada. En vertu de cette loi, ils doivent procéder à des consultations directes auprès des clients et autres utilisateurs de service avant d'instaurer ou de modifier des frais. La *Loi sur les frais d'utilisation* devrait influencer sur la manière dont Passeport Canada détermine et applique les frais. Cette application sera surveillée de près.

Les défis pour les ressources humaines

Les employeurs canadiens rencontrent généralement des difficultés en matière de ressources humaines. La main-d'œuvre continue de vieillir et les aspirations professionnelles des employés évoluent. Passeport Canada connaîtra aussi ces tendances générales, mais il aura en plus à faire face à des pressions particulières en matière de ressources humaines en raison de la croissance rapide et de la nature changeante de ses activités. En effet, il a affiché une croissance de près de 175 % ces sept dernières années, passant de 640 employés en 1997-1998 à 1775 employés au 31 mars 2005. Cette croissance résulte principalement de la demande et du renforcement des mesures de sécurité. Si on dispose des ressources nécessaires, on peut s'attendre à ce que la croissance se poursuive, mais pas nécessairement au même rythme. Une croissance rapide engendre ses propres problèmes qui doivent être gérés. Il existe de plus grands besoins d'orienter et de former les employés. On ressent également davantage de pressions financières pour se procurer plus d'espace de bureau et d'outils de travail.



En outre, alors que la nature de son activité change, Passeport Canada doit se doter d'un ensemble de compétences différent dans un avenir immédiat et au-delà. Les employés doivent être plus compétents au niveau technologique. Ils doivent mieux comprendre les questions et les procédures de sécurité, se montrer plus flexibles et s'adapter plus rapidement que par le passé. Plusieurs initiatives de Passeport Canada, ces dernières années, ont mis l'accent sur une nouvelle dotation dans les bureaux régionaux. Durant la période visée par le présent plan, il nous faut porter une plus grande attention sur une nouvelle dotation en personnel expérimenté et professionnel dans des services clés de l'Administration centrale.

L'augmentation des coûts d'exploitation

Comme il a été mentionné dans son profil, Passeport Canada fonctionne avec l'aide de recettes provenant de la perception de droits associés aux passeports et documents de voyage. La hausse de la demande a engendré une augmentation des recettes. Cependant, le coût engagé pour satisfaire aux exigences de sécurité renforcées a considérablement accru le coût unitaire du passeport canadien. Par conséquent, les coûts d'exploitation augmentent. Nous devons donc effectuer de nouvelles mises de fonds pour appuyer certaines initiatives de sécurité particulières. Nous avons besoin de plus d'employés pour appliquer les mesures de sécurité. Or, l'accroissement des exigences en matière de sécurité s'accompagne d'une baisse de la productivité. Si les tendances actuelles se maintiennent, il faut s'attendre à ce que le coût unitaire du passeport dépasse le montant des droits en vigueur.

Rapport de la vérificatrice générale

Le 5 avril 2005, le Bureau de la vérificatrice générale a rendu public les résultats obtenus dans le cadre de la vérification de Passeport Canada réalisée en 2004. Cette vérification visait à déterminer si Passeport Canada a

conçu, mis en œuvre et fait le suivi des contrôles efficaces de délivrance des passeports et s'il a établi et atteint des niveaux de services raisonnables, et ce, à un coût raisonnable. Plusieurs points nécessitant des améliorations ont été relevés, notamment les lacunes enregistrées au niveau de l'enquête des cas spéciaux, la nécessité de corriger les lacunes au niveau des listes de surveillance, l'amélioration des mesures de rendement et la mise en place d'un plan d'urgence efficace. Malgré le fait que de nombreuses mesures aient été prises pour corriger la situation, comme il est indiqué ci-dessus, la vérification a permis de relever certains problèmes auxquels Passeport Canada continue de faire face, tandis qu'il s'efforce de répondre aux attentes relativement à la hausse de la sécurité et de la demande de services.

4.2 Le contexte de planification - résumé

Nous vivons dans un monde où la technologie et la politique évoluent. Nous devons par conséquent rester proactifs et flexibles afin de ne pas nous laisser distancer. À cause des risques accrus de terrorisme et d'usurpation d'identité, le contexte de sécurité mondial a rapidement changé. Aussi le Canada subit-il des pressions internationales en vue de mettre en place des mesures, des systèmes et des contrôles de sécurité des passeports de nouvelle génération. De nouvelles normes internationales ont été établies concernant des passeports munis d'un circuit intégré, de documents de voyage lisibles à la machine et de biométrie. Passeport Canada doit adopter ces normes pour que les Canadiens puissent continuer à voyager librement et sans danger.

Le cadre de la politique qui régit les activités de Passeport Canada a connu un changement important. Dans le passé, il mettait l'accent sur la prestation de service. Désormais, il est fondé sur les questions de sécurité nationale et internationale, guidé par la Politique canadienne de sécurité nationale.



Le Canada continue de jouer un rôle dans l'économie mondiale. Les Canadiens sont de plus en plus nombreux à se procurer un passeport. Il y a une pression constante pour conserver les niveaux de services existants. En même temps, nous devons veiller à ce que les exigences en matière de sécurité soient respectées. Nous devons reconnaître les difficultés liées aux ressources humaines et financières.

Ainsi, notre principal défi pour la période visée par le présent plan consiste à alléger les pressions qui s'exercent sur le service. Entre-temps, nous devons satisfaire le besoin d'instaurer des mesures de sécurité plus rigoureuses, tout cela dans le contexte de demandes croissantes sur les ressources existantes.

4.3 Mission

Passeport Canada est l'organisme officiel chargé d'appliquer le Décret sur les passeports canadiens. La mission de Passeport Canada est de :

« délivrer des documents de voyage respectés à l'échelle internationale ».

Pour remplir notre mission, nous devons axer nos activités commerciales sur des produits dont les Canadiens puissent être fiers d'être détenteurs. Nous devons produire des documents de voyage dotés des meilleures mesures de protection contre la fraude. En même temps, nous devons fournir un service de qualité. Compte tenu de cette double préoccupation de sécurité et de service, nous sommes d'avis que les Canadiens peuvent et doivent s'attendre à recevoir des documents de voyage de premier ordre.

4.4 Priorités stratégiques

La mission de Passeport Canada établit le fondement de ses priorités stratégiques. Ces priorités sont établies en fonction des pressions définies auparavant. Les priorités stratégiques du présent Plan directeur

découlent de la mission, des réalisations du cycle de planification précédent et de la prise en compte des nouveaux défis qui se présentent dans notre contexte opérationnel.

Pour appuyer la planification de la période 2005-2008, Passeport Canada a mis au point un éventail de priorités stratégiques globales et pragmatiques, à savoir : **renforcer la conformité, élargir l'accès et continuer l'amélioration de l'organisme.**

Par renforcer la conformité, on entend veiller à ce que les passeports canadiens soient conçus, délivrés et gérés dans un contexte qui prenne en compte les exigences, les attentes et les évolutions internationales en matière de documents de voyage. Cette priorité nous amène à mettre en œuvre des activités visant à améliorer les documents de voyage canadiens et l'intégrité du processus d'admissibilité. Elle signifie aussi accorder une attention toute particulière aux exigences de sécurité et elle améliore aussi la prestation de service à la clientèle en améliorant le produit final.

Le renforcement de la conformité est également conforme à la vision à long terme et à l'orientation stratégique de Passeport Canada. Cet objectif fournit la base de conception d'excellents produits. Il donne la prépondérance à la sécurité des systèmes d'identité et facilite l'expansion du rôle joué par Passeport Canada sur la sécurité internationale.

Par élargir l'accès, on entend veiller à ce que les Canadiens puissent bénéficier de nos services par le biais de multiples filières. En agissant ainsi, Passeport Canada améliore l'accessibilité de ses services et la prestation de ceux-ci, ce qui signifie accroître sa flexibilité, se concentrer sur les clients et gérer plus efficacement la demande. En entreprenant des activités pour appuyer cette priorité stratégique, nous améliorerons les services à la clientèle. Nous supporterons aussi mieux les pressions liées aux coûts engendrés par une demande accrue et des volumes plus importants. L'accès et le recours aux services de



Passeport Canada se feront par des moyens plus efficaces et plus rentables. Les pressions budgétaires qui pèsent sur les opérations seront allégées. L'accès élargi à ses services vient soutenir la vision à long terme et l'orientation stratégique de Passeport Canada en encourageant le lancement d'initiatives de service simplifiées, opportunes et modernes.

Par continuer à améliorer l'organisme, on entend évaluer et réexaminer constamment nos pratiques organisationnelles et nos activités pour les améliorer. Cette priorité stratégique prend en compte et vise à combler le besoin de disposer d'une base solide sur laquelle appuyer nos efforts en matière de sécurité et de service, et d'adopter un cadre général qui facilite les efforts de limitation et de réduction des coûts. Les activités liées à cette priorité stratégique visent à renforcer le rôle de chef de file de l'organisme ainsi que la qualité et l'efficacité de tous les aspects de ses activités. Étant donné l'existence de pressions financières, une importance particulière est donnée, au cours de la période visée par le présent plan, aux projets jugés susceptibles de réduire les coûts ou d'accroître la rentabilité

des activités. L'amélioration permanente est un élément essentiel dans le soutien de la transformation de Passeport Canada telle que nous l'envisageons.

Ensemble, ces trois priorités stratégiques guident les activités de Passeport Canada et l'aident à relever les défis fondamentaux de son environnement opérationnel. Ces défis sont : l'accroissement de la sécurité, le maintien ou l'augmentation des normes de service et l'amélioration de la gestion et de la rentabilité. Passeport Canada reflète ces priorités dans ses objectifs stratégiques sur lesquels repose tout notre processus de prise de décisions.

Le tableau, de la page qui suit, présente l'orientation stratégique sous forme de matrice. Il montre les priorités stratégiques essentielles de Passeport Canada ainsi que les objectifs stratégiques associés pour la période visée par le présent plan. Il résume leur raison d'être dans le contexte opérationnel. Il fait également état des indicateurs de rendement clés définis dans le cadre d'une fiche d'évaluation équilibrée.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE	OBJECTIF STRATÉGIQUE	RAISON D'ÊTRE	INDICATEUR DE RENDEMENT CLÉ
Renforcer la conformité	Améliorer les documents de voyage canadiens et l'intégrité du processus d'admissibilité	Afin que les Canadiens puissent continuer de voyager facilement à l'étranger, nos documents de voyage doivent satisfaire ou dépasser les spécifications internationales en matière de sécurité et de fiabilité. Plus leur conception, les processus et les procédures sont rigoureux, plus les chances sont grandes que les passeports canadiens soient respectés à l'étranger. Il est alors plus aisé pour les Canadiens de voyager facilement.	Pourcentage de demandes frauduleuses (par rapport à l'objectif fixé)
Élargir l'accès	Améliorer l'accessibilité et la prestation des services grâce à une flexibilité accrue, une approche axée sur la clientèle et une meilleure gestion des demandes de passeport	Afin de réduire les pressions actuelles qui s'exercent sur la prestation de service et d'accroître la satisfaction de la clientèle, Passeport Canada doit étudier la possibilité d'élargir les moyens mis à la disposition des Canadiens pour bénéficier de ses services. Un accès élargi lui permettra d'augmenter la commodité pour ses clients, ce qui l'aidera également à faire face à la hausse de la demande.	Pourcentage de volume par filière de service (par rapport à l'objectif fixé)
Continuer à améliorer l'organisme	Renforcer le rôle de chef de file de l'organisme pour tous les aspects de ses activités	Afin de mettre en œuvre avec succès ses priorités stratégiques et d'atteindre ses objectifs, stratégiques Passeport Canada doit disposer des ressources, des processus opérationnels et des outils nécessaires pour réaliser ses initiatives en matières de projets et de programmes.	Pourcentage de projets de l'organisation achevés à temps et en respectant le budget. Valeur de retour atteinte (par rapport à l'objectif fixé)



Le Plan d'entreprise de Passeport Canada expose les principaux objectifs, activités, indicateurs de rendement et cibles que celui-ci poursuivra pendant la période visée par le présent plan. Ensemble, ils constituent un plan d'action cohérent. Le présent plan permettra de progresser dans la réalisation des priorités et des objectifs stratégiques indiqués dans le Plan directeur.

5.1 Principales activités dans le cadre des priorités stratégiques pour 2005-2008

Les activités principales à entreprendre découlent directement de l'orientation stratégique. À ce titre, elles sont exprimées par domaine de priorité stratégique. Elles sont également directement liées aux objectifs stratégiques.

5.1.1 Renforcer la conformité

La préservation et l'amélioration de la sécurité des passeports figurent parmi les principales activités de Passeport Canada. Cette sécurité est menacée de deux manières : 1) des imposteurs essaient d'obtenir un passeport en utilisant l'identité de quelqu'un d'autre, 2) le passeport est altéré par modification des données d'un passeport valide (comme le remplacement de la photographie) ou par falsification complète du document. Des mesures de sécurité efficaces doivent pouvoir contrer ces deux types de menaces.

Passeport Canada a défini des initiatives visant à réduire la fraude de passeports. Ces initiatives assurent au passeport canadien de conserver le haut niveau de respect qu'il inspire dans le monde entier. Elles contribuent également aux efforts internationaux liés aux processus d'établissement de l'identité et de documents sûrs. Le contexte international évolue et on accorde de plus en plus d'importance à la sécurité. Notre plan d'entreprise 2005-2008 met par conséquent

l'accent sur les initiatives liées à la sécurité. Pour suivre les évolutions et les attentes mondiales, il nous faut planifier plusieurs initiatives. Passeport Canada entreprendra donc un examen général de son cadre législatif et de sa structure de coûts. Cela inclut une révision de la manière dont les questions de sécurité pourraient affecter le *Décret sur les passeports* sous sa forme actuelle, et le développement d'une stratégie afin accroître les revenus, incluant une hausse des frais du passeport, de façon à couvrir les frais d'exploitation liés aux initiatives de sécurité du passeport.

Dans le cadre de cette priorité stratégique, les activités principales ont les objectifs liés aux résultats suivants:

- améliorer la prévention et la détection de la fraude,
- accroître la coopération et la collaboration avec d'autres juridictions.

Parmi les activités principales, on peut citer les suivantes:

Passeport électronique: Le passeport électronique est un passeport qui comporte une puce électronique, laquelle contient des renseignements sur le titulaire du passeport et sa photographie. Incorporer une telle puce au passeport complique sa falsification et son altération. Le passeport électronique est la nouvelle norme internationale en matière de document de voyage et sa mise en circulation permettra aux passeports canadiens de ne pas se laisser distancer par ceux du Groupe des cinq nations (Australie, Canada, Nouvelle Zélande, Royaume-Uni et États-Unis). Le Groupe des cinq nations se rencontre deux fois par an afin d'échanger de l'information et de partager de bonnes méthodes de gestion affectant les questions relatives aux passeports.

Un financement a été accordé pour couvrir l'investissement nécessaire à



l'expérimentation d'une version limitée de passeport électronique. Ce projet pilote sera mis en œuvre vers la fin de 2006 ou au début de 2007 et portera sur les passeports diplomatiques et spéciaux. Il reste cependant à déterminer les coûts de la mise en œuvre complète de cette initiative. Une augmentation des droits ou d'autres sources de financement doivent être étudiées pour financer la mise en circulation des passeports électroniques, dans le cas où le Gouvernement du Canada en déciderait ainsi. En raison de la nécessité de trouver du financement pour mettre en œuvre le passeport électronique à grande échelle, Passeport Canada effectuera une révision du barème des droits pendant la période visée par le présent plan.

Le projet Solution d'impression des passeports dans les missions (SIPM):

actuellement, les passeports canadiens délivrés au Canada bénéficient des derniers progrès de la technologie et des améliorations les plus récentes en matière de lutte contre la fraude. Ce n'est pas le cas des passeports délivrés dans les bureaux consulaires à l'étranger. Il existe donc une disparité entre les produits offerts au Canada et ceux offerts à l'étranger, ce qui engendre une préoccupation en matière de sécurité: les passeports canadiens délivrés à l'étranger sont plus vulnérables à la fraude. Il existe aussi une inégalité de service dans la qualité du produit.

Le projet Solution d'impression des passeports dans les missions renverra la responsabilité du service complet de production de passeport aux opérations nationales. Ainsi, lorsque des documents non urgents seront délivrés à l'étranger, ils seront lisibles à la machine et dotés des dispositifs de sécurité dernier cri. Ce projet permettra également aux ambassades et aux consulats de produire sur place, en cas de besoin, un passeport provisoire amélioré, plus sûr et à validité limitée. Le projet Solution d'impression des passeports dans les missions représente une amélioration

du produit fourni aux Canadiens à l'étranger. Il s'accompagnera d'une politique uniforme de délivrance et d'utilisation des passeports à l'étranger. Il soutient ainsi la réalisation de nos objectifs à l'étranger en normalisant le produit pour tous les Canadiens. En rapatriant la production des passeports délivrés dans les missions à l'étranger, le projet contribue également à répondre à la préoccupation de la vérificatrice générale soulevée dans son rapport du 5 avril 2005, à savoir que le contrôle de la délivrance des passeports à l'étranger présente des risques pour la sécurité.

Le Conseil du Trésor a approuvé le projet Solution d'impression des passeports dans les missions et le financement de l'investissement nécessaire à la mise en œuvre de ce projet. Au cours de la période visée par le présent plan, un projet pilote débutera à Hong Kong en 2005. Après l'évaluation de ce projet, les modèles de prestation et de gestion seront modifiés comme il convient. La mise en œuvre complète aura lieu en 2005-2006.

Logiciel de reconnaissance faciale (RF) :

la RF est une manière d'identifier une personne grâce aux traits particuliers du visage en utilisant les techniques de reconnaissance informatisées de pointe. Passeport Canada a terminé l'étude des concepts et produits faisant appel à la RF. Cette étude montre la viabilité et l'efficacité de cette méthode. Elle permettrait à Passeport Canada de comparer les photographies du requérant avec les images enregistrées dans sa propre base de données. Cet outil très efficace permettrait d'étudier les demandes des nouveaux requérants et de ceux sollicitant un renouvellement. La possibilité d'identités multiples et d'autres types de fraudes concernant les passeports serait alors réduite. Les essais montrent que la RF détecterait les titulaires de passeport qui effectueraient, de manière frauduleuse, une seconde demande de passeport sous un autre nom, ou qui chercheraient à renouveler leur passeport de manière frauduleuse. La RF



permettrait aussi une comparaison rapide des photos du requérant avec celles d'une liste de surveillance fournie par le SCRS, ou avec les photos fournies par CIC des personnes contre lesquelles un mandat de l'Immigration a été émis. Ce système compléterait le renforcement de la sécurité nationale et internationale, et garantirait une meilleure coopération internationale pour la mise en vigueur de mesures plus sévères pour lutter contre le terrorisme. L'introduction de la RF va de pair avec l'orientation stratégique de Passeport Canada visant à se concentrer sur les systèmes et les politiques de contrôle de l'identité au Canada. Elle améliorera la sécurité du passeport.

En 2002-2003, la précision et le rendement du logiciel de RF ont été testés par rapport à l'une des plus grandes bases de données du monde. Une évaluation technique globale a été réalisée, dont les résultats sont prometteurs. Un financement a été identifié pour les dépenses en immobilisations et la mise en œuvre est en préparation. Au cours de la période visée par le présent plan, on cherchera à obtenir une approbation définitive du projet pour la mise en œuvre de la reconnaissance faciale, et des sources de financement des coûts de fonctionnement permanents seront identifiées.

Le Système national d'acheminement (SNA) : le Système national d'acheminement est conçu comme un réseau national qui rendra possible la validation d'information sur l'état civil nécessaire à l'établissement de la citoyenneté et de l'identité. Un élément du Système national d'acheminement, la fonction d'interrogation, permettrait aux usagers (comme Passeport Canada) d'interroger les bases de données statistiques de l'état civil des provinces pour valider l'information liée à la citoyenneté ou à l'identité. Ce projet devrait permettre d'accroître la capacité des examinateurs de vérifier les données de l'état civil. La fonction d'interrogation a été expérimentée

avec succès en 2003. Le lancement d'un projet pilote élargi, visant à établir des liaisons électroniques dans le but de vérifier les renseignements liés à l'identité et auquel participeront plusieurs ministères fédéraux et deux provinces, est prévu pour juillet 2005. Au cours de la période visée par le présent plan, Passeport Canada participera à un essai plus général du Système national d'acheminement. Cet essai est prévu de juillet à novembre 2005. Les résultats seront évalués à la fin de 2005-2006. L'expansion du système se poursuivra au fur et à mesure que les fonds seront disponibles.

La politique sur l'identité : nous avons élaboré un projet de cadre de politique nationale sur l'identité. Nous avons consulté le Conseil fédéral-provincial-territorial (FPT) sur l'identité et plusieurs ministères fédéraux intéressés. Ce cadre est fondé sur le concept des événements qui ont suscité son élaboration. Il comprend les principes de l'universalité, de la protection de la vie privée et de la gestion des risques. L'orientation stratégique de Passeport Canada consiste à mettre davantage l'accent sur le rôle des passeports comme documents d'identité fondamentaux. Conformément à cette orientation, Passeport Canada a été un acteur clé dans l'élaboration du cadre stratégique et l'obtention d'un appui pour celui-ci au niveau fédéral. Passeport Canada continuera de se faire le champion d'un cadre stratégique sur l'identité nationale au cours de la période 2005-2008. Le Conseil FPT sur l'identité a été créé après que plusieurs ministres fédéraux et provinciaux se soient entendus quant à la nécessité de revoir les politiques canadiennes sur l'identité et de considérer de nouvelles approches portant sur l'identité.

Mise en place d'un système de gestion des cas : Passeport Canada cherche à acquérir un système de gestion des cas. Son objectif consiste à avoir un système de gestion des cas de renseignement et de sécurité d'ici l'automne 2006. Cet outil important, conjugué à la technologie de



reconnaissance faciale, permettra à la direction de renforcer le processus de vérification de l'identité avant la délivrance d'un passeport canadien, de renforcer les enquêtes relatives aux cas spéciaux et ainsi répondra à plusieurs conclusions énoncées dans le rapport de la vérificatrice générale, paru le 5 avril 2005.

Création d'unités de sécurité régionales :

La mise sur pied des nouvelles unités de sécurité régionale relevant de l'Administration centrale de Passeport Canada et des administrations régionales permettra de renforcer le continuum de la sécurité, et ce, de la vérification de l'identité à l'impression des passeports. Au cours de l'exercice financier 2006-2007, de nouveaux agents de sécurité régionale seront embauchés à cette fin. Situées dans les administrations régionales au pays, ces unités seront chargées d'appuyer le programme de conformité, d'effectuer des entrevues sur place avec les requérants ayant un dossier complexe et d'enquêter sur les requérants ou les demandes de nature frauduleuse. La création d'unités de sécurité régionales répondra également aux conclusions énoncées dans le rapport de la vérificatrice générale.

Évaluation des risques pour la sécurité :

Dans son rapport du 5 avril 2005, la vérificatrice générale recommande que Passeport Canada effectue une évaluation des risques pour la sécurité de l'examen de passeport et des tâches de sécurité. Passeport Canada, en collaboration avec Affaires étrangères Canada, a déjà lancé une évaluation des risques visant à répondre aux risques stratégiques, notamment dans le domaine de la sécurité. Dès que les résultats seront connus, il procédera à une évaluation des risques pour la sécurité plus approfondie. Elle sera réalisée au cours de l'exercice financier 2005-2006.

Liaisons avec le Centre d'information

de la police canadienne : Passeport Canada explorera les liaisons électroniques avec le Centre d'information de la police canadienne,

de manière à accroître et à renforcer sa capacité d'appliquer les dispositions du Décret sur les passeports canadiens concernant le refus ou la révocation. En 2005-2006, Passeport Canada définira les exigences opérationnelles nécessaires pour rendre efficace l'échange d'information et déterminer quelles sont les exigences en matière de dotation et de système, tout en gardant à l'esprit l'établissement des liaisons le plus rapidement possible. Ce projet répondra aux recommandations spécifiques formulées dans le rapport de la vérificatrice générale, à savoir la possibilité de créer des liaisons avec le Centre d'information de la police canadienne, de manière à mieux appliquer les articles 9 et 10 du Décret sur les passeports canadiens.

Nouvelle génération du système

de délivrance de passeports : Passeport Canada utilise un logiciel personnalisé de gestion de la délivrance des passeports canadiens. Le système a été conçu il y a quelque temps déjà, dans un contexte très différent de celui d'aujourd'hui. Il ne permet pas de gérer des données sophistiquées et d'en faire rapport, ce qui aiderait à renforcer la sécurité du passeport canadien. Au cours de la période visée par le présent plan, Passeport Canada s'emploiera à développer un nouveau système de délivrance de passeport. Ce système permettra d'améliorer la sécurité des processus de délivrance de passeports et répondra à plusieurs conclusions énoncées dans le rapport de la vérificatrice générale, paru le 5 avril 2005. Plus particulièrement, un nouveau système de délivrance de passeport offrira de meilleurs outils aux examinateurs de passeports, leur permettant de mieux s'acquitter de leurs fonctions, améliorera l'accès de sécurité, fournira des renseignements détaillés sur les activités des examinateurs en ce qui a trait à l'admissibilité et contribuera à améliorer le processus d'alerte de sécurité.



5.1.2 Élargir l'accès

Passeport Canada bénéficie traditionnellement d'un haut niveau de satisfaction de la clientèle. Cependant, de nombreuses pressions engendrent des difficultés grandissantes pour conserver ce niveau de satisfaction et atteindre les objectifs de service cibles. La demande de passeports augmente en même temps que le nombre de personnes qui voyagent. Les passeports sont de plus en plus utilisés comme documents d'identité. Des mesures de sécurité accrues sont mises en place. La population attend de Passeport Canada qu'il lui facilite l'accès à ce service et qu'il sache s'adapter. Or, accroître la sécurité et améliorer le service entraîne des coûts supplémentaires.

Passeport Canada mène actuellement plusieurs initiatives. Il cherche à diversifier ses méthodes de prestation de service et à permettre aux Canadiens de présenter une demande de passeport et de recevoir leur passeport par le biais de filières supplémentaires. Nous utiliserons la méthode du coût unitaire pour évaluer la viabilité et l'efficacité de ces initiatives. Dans le cadre de cette priorité stratégique, les objectifs de résultats des activités principales sont les suivants :

- réduction des délais d'attente et d'exécution,
- augmentation des points d'accès,
- réduction du coût unitaire.

Parmi les activités principales, on peut citer les suivantes :

L'initiative des agents réceptionnaires :
à l'heure actuelle, 23 % de la population vit à plus de 100 kilomètres d'un bureau régional des passeports. Pour améliorer l'accès, Passeport Canada a collaboré avec des partenaires clés afin d'instaurer un réseau de bureaux où les Canadiens peuvent présenter une demande de passeport.

Des succursales de Postes Canada et des centres de Service Canada servent actuellement d'agents réceptionnaires pour Passeport Canada. Au cours de la période visée par le présent plan, Passeport Canada étudiera les moyens d'étendre son réseau d'agents réceptionnaires à RHDCC/Service Canada, qui devrait comprendre plusieurs centaines de bureaux.

Passeport en direct : le projet Passeport en direct répond directement à la priorité du gouvernement de fournir ses principaux services en ligne. Ce projet tire profit de la technologie de l'Internet et fournit aux requérants un accès élargi aux services de passeport. À l'avenir, il permettra à Passeport Canada de fournir des services indirects aux requérants. Il réduira l'attente et les délais d'exécution au comptoir et pour les demandes envoyées par la poste.

Au cours de la période de planification précédente, on a achevé la mise au point d'un formulaire de demande en ligne téléchargeable. Dans les prochaines étapes au projet, on établira un formulaire de demande complètement interactif. Les requérants pourront remplir leur demande de passeport en ligne. Ils soumettront alors les données par voie électronique à Passeport Canada. L'ajout des fonctions de paiement et de soumission des photos en ligne est prévu dans les plans futurs.

Le projet de renouvellement : lorsqu'un passeport canadien arrive à expiration, il ne peut pas être renouvelé. Pour effectuer une nouvelle demande, le titulaire du passeport doit soumettre de nouveau la documentation fournie lors de la précédente demande de passeport, comme le certificat de naissance. En fait, le titulaire du passeport doit présenter une nouvelle demande. Cette obligation exerce une pression sur l'efficacité de l'exploitation et le service à la clientèle.



Un projet pilote portant sur un processus simplifié de renouvellement a été mis en œuvre au cours de la période précédente de planification. Une évaluation du projet a eu lieu et il a été décidé que, durant la période visée par le présent plan, le programme continuera et Passeport Canada offrira aux requérants admissibles la possibilité de renouveler leur passeport par le biais d'un service d'envoi par la poste simplifié. Le but est de produire 30 000 passeports au cours de l'exercice financier. Pour ce projet, on suit un processus de sélection et d'invitation dans lequel un nombre limité de clients sont invités à renouveler leur passeport délivré en 1999 et 2000. Les requérants devraient bénéficier d'un processus de demande simplifié et d'un délai d'attente réduit. Proposer spontanément à ses clients de renouveler leur passeport devrait également permettre à Passeport Canada d'aplanir la courbe de la demande, ce qui réduira le temps d'attente au comptoir et les délais d'exécution durant les périodes où le volume de demandes est plus élevé. Un renouvellement interactif en ligne pourra éventuellement être envisagé.

Le projet de renouvellement peut permettre de réaliser des économies en réduisant le coût unitaire du passeport. Toutefois, ce qui est plus important, il est une composante clé de la mise en œuvre du processus à double filière. Ce processus est décrit dans la vision à long terme et l'orientation stratégique exposées précédemment.

5.1.3 Continuer à améliorer l'organisme

Les employés, les processus et les outils doivent être en place pour appuyer et renforcer nos efforts en matière d'amélioration de la sécurité et du service de passeport pour tous les Canadiens. Nous reconnaissons ce besoin, mais nous fonctionnons avec un budget limité. Plus que jamais, on nous demande d'examiner chaque aspect de notre travail. Nous devons assurer une efficacité maximale pour être rentables. Afin de réussir à renforcer la

conformité et à élargir l'accès à nos services, nous devons établir les conditions nécessaires à l'amélioration de l'organisation. Nous devons veiller à ce que nos systèmes et nos pratiques maximisent nos possibilités de limiter les coûts. Dans le cadre de cette priorité stratégique, les activités principales auront les principaux objectifs liés aux résultats suivants :

- limitation des coûts et efficacité,
- amélioration de l'assurance organisationnelle,
- perfectionnement des pratiques de gestion des ressources humaines.

Parmi les activités principales, on peut citer les suivantes :

Optimisation du flux de travail aux centres d'impression : ce projet suivra l'approche méthodologique « LEAN ». Il consistera à examiner et à améliorer les activités centralisées des centres d'impression de Mississauga en Ontario et de Gatineau au Québec.

Optimiser les activités des centres d'impression nous aidera à réduire les pressions exercées par une demande plus importante de documents de voyage. L'optimisation des flux de travail dans les centres d'impression contribuera également à réduire les coûts de réimpression des passeports abîmés, ce qui deviendra de plus en plus important avec l'introduction d'une nouvelle technologie plus coûteuse, par exemple la micropuce intégrée au livret de passeport. La mise en œuvre sera intégrée à l'initiative Système de délivrance de la nouvelle génération, dans le cadre de la définition des exigences du nouveau système.

Examen et normalisation du processus de service au comptoir

Comme il a été noté précédemment dans nos réalisations clés, nous avons suivi la méthodologie « LEAN » pour examiner et améliorer le processus d'envoi par la poste et le processus de demande par l'intermédiaire



des députés. Nous avons réduit le coût par demande, accru la productivité et diminué le temps de traitement des demandes. La mise en œuvre se poursuit et la performance sera mesurée afin de déterminer l'ensemble des retombées.

Au cours de la période visée par le présent plan, un projet similaire permettra d'examiner si la méthodologie « LEAN », utilisée pour le projet concernant les envois par la poste, pourrait ou non être appliquée à d'autres secteurs d'activité de Passeport Canada afin d'accroître la productivité et de réduire les coûts (p. ex. : le service au comptoir).

Mise en œuvre et révision du plan d'action en matière de ressources humaines

Comme il a été présenté dans le Plan d'entreprise précédent, nous poursuivons la mise en œuvre du plan d'action stratégique en matière de ressources humaines pendant la période visée par le présent plan. Nous examinerons les éléments du plan d'action pour y inclure les effets potentiels qui résulteront de la mise en œuvre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. Au cours de la période visée par le présent plan, le plan d'action en matière de ressources humaines sera intégré au plan stratégique.

Le guide de ressourcement stratégique

Une initiative est en cours pour doter l'organisme des outils dont il a besoin pour remédier aux secteurs qui présentent des lacunes. Nous mettons actuellement au point un projet de guide du ressourcement stratégique et nous extrayons aussi des données démographiques pertinentes. Cette initiative aidera l'organisation à incorporer bien plus que par le passé, les plans de RH dans le processus de planification. La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* exige que nous incorporions cet élément de planification dans le processus de planification organisationnel.

Formation améliorée : Passeport Canada offrira une formation améliorée aux examinateurs, notamment un cours spécial sur les documents frauduleux, une nouvelle version comprenant la nouvelle technologie, et augmentera la fréquence des cours de perfectionnement. De plus, il mettra en place, de concert avec Affaires étrangères Canada, une formation spéciale à l'intention du personnel consulaire dans les missions, notamment les employés recrutés sur place au Canada et à l'étranger. La formation améliorée destinée aux examinateurs et aux employés des missions mettra un accent particulier sur les questions et les améliorations liées à la sécurité. La formation de perfectionnement sera également offerte plus souvent. Ce projet répondra aux recommandations de la vérificatrice générale, à savoir que Passeport Canada devrait fournir une meilleure formation aux employés des bureaux consulaires et s'assurer d'offrir une formation complète aux examinateurs.

Mise sur pied d'un programme d'assurance de la qualité : Un programme d'assurance de la qualité crédible sera mis sur pied. Ce programme comprendra des mesures de qualité et des procédures pour évaluer les fonctions de l'examineur et les principales activités liées à l'admissibilité. Au cours de l'exercice financier 2005-2006, le Bureau de l'inspecteur général, relevant du ministère des Affaires étrangères, effectuera des vérifications indépendantes selon des critères préétablis, dont l'objectif sera de déterminer des bases de référence. Ce projet est en voie de mise en œuvre de façon à répondre aux recommandations de la vérificatrice générale.

Élaboration d'un cadre de la gestion stratégique : Un cadre de la gestion stratégique sera mis en place en 2005-2006. Il intégrera une planification stratégique et opérationnelle à Passeport Canada, et identifiera des mesures de rendement clés. Dans le cadre de l'établissement des mesures de rendement, la mise sur pied d'un cadre de



la gestion stratégique comprendra la définition de normes de services supplémentaires, par exemple, les courriels, le téléphone et autres correspondances. Il englobera également l'introduction d'une carte de pointage pondérée assortie d'un ensemble de coûts, de rendement et d'indicateurs de sécurité. Il sera mis en œuvre en 2005–2006 et sera entièrement opérationnel d'ici 2007–2008. Grâce à cette approche, Passeport Canada sera plus en mesure de déterminer quelles sont les répercussions des nouvelles initiatives sur ses structures de coûts et de prendre les mesures qui s'imposent.

Gestion par activités (GPA) : Le projet GPA permettra d'instaurer la comptabilité par activités, d'établir un lien entre les ressources et les activités et, par la suite, entre les activités et les produits et services. Grâce à la mise en œuvre de la gestion axée sur les activités, Passeport Canada pourra réaliser deux objectifs : établir le coût exact des produits et services de Passeport Canada, et fournir un outil pour aider les gestionnaires à mieux prévoir leurs ressources en vue de faire face au volume.

La comptabilité par activités sera introduite en 2005–2006 et sera pleinement opérationnelle d'ici 2007–2008. Elle permettra à Passeport Canada d'harmoniser ses coûts avec les secteurs d'activité et les normes de service.

Examen de la Direction générale de la sécurité : Passeport Canada est en train de redéfinir le mandat de la Direction générale de la sécurité afin d'identifier les principales fonctions et les principaux processus. Par la suite, un plan stratégique triennal sera élaboré et des recommandations concernant la restructuration seront formulées. Cette restructuration permettra de restreindre l'objectif de plusieurs divisions, tout en intégrant des cadres supérieurs et en faisant preuve de plus de professionnalisme en ce qui a trait à la formation et au perfectionnement du personnel. Le plan sera prêt au cours de l'exercice financier 2005–2006.

Introduction d'un plan d'urgence : Au cours de la période visée par le présent plan, Passeport Canada introduira également des pratiques de gestion des risques et des plans à court terme visant à faire face aux fluctuations des volumes, tant du point de vue opérationnel que financier.

Système de gestion de projets : La Direction générale de la gestion des projets majeurs a été mise sur pied en février 2005 pour permettre à Passeport Canada de classer par ordre de priorités ses initiatives d'amélioration en fonction des critères approuvés en matière de gestion de projet. L'amélioration des processus de gestion de projet aura une incidence positive sur le soutien de la vision stratégique à long terme de l'ensemble de l'organisme.

Consultations : Ce projet comprend l'augmentation du nombre de sondages réalisés par Passeport Canada. Ainsi, on améliorera le processus de consultation de la clientèle, de même que la capacité de prévision du volume. De plus, Passeport Canada doit mener des consultations publiques sur sa proposition d'augmenter les frais d'utilisation. Par conséquent, ce projet inclut également les processus de planification et de consultation requis en vertu de la *Loi sur les frais d'utilisation*.

5.2 Tâches, mesures de rendement et objectifs principaux pour 2005-2008

L'appendice A présente le Plan d'entreprise sous forme de tableau. Pour chaque activité importante, le plan présente les tâches, les mesures du rendement et les objectifs principaux que Passeport Canada poursuivra en 2005–2008.



6.1 Budget

La présente section expose le budget et la situation financière de Passeport Canada. Elle explique le contexte actuel tel qu'il a été déterminé par les dépenses de 2004-2005. Elle souligne également les contraintes de l'exercice en cours, pour montrer dans quelle mesure celles-ci peuvent influencer sur les prévisions pour les trois années à venir, jusqu'en 2008-2009.

6.2 Contexte actuel

L'exercice 2004-2005 s'est achevé avec des résultats meilleurs que ce qu'on prévoyait initialement. La demande a été plus faible que prévu au début de l'année, et les contrôles stricts des dépenses ont porté leurs fruits. Passeport Canada a ainsi revu à la baisse l'utilisation de son solde de trésorerie cumulé.

Les dépenses réelles de 2004-2005 font état de 167,2 millions de dollars de recettes, soit une augmentation des recettes de 5,6 % par rapport à l'année précédente. Cette hausse est principalement imputable à un accroissement de 4,8 % qu'a enregistré la demande de produits de Passeport Canada. Au cours de la même période, les coûts d'exploitation ont augmenté de 12 % passant à 167,5 millions de dollars, ce qui constitue un léger déficit de 0,3 million de dollars pour l'année.

Les plus importantes augmentations de coûts ont touché les salaires ainsi que les avantages sociaux des employés, qui ont totalisé 94,5 millions de dollars, soit une hausse de 10 % par rapport à l'année précédente. Les frais de port, de messagerie et de camionnage ont atteint 14,9 millions de dollars, soit une hausse de 39 %, par suite notamment de la hausse des tarifs d'affranchissement, d'une utilisation accrue des envois postaux et de l'augmentation de la demande.

Gérer les coûts d'exploitation présente des difficultés particulières, puisque la demande atteint son niveau le plus élevé principalement à la fin de l'exercice. Passeport Canada a été en mesure de compenser les augmentations des coûts relatifs à la demande en contrôlant rigoureusement les autres postes de dépenses pendant l'exercice 2004-2005. Il a ainsi réussi à conserver un solde de trésorerie net cumulé de 7,4 millions de dollars pour l'année se terminant au 31 mars 2004.

6.3 Contraintes pour 2005-2006

Nous avons révisé en juin 2005, les projections financières pour 2005-2006 sur la base des récentes prévisions de volume. Elles comprennent une hausse de 2 \$ par passeport que le ministre a approuvée en décembre dans le but de couvrir la hausse des frais de poste des passeports. Nous avons revu les dépenses pour qu'elles représentent la demande prévue. Nous avons également examiné quel sera l'impact des initiatives exposées dans le présent plan stratégique et les autres hypothèses de planification.

Pour l'exercice financier 2005-2006, on prévoit une hausse de la demande de 14 % par rapport aux niveaux de 2004-2005. Passeport Canada devra donc augmenter ses dépenses en conséquence. Il pourra alors faire face efficacement à l'augmentation de la demande, tout en fournissant un service approprié à sa clientèle. Il pourra aussi maintenir un niveau de sécurité élevé dans la délivrance des documents de voyage.

En fonction de ces nouvelles prévisions, l'accroissement de la demande générera 29 millions de dollars de recettes supplémentaires par rapport à 2004-2005. Elle se traduira également par une augmentation des coûts directement liés, qui s'élèveront à 33,1 millions de dollars, si nous voulons maintenir un niveau acceptable de service à la clientèle. Ces augmentations comprennent principalement les salaires et avantages sociaux des



employés de l'ordre de 15,8 millions de dollars, 3,2 millions de dollars de fret, messagerie et camionnage, ainsi que 2,4 millions de dollars pour les formulaires d'information et de demande. Ces trois éléments représentent près des trois quarts de la hausse et sont étroitement liés à la hausse de la demande. Les services professionnels, les locaux et l'amortissement expliquent en grande partie le reste de la hausse. En tenant compte de toutes les répercussions sur les coûts, on prévoit une perte nette de 4,7 millions de dollars. Si on ajoute les autres éléments de trésorerie, on utilisera 1,5 million de dollars dans la trésorerie. Passeport Canada doit donc se servir de son solde de trésorerie cumulé pour financer les dollars manquants.

La marge de manoeuvre de Passeport Canada à court terme est extrêmement limitée. Les salaires et avantages sociaux représentent une grande part des coûts de fonctionnement. Or, l'augmentation des salaires et des avantages sociaux résulte des augmentations négociées dans les conventions collectives. Elle découle également des variations dans le calcul des avantages sociaux et de l'accroissement de la demande. Passeport Canada n'a aucune influence sur les échelles salariales ni sur la hausse des avantages sociaux, mais il peut contrôler le nombre d'ETP. Nous avons donc mis un accent plus important cette année sur les conditions d'embauche et le recours à des employés occasionnels pour les périodes de pointe. L'utilisation du matériel pour les passeports, les frais de port, de messagerie et de camionnage ainsi que la quantité de formulaires de demande sont directement liés à la croissance du volume d'activité.

Les autres coûts de fonctionnement, comme les locaux, les services de passeports dans les missions et l'amortissement, sont des montants prédéterminés par des accords et sont relativement fixes. Ces dépenses seront maintenues au niveau minimal nécessaire pour répondre à la demande.

Le plan d'immobilisation de 2004-2005 comprend quatre projets d'ouverture de bureaux temporaires. Passeport Canada ne compte pas financer l'ouverture de nouveaux bureaux pour l'année en cours, mais il diversifiera les points de service offerts par le biais du projet des agents réceptionnaires, absorbant ainsi l'augmentation de la demande. En même temps, cette diversification limitera son investissement dans les infrastructures pendant qu'il mène d'autres initiatives, telles que ceux en lien avec les critères de sécurité.

Passeport Canada choisit normalement les projets d'immobilisations de façon à allouer des fonds aux projets ayant le plus haut seuil de rentabilité, dans les limites de son enveloppe budgétaire, il doit également entreprendre des projets purement pour améliorer le service ou rencontrer les attentes au niveau de la sécurité. Les dépenses d'immobilisations comprennent, par exemple, le projet Solution d'impression de passeports dans les missions, qui découle de la Politique de sécurité nationale, le projet Reconnaissance faciale et le projet Passeport électronique, dont seule la phase pilote a été approuvée et pour lequel une réserve de financement a été établie par le Conseil du Trésor.

En conclusion, l'augmentation de la demande de documents de voyage a un effet positif sur les recettes, mais Passeport Canada assume des dépenses importantes pour satisfaire à cette demande accrue. Nous avons l'obligation de maintenir des normes de sécurité élevées tout en conservant un niveau acceptable de service à la clientèle. Nous prévoyons une perte nette pour l'exercice 2005-2006. Nous nous servirons de notre solde cumulé de trésorerie pour couvrir cette perte, et nous financerons le reste en recourant à l'autorisation permanente du fonds renouvelable.

Un facteur critique de cette planification est l'hypothèse que Passeport Canada recevra un financement du Conseil du Trésor pour



mettre en œuvre les recommandations du rapport 2005 du Bureau du vérificateur général (BVG). Dans l'éventualité où ce financement ne serait pas accordé ou serait retardé, et compte tenu du fait que Passeport Canada fonctionnera presque à la limite de ses capacités financières, les réponses au rapport du BVG devront être reportées en conséquence, mettant ainsi en péril la sécurité, la productivité et les améliorations de service qui devraient résulter des solutions apportées à ces questions.

6.4 Prévisions à moyen terme pour 2006-2007 et pour les deux années suivantes

Les prévisions financières ont été révisées pour l'exercice financier 2006-2007 afin de refléter les mises à jour récentes des prévisions de volume, qui tiennent compte des répercussions de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental examinées précédemment. Ces prévisions diffèrent sensiblement de celles sur lesquelles se fonde l'information présentée dans le cadre de l'actuelle Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) et Passeport Canada les intégrera dans sa proposition pour la MJANR subséquente. Ces prévisions financières ne comprennent pas les coûts de fonctionnement associés à la mise en œuvre des initiatives découlant de la Politique de sécurité nationale.

Le plus récent rapport rendu public du Bureau du vérificateur général, dont nous faisons mention dans ce plan directeur et d'entreprise, crée des pressions additionnelles pour le prochain exercice financier de Passeport Canada. Un plan d'action faisant état de tous les coûts reliés aux activités nécessaires pour répondre aux remarques du BVG, a été élaboré. Les dépenses totales en immobilisations sont estimées à 15,5 millions de dollars, alloués sur une période de deux ans, soit 2007 et 2008.

Pour l'exercice financier de 2006-2007, la demande devrait augmenter de seulement de 0,4 %, demeurant pratiquement stable par rapport à l'année précédente. Toutefois, on s'attend à une hausse des dépenses d'exploitation d'environ 3,6 %, ce qui entraînera une perte nette de 10,8 millions de dollars, absorbant ainsi l'essentiel de la réserve nette cumulée de Passeport Canada. Cependant, Passeport Canada prévoit améliorer progressivement sa situation financière. Il obtiendra les gains de productivité des initiatives lancées les années précédentes, maintiendra ses infrastructures au niveau actuel et effectuera un contrôle des coûts plus rigoureux.

Pour les exercices 2007-2008 et 2008-2009, les gains de productivité devraient avoir un effet positif sur la situation financière, qui redeviendra rentable en 2008-2009. Les fonds destinés aux projets d'immobilisations seront sévèrement limités en 2007-2008, mais, à compter de 2008-2009, les profits seront réinvestis pour moderniser l'infrastructure technologique de Passeport Canada. Ils seront également investis dans de nouvelles initiatives dont le retour sur l'investissement sera élevé. À la fin de 2008-2009, le solde de trésorerie cumulé devrait s'élever à 12,8 millions de dollars.

Les éléments clés de la stratégie financière mise en œuvre par Passeport Canada pour améliorer sa situation financière comportent notamment les initiatives et mesures suivantes :

- Contrôle de la masse salariale en restructurant les processus de délivrance des passeports, le projet de renouvellement et le projet Passeport en ligne.
- Limitation des dépenses d'infrastructure en diversifiant les points de service grâce aux agents réceptionnaires. Aucune ouverture de nouveaux bureaux n'est prévue au cours des trois prochains exercices



financiers. Les projets de déménagement seront limités au minimum. Tous les baux seront signés pour cinq ans ou plus.

- Renforcement de l'initiative visant à financer les projets d'immobilisations les plus productifs.
- Passeport Canada étudie actuellement la possibilité de mettre sur pied un nouveau modèle de gestion et d'analyse des coûts par activité. Ce modèle permettra de mieux prévoir les besoins financiers à long terme.
- Passeport Canada a procédé à un examen des coûts des passeports diplomatiques et des services connexes. Un rajustement (de 57 \$ à 160 \$) du montant imputé aux

divers ministères qui ont recours à ce service a été approuvée. Ce rajustement devrait se traduire par des revenus additionnels de 1,5 million de dollars par année financière. Les états financiers pro forma présentés ci-dessous sont fondées sur l'hypothèse d'une entrée en vigueur de cette mesure en 2005-2006.

- Passeport Canada a entamé le processus de planification qui conduira à la soumission d'une augmentation de droits devant le Parlement. L'ampleur des rajustements requis dépendra des coûts projetés de ces initiatives, en combinaison avec les résultats d'autres initiatives d'efficacité et les autres pressions sur les coûts identifiées dans le Plan directeur et d'entreprise de Passeport Canada.



6.5 Information financière pro forma relative à Passeport Canada

Fonds renouvelable de Passeport Canada État pro forma des opérations (en milliers de dollars) BR1 et LTFP 2005-2006

	<i>Réelles</i>		<i>Prévues</i>			
	2003-2004	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09
Recettes	158 370	167 213	196 264	197 272	215 261	276 304
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	85 872	94 470	110 596	115 945	128 449	150 939
Amortissement	8 862	11 091	14 117	13 618	10 780	11 162
Utilisation du matériel de passeport	12 498	12 107	14 190	14 278	15 676	20 275
Services professionnels et spéciaux	7 642	8 456	10 463	10 940	10 660	10 802
Services de passeports dans les missions à l'étranger	4 447	4 447	4 447	4 447	4 447	4 447
Locaux	7 692	9 875	10 546	10 621	10 729	10 831
Frais, messagerie et camionnage (incl. frais d'affranchissement)	10 677	14 929	18 097	18 403	22 063	28 233
Imprimerie, papeterie et fourniture	3 094	2 823	4 038	4 679	4 028	4 389
Télécommunications	1 961	2 394	3 348	3 480	3 575	3 705
Information (incl. formulaires de demande)	1 774	1 920	4 287	4 554	4 372	5 397
Voyages et déménagements	1 589	1 565	2 329	2 747	2 853	2 960
Réparation et entretien	2 630	2 679	3 421	3 287	3 770	3 984
Location	276	302	403	402	436	456
Autres	130	425	651	700	693	718
Intérêts sur les fonds obtenus grâce à l'autorisation de prélèvement	231					
Total des dépenses	149 378	167 483	200 933	208 101	222 533	258 299
Gain net (perte nette)	8 992	(270)	(4 669)	(10 829)	(7 272)	18 005
Prévisions d'augmentation du volume			14,0%	0,4 %	9,7 %	28,0 %
Prévision de trésorerie						
Gain net (perte nette)			(4 669)	(10 829)	(7 272)	18 005
Amortissement			14 117	13 618	10 780	11 162
Capital (incluant la stratégie de sécurité)			(16 904)	(14 274)	(9 741)	(16 891)
Matériel de passeport acquis			(16 860)	(15 320)	(17 235)	(20 551)
Utilisation du matériel de passeport			14 190	14 278	15 676	20 275
Intérêts sur les fonds obtenus grâce à l'autorisation de prélèvement			0	(0)	0	0
Financement du CT pour le rapport BVG			3 826	3 609	8 014	
Financement du CT pour la stratégie de sécurité du passeport			7 809	608		
Trésorerie totale fournie (utilisée)			1 508	(8 311)	222	11 999
Solde de trésorerie net accumulé au 31 mars	20 063	16 683				
Montant à facturer après le 31 mars	10 356	(14 064)				
Montant à porter au crédit après le 31 mars	196	4 809				
Solde de trésorerie net accumulé en fin d'année	9 903	7 428	8 936	625	847	12 846
Limite de l'autorisation			4 000	4 000	4 000	4 000
Autorisation disponible (Déficit)			12 936	4 625	4 847	16 846

Nota : La prévision d'augmentation 2005-2006 tient compte des retombées prévues de l'annonce de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (WHTI) faite en avril 2005, telles qu'elles ont été déterminées par un sondage effectué auprès des voyageurs canadiens. Les prévisions de volume pour la période allant de 2006 à 2009 reflètent la mise en œuvre graduelle de la WHTI, qui atteindra son plein régime en 2008-2009.



Fonds renouvelable de Passeport Canada
État pro forma des opérations
(en milliers de dollars)
BR1 ET LTFP 2005-2006 (PAS DE FINANCEMENT DES PROJETS BVG)

	<i>Réelles</i>		<i>Prévues</i>			
	2003-2004	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09
Recettes	158 370	167 213	196 264	197 272	215 261	276 304
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	85 872	94 470	110 596	115 945	128 449	150 939
Amortissement	8 862	11 091	14 117	13 618	10 780	11 162
Utilisation du matériel de passeport	12 498	12 107	14 190	14 278	15 676	20 275
Services professionnels et spéciaux	7 642	8 456	10 463	10 940	10 660	10 802
Services de passeport dans les missions à l'étranger	4 447	4 447	4 447	4 447	4 447	4,447
Locaux	7 692	9 875	10 546	10 621	10 729	10,831
Frais, messagerie et camionnage (inc. frais d'affranchissement)	10 677	14 929	18 097	18 403	22 063	28,233
Imprimerie, papeterie et fournitures	3 094	2 823	4 038	4 679	4 028	4,389
Télécommunications	1 961	2 394	3 348	3 480	3 575	3,705
Information (incl. formulaires de demande)	1 774	1 920	4 287	4 554	4 372	5,397
Voyages et déménagements	1 589	1 565	2 329	2 747	2 853	2,960
Réparation et entretien	2 630	2 679	3 421	3 287	3 770	3,984
Location	276	302	403	402	436	456
Autres	130	425	651	700	693	718
Intérêts sur les fonds obtenus grâce à l'autorisation de prélèvement	231					
Total des dépenses	149 378	167 483	200 933	208 101	222 533	258,299
Gain net (perte nette)	8 992	(270)	(4 669)	(10 829)	(7 272)	18,005
Prévisions d'augmentation de volume			14,0 %	0,4 %	9,7 %	28,0%
Prévision de trésorerie						
Gain net (perte nette)			(4 669)	(10 829)	(7 272)	18 005
Amortissement			14 117	13 618	10 780	11 162
Capital (incluant la Stratégie de sécurité)			(16 904)	(14 274)	(9 741)	(16 891)
Matériel de passeport acquis			(16 860)	(15 320)	(17 235)	(20 551)
Utilisation du matériel de passeport			14 190	14 278	15 676	20 275
Intérêts sur les fonds obtenus grâce à l'autorisation de prélèvement			0	(0)	0	0
Financement du CT pour le rapport BVG			0	0		
Financement du CT pour la stratégie de sécurité du passeport			7 809	608		
Trésorerie totale fournie (utilisée)			(2 318)	(11 920)	(7 792)	11 999
Solde de trésorerie net accumulé au 31 mars	20 063	16 683				
Montant à facturer après le 31 mars	10 356	(14 064)				
Montant à porter au crédit après le 31 mars	196	4 809				
Solde de trésorerie net accumulé en fin d'année	9 903	7 428	5 110	(6 810)	(14 602)	(2 603)
Limite de l'autorisation			4 000	4 000	4 000	4 000
Autorisation disponible (Déficit)			9 110	(2 810)	(10 602)	(1 397)

Nota : La prévision d'augmentation 2005-2006 tient compte des retombées prévues suite à l'annonce de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (WHTI) faite en avril 2005, telles qu'elles ont été déterminées par un sondage effectué auprès des voyageurs canadiens. Les prévisions de volume pour la période allant de 2006 à 2009 reflètent la mise en œuvre graduelle de la WHTI, qui atteindra son plein régime en 2008-2009.



TÂCHES, MESURES DE RENDEMENT ET OBJECTIFS PRINCIPAUX POUR 2005-2008

La présente section décrit, pour chaque activité importante les tâches, les mesures du rendement et les objectifs principaux que Passeport Canada poursuivra en 2005-2008

<i>Priorités stratégiques</i>	<i>Activités/projets principaux</i>	<i>Principaux jalons prévus</i>	<i>Indicateurs de rendement /objectifs clés</i>
Renforcement de la conformité	Projet d'impression dans les missions	<ul style="list-style-type: none"> Projet pilote à Hong Kong d'ici le printemps 2005 Lancement achevé en 2006 	<ul style="list-style-type: none"> Délivrance de passeports canadiens à l'étranger conformes aux exigences et aux spécifications internationales Diminution des risques de falsification des passeports canadiens délivrés à l'étranger
	Passeport électronique	<ul style="list-style-type: none"> Spécimens prêts d'ici juillet 2006 Mis à la disposition des diplomates et des ministres canadiens d'ici juillet 2006 Lancement à l'échelle nationale en août 2007 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la détection des fraudes Passeports canadiens conformes aux exigences et aux spécifications internationales Préservation de la réputation du passeport canadien à l'échelle internationale
	Logiciel de reconnaissance faciale (RF)	<ul style="list-style-type: none"> Lancement prévu au cours de l'exercice financier 2006-2007 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la détection des fraudes
	Projet Système national d'acheminement (SNA)	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration du projet pilote SNA : 30 avril 2005 Mise en œuvre du projet pilote SNA : juillet - octobre 2005 Rapport d'évaluation du projet pilote : décembre 2005 Analyse de rentabilisation et stratégie de viabilité : mars 2006 	<ul style="list-style-type: none"> Soutien du SNA Diminution des fraudes en matière d'admissibilité
	Politique nationale sur l'identité	<ul style="list-style-type: none"> Consultations en cours 	<ul style="list-style-type: none"> Adoption du Cadre stratégique sur l'identité
	Système de gestion des cas	<ul style="list-style-type: none"> Définition des exigences, émission des demandes de propositions : automne 2005 Mise en œuvre : automne 2006 	<ul style="list-style-type: none"> Meilleur établissement des priorités pour les dossiers Meilleure sécurité du passeport
	Unités de sécurité régionales	<ul style="list-style-type: none"> Rédaction des descriptions de travail : décembre 2005 Personnel : 2006-2007 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration du programme de conformité Meilleure sécurité du passeport



TÂCHES, MESURES DE RENDEMENT ET OBJECTIFS PRINCIPAUX POUR 2005-2008

<i>Priorités stratégiques</i>	<i>Activités/projets principaux</i>	<i>Principaux jalons prévus</i>	<i>Indicateurs de rendement /objectifs clés</i>
	Liens avec le Centre d'information de la police canadienne	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des exigences : 2005 • Mise en œuvre : 2006 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité accrue d'appliquer les articles 9 et 10 du Décret sur les passeports canadiens • Meilleure sécurité du passeport
	Système de délivrance de la nouvelle génération	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des exigences : automne 2005 • Demandes de renseignements : janvier 2006 • Début de la mise en œuvre : 2007 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure sécurité du passeport
	Évaluation des risques sécuritaires	<ul style="list-style-type: none"> • Hiver 2006 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des risques améliorée
Élargissement de l'accès	Passeport en direct	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du formulaire interactif en janvier 2005 • Étude de l'option de paiement en ligne : 2005 et plus 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de demandes remplies en ligne • Exigences de traitement moindres • Diminution du coût par transaction • Plus pratique pour les clients : diminution du temps d'attente au comptoir pour les clients de PED
	Initiative des agents réceptionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Expansion du réseau : en cours • Partenariat envisagé avec d'autres agents potentiels : en cours • Évaluation du projet pilote avec RHDCC - Rapport d'ici juin 2005 	<ul style="list-style-type: none"> • Étendue du réseau : réduction des temps d'attente • Réduction des délais d'exécution • Taux d'erreurs inférieur à 1 %
	Projet de renouvellement	<ul style="list-style-type: none"> • En cours pendant la période visée par le plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts de traitement et des efforts • Meilleur service à la clientèle en raison des délais d'exécution plus rapides
Amélioration permanente de l'organisme	Optimisation du flux de travail aux centres d'impression	<ul style="list-style-type: none"> • Phase 1 - Optimisation du flux de travail - Mississauga terminé : décembre 2004 • Phase 2 - Optimisation du flux de travail - Gatineau terminé : juillet 2005 • Évaluation de la mise en œuvre et Rapport sur le projet/plan de mise en œuvre : août 2005 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des taux de passeports abîmés • Réduction des délais d'impression



TÂCHES, MESURES DE RENDEMENT ET OBJECTIFS PRINCIPAUX POUR 2005-2008

<i>Priorités stratégiques</i>	<i>Activités/projets principaux</i>	<i>Principaux jalons prévus</i>	<i>Indicateurs de rendement /objectifs clés</i>
	Examen et normalisation du processus de service au comptoir	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement prévu : printemps 2005 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien/amélioration du temps de transaction et du délai d'exécution • Réduction du temps d'attente • Respect des normes de services
Amélioration permanente de l'organisme (suite)	Mise en œuvre de la stratégie d'apprentissage et de perfectionnement des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'étude de base pour le perfectionnement des gestionnaires - février 2005 : • Programme d'orientation des employés - février 2005 : • Programme d'encadrement ou de mentorat - février 2005 : • Entrevues de départ - mars 2005 : • Mise à jour du processus d'examen du rendement - mars 2005 : • Mise à jour de la politique d'examen du rendement - juin 2005 : • Outils permettant de saisir les données liées à la formation, à l'apprentissage ou au perfectionnement : septembre 2005 : • Forum/réseau de l'apprentissage : novembre 2005 • Gestion du savoir : mars 2006 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprentissage et perfectionnement accrus des employés • Meilleures compétences des employés • Satisfaction accrue des employés • Meilleur maintien en poste des employés
	Guide de ressourcement stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'ici décembre 2005 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure intégration des questions de ressources humaines dans le plan de l'entreprise
	Cadre et réseau de développement de l'aptitude à diriger pour les gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Outils d'évaluation du leadership : en cours • Programme d'encadrement de la direction : en cours • Planification de la relève pour les postes clés : en cours 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences accrues en matière de leadership



TÂCHES, MESURES DE RENDEMENT ET OBJECTIFS PRINCIPAUX POUR 2005-2008

<i>Priorités stratégiques</i>	<i>Activités/projets principaux</i>	<i>Principaux jalons prévus</i>	<i>Indicateurs de rendement /objectifs clés</i>
Amélioration permanente de l'organisme (suite)	Établissement d'un point de référence pour l'organisme, d'un cadre et d'un mécanisme de rétroaction visant à évaluer et à soutenir le moral des employés	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de communication : en cours Renforcement de la consultation patronale-syndicale à tous les niveaux : en cours 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration/maintien du moral des employés
	Élaboration d'un processus de gestion du changement pour les nouveaux projets, axé sur la communication avec les employés	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'outils/de processus de gestion du changement : 2005-2006 	<ul style="list-style-type: none"> Employés mieux équipés pour s'adapter aux changements Diminution du stress/hausse du moral des employés
	Formation accrue	<ul style="list-style-type: none"> Examen des besoins du PPTC : 2005 Recommandations : 2005 Lancement d'une formation améliorée : à déterminer 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité accrue des processus de délivrance de passeports à l'étranger Soutien aux examinateurs de passeports
	Programme d'assurance de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les éléments aux fins de mesure Établir une méthode d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité de gestion accrue
	Cadre de la gestion stratégique	<ul style="list-style-type: none"> Tableau de bord corporatif en automne 2005 Cascade aux directorats et divisions en 2006 Mise en œuvre complète en 2007 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité de gestion accrue y



TÂCHES, MESURES DE RENDEMENT ET OBJECTIFS PRINCIPAUX POUR 2005-2008

<i>Priorités stratégiques</i>	<i>Activités/projets principaux</i>	<i>Principaux jalons prévus</i>	<i>Indicateurs de rendement /objectifs clés</i>
	Examen de la Direction générale de la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Plan complet en mars 2006 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de gestion accrue
	Plan d'urgence	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan établi en 2005-2006 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de gestion accrue
	Gestion par activités	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement des besoins d'entreprise et recherche des produits : décembre 2005 • Développement des modèles de planification axés sur la demande pour les opérations : mars 2006 • Développement des modèles de planification et de budgétisation : avril 2006 • Implantation complète : juin 2006 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de gestion accrue
	Consultations	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux sondages : • Stratégie de consultation : automne 2005 • Début des consultations : décembre 2005 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultations améliorées

