

DOCS

CA1  
EA620  
A56  
1995

9 9 4 1 9 9 5



PASSPORT  
OFFICE  
ANNUAL  
REPORT



Passport Office Bureau des passeports

An agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade

Canada





PASSPORT

OFFICE

ANNUAL

REPORT

1994 - 95

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

NOV 20 1996

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

# CORPORATE PHILOSOPHY

## OUR VISION

To strive for excellence in the provision of our services.

## OUR MISSION

To provide the Canadian public with internationally respected travel documents.

## OUR VALUES

### *Quality Service*

We provide quality service that meets or exceeds the expectations of the Canadian public.

### *Quality People*

We are committed to recruiting and training quality people.

### *Integrity*

We provide travel documents that enjoy high international reputation and respect.

### *Security*

We continuously focus on the security of the travel document and its production process.

### *Cost Effectiveness*

We deliver travel documents to the Canadian public with the highest regard for cost effectiveness.

### *Efficiency*

We focus on efficiency and sound management in the provision of our services.

### *R & D*

We invest time, effort and resources in research to develop the product and the production process technology.

### *Recognition of Achievement*

We encourage and recognize high standards of achievement in our employees.

## **SERVICE STANDARDS**

### ***Price***

The passport fee recovers costs and all travel documents are produced with the highest regard for cost-effectiveness.

### ***Waiting Time***

The average waiting time for service is 20 minutes. According to recent data, 85 per cent of all clients are served within 20 minutes.

### ***Turnaround Time***

The average time to process an application submitted by mail is 10 working days; five working days if submitted in person.

### ***Number of Trips to the Passport Office***

Canadians applying for a passport in person generally make two trips to the Passport Office; one to submit an application, and the other to pick up a passport.

### ***Examination Time***

The average time to examine an application is five minutes if all application requirements are met.

### ***Availability***

The standard is to serve 85 per cent of our clients in person. There are 31 points of service, including 28 issuing offices, Certificate of Identity, Official Travel and mail-in services. In the recent past, only about 15 per cent of all applications processed in Canada were submitted by mail.

### ***Convenience***

All Passport Offices are to be located in areas where parking is available and in buildings that are accessible to persons with a disability.

### ***Hours of Service***

The minimum daily number of hours of service to the public is 7.5. Some issuing offices remain open to the public up to 9.5 hours.

### ***Security of Document***

All travel documents issued by the Passport Office conform to or exceed international security norms

and all employees of the Passport Office have security clearance at the appropriate level.

### ***Conformance of Document***

All travel documents issued by the Passport Office conform to or exceed international specifications concerning the format and issuance of international travel documents.

### ***Serviceability***

In Canada the Passport Office provides emergency services after office hours, on weekends and on statutory holidays. When a passport is lost abroad, an emergency passport is issued.

### ***Protection of Personal Information***

All personal information concerning applicants is protected.

### ***Performance of Document***

All travel documents issued by the Passport Office are internationally respected.

### ***Responsiveness of Examiners***

Examiners are empowered to resolve complex issues at the time of examination.

### ***Competence of Examiners***

Examiners meet the professional and security requirements set by the Passport Office.

### ***Recognition of Employee Service***

Superior employee service is recognized and rewarded.

### ***Communication with the Public***

The Passport Office offers bilingual services as well as TTD/TTY services for the deaf. Applications are also available in Braille and in a digitalized format for persons with a visual impairment. The Passport Office provides a toll-free Touch-Tone information service 24 hours a day, 7 days a week. Service representatives are available Monday through Friday from 9:00 a.m. to 5:00 p.m. local time. The CEO responds to all written correspondence from the public within 30 days.

### ***Service to the Public***

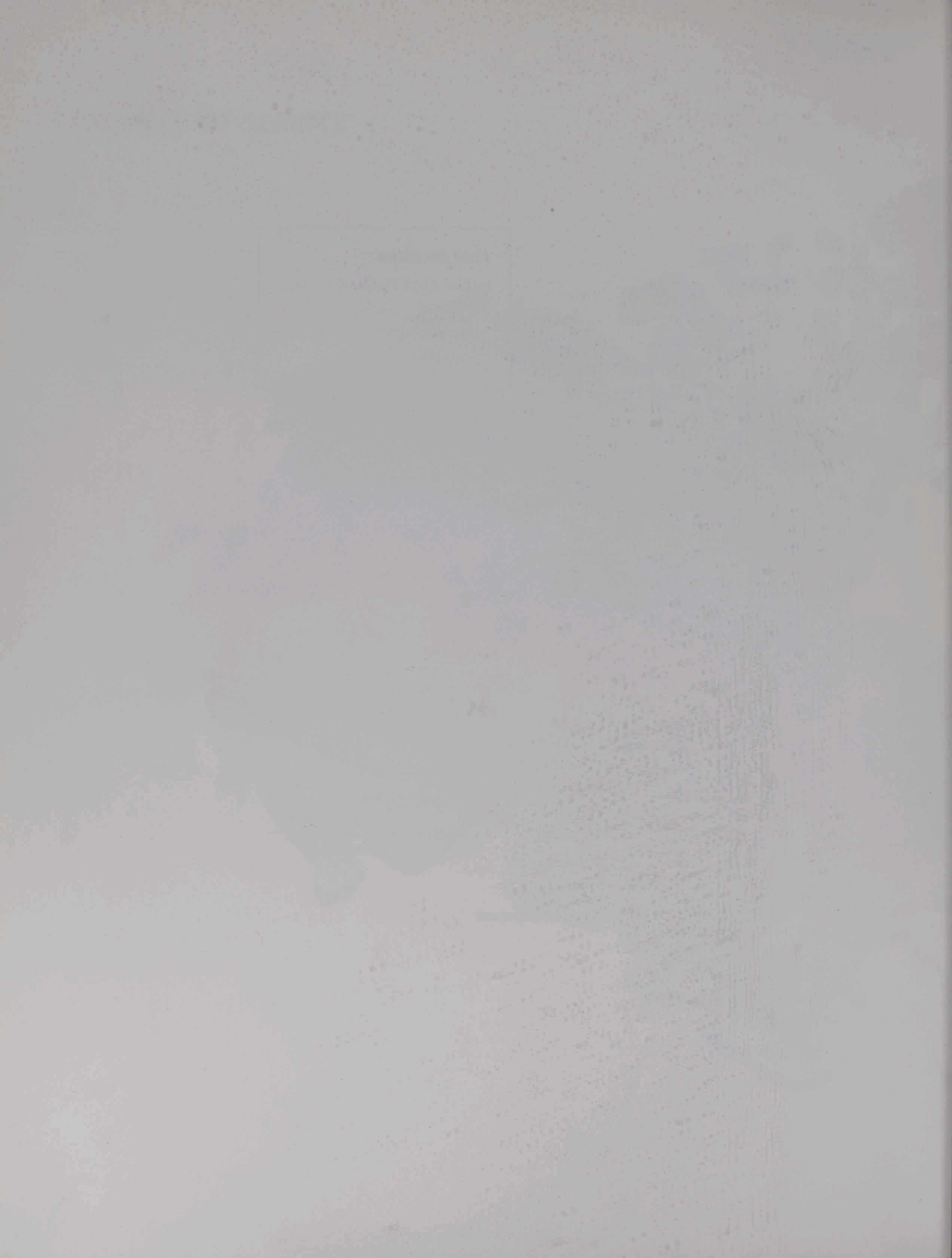
All employees of the Passport Office dealing with the public provide courteous, helpful, kind and empathetic service.

# 31 POINTS OF SERVICE

# TABLE OF CONTENTS



- Hull includes:**
- The Hull Public Counter
  - Official Travel
  - Certificate of Identity
  - Mail-in Service



# TABLE OF CONTENTS

<i>MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER</i> .....	3
<i>CHAPTER 1: SERVING THE TRAVEL NEEDS OF CANADIANS</i> .....	5
Mission .....	5
Special Operating Agency Status .....	6
Organization .....	7
Have Passport Will Travel .....	8
Travel Documents .....	9
The Challenge .....	10
25th Anniversary of Regional Offices .....	12
<i>CHAPTER 2: THE YEAR IN REVIEW</i> .....	15
The 1994-95 Business Plan Objectives .....	15
Performance Indicators .....	17
Volume .....	17
Productivity .....	18
Revenues .....	19
Expenditures .....	20
Central Operations .....	20
Western Operations .....	21
Ontario Operations .....	22
Eastern Operations .....	23
Strategic Planning .....	24
Management Services .....	25
Human Resources Services .....	27
Security and Foreign Operations .....	28
Finance and Administration .....	28
<i>CHAPTER 3: BUILDING THE FUTURE</i> .....	31
<i>CHAPTER 4: FINANCIAL PERFORMANCE</i> .....	33
Management Report .....	33
Financial Statements .....	34
<i>LIST OF APPENDICES</i>	
<i>APPENDIX A: ADVISORY BOARD</i> .....	39
<i>APPENDIX B: 31 POINTS OF SERVICE</i> .....	40
<i>LIST OF FIGURES</i>	
<i>I-1 PASSPORT OFFICE ORGANIGRAM</i> .....	7





## MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER

The year 1994–95 was very significant for the Passport Office. It was a year in which we paid tribute to an important event in our history while at the same time eagerly looking to the future for ways to improve the quality of service to the travelling public.

Twenty-five years ago we became a more accessible organization. The three regional offices we opened in Toronto, Montreal and Vancouver brought us much closer to the people we serve. Undoubtedly this was a radical departure for a highly centralized organization that had little direct contact with its clients at that time. Since then, we have evolved into a service-oriented organization, and as such we provide the highest quality of service to our clients. Today with 31 points of service strategically located throughout the country, we can serve most of our clients personally.

We have now reached another significant milestone in our evolution. I am very pleased that we are in the vanguard of federal agencies using information technology to improve service while reducing operating costs. We have been very deliberate in everything we have done to usher in the era. Through the Technology Enhancement Plan, the Office has undertaken a comprehensive business renewal of the issuing process of Canadian travel documents. With its four distinct phases, the Plan sets a clear course for our future development.

I am also pleased about the progress we have made in empowering our staff. For several years now we have provided empowerment training for our employees. It has given them the self-confidence needed to solve complex issues.



*Robert J. MacPhee  
Chief Executive Officer*

The effectiveness of our short and long-term planning capability is evident as we continue to meet and exceed our objectives. And to no one's surprise, our regional surveys showed that our clients are highly satisfied with our services.

As we look to the next 25 years, the Passport Office will continue to strive for excellence in serving the Canadian public. I have no doubt that the combination of careful planning and a highly motivated workforce will enable us to meet the challenges ahead.

A handwritten signature in dark ink, which appears to be "R. MacPhee". The signature is fluid and cursive, written over a light background.

# Chapter Highlights

## *Serving the Travel Needs of Canadians*

- *Mission*
- *Special Operating Agency Status*
- *Organization*
- *Have Passport Will Travel*
- *Travel Documents*
- *The Challenge*
- *25th Anniversary of Regional Offices*



## CHAPTER 1: SERVING THE TRAVEL NEEDS OF CANADIANS

Canadians planning to travel abroad will need the services of one of the federal government's most accessible agencies — The Passport Office. For most people the service required is the issuance of a passport. While this is the most frequently required service, the Office issues other travel documents such as diplomatic passports, special passports, emergency passports, certificates of identity and refugee travel documents.



*From left to right - Back row: Francine Dos Santos, Julie Girard, Micheline Laberge, Chantel Bérubé, Louise Martel, Christine Genest  
Front Row: France Souchereau, Monique Gervais, Guy Dufort  
Laval Office*

The Passport Office enjoys a high international reputation for the integrity of both the documents it issues and the issuing process itself. To maintain the reputation, the Office constantly searches for new ways of doing business through technological and client service improvements.

The Passport Office has established close ties with other Canadian government departments and agencies. These partnerships allow the Office to improve its service to the Canadian public and at the same time enhance the security and cost-effectiveness of its operations.



*Leslie Finter, Examiner  
Ottawa Office*

The mandate under which the Passport Office operates is derived from the Canadian Passport Order. The Office is charged with issuing, revoking, withholding, recovery and use of passports.

The Office also delivers procedural guidance to missions abroad. It provides official travel service to officials and elected representatives travelling on business on behalf of the Government of Canada or provincial or territorial governments. In addition, it responds to international requests for advice on matters of effective and efficient delivery of a secure passport.

### Mission

The Passport Office has a clear mission — to provide the Canadian public with internationally respected travel documents. The documents are recognized by multilateral treaties and have a worldwide reputation for their authenticity and the integrity of the issuing process. The mission statement expresses the basic purpose of the Agency and acts as a basis for developing long-term strategy, including identification of potential markets and product lines. The broad nature of the mission statement enables the

organization to adapt to changing circumstances. The mission statement has been reproduced as a poster, reprinted in all corporate documents and communicated to all employees. As a result, all employees are aware of the mission and are evaluated on the basis of how well they contribute to it.



From left to right - Back row: Maridy Ayco-Carthew, Nelly Zilberberg  
Front Row: Cindy Plua, Joan Clarke  
Ontario Operations

The Passport Office is a highly motivated service-oriented organization that achieves its high standards while operating in a fiscally responsible manner. The Office is committed to producing travel documents with the highest regard for cost-effectiveness while enhancing its quality of service, according to defined service standards, and maintaining the security of the travel documents it issues. Its staff is its greatest asset. They have been encouraged to take the initiative to resolve complex issues and to accommodate the travelling public in every reasonable way. The organization recognizes and awards outstanding service.

## Special Operating Agency Status

In 1990 the Passport Office underwent a major transformation — it became a Special Operating Agency, one of the first five Special Operating Agencies set up by the government of Canada to improve services to Canadians. As a Special Operating Agency, the Office places great emphasis on the use of sound business practices in the delivery of its services. While the Office operates like a private sector enterprise, it is a government institution, an Agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade.

The Passport Office finances its operations entirely from the fees charged for passports and other travel documents and must generate sufficient revenues to meet expenditures. The Office operates under a revolving fund and can accumulate an annual surplus (or deficit) of up to \$4 million. The Office can also carry over surplus revenues from year to year to offset future shortfalls. To date, the accumulated surplus stands at \$29.2 million.

As a Special Operating Agency, the Passport Office has greater management flexibility to achieve its results. In exchange for its increased autonomy, the Office is accountable for meeting demanding performance standards.



Ginette Tremblay, Executive Assistant  
Executive Office

---

*To reinforce the business nature of its operations, the Passport Office has an Advisory Board with membership drawn from both the public and private sectors.*

---

To reinforce the business nature of its operations, the Passport Office has an Advisory Board with membership drawn from both the public and private sectors. The role of the Board is to provide strategic advice to the Passport Office and to review and recommend for approval by the Chief Executive Officer and the Deputy Minister the corporate documents of the Agency. The Board meets twice a year and consists of seven members including representatives from the Department of Foreign Affairs and International Trade, other government departments and agencies, other Special Operating Agencies and the airline and travel industry (see Appendix A).

The Passport Office publishes four major corporate documents: the Framework Document, the Strategic Plan, the Business Plan and the Annual Report. These documents are essential management tools used in the development and implementation of the long-term strategies and the short-term business objectives of the Office and in the evaluation of the Agency's performance.

The Framework Document is the Charter of the Agency and sets out the responsibility and accountability framework of the Office. It is revised every three years to reflect developments. The current Framework Document was last revised in 1994.

The Strategic Plan outlines the long-term objectives and strategies of the Office. The current Plan, completed in 1992-93, charts the direction of the Passport Office until the end of the 1996-97 fiscal year.

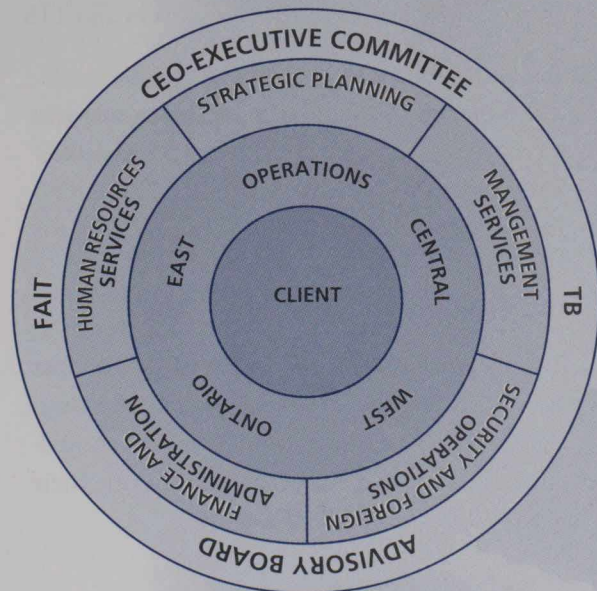
The Business Plan identifies the Office's business goals and objectives for the next fiscal year, outlines the strategies for achieving them and forecasts required resources.

The Agency's Annual Report evaluates its major activities and accounts for its financial performance in the preceding fiscal year.

## Organization

Since becoming a Special Operating Agency, the Office has paid closer attention to its organizational structure. When necessary, it has shifted responsibilities and reorganized itself to better reflect the business philosophy and corporate culture of the Agency.

The Passport Office is headed by a Chief Executive Officer who together with the directors of the Agency form the Executive Committee. The Committee is responsible for all policy and operational decisions of the Office.



---

*Over the years the Passport Office has worked diligently to meet the expectations of the travelling public.*

---

The Passport Office is made up of the following functional and operational divisions: Strategic Planning, Management Services, Human Resources Services, Finance and Administration, Security and Foreign Operations, Western Operations, Ontario Operations, Central Operations and Eastern Operations.

The Passport Office is client-oriented and provides services directly to the Canadian public. Its organizational structure reflects this orientation. The following organigram (Figure 1-1) illustrates the relationship among the various parts of the organization and reflects the Passport Office's commitment to quality of service. The client is at the core of the Passport Office activities.

The Passport Office operates 31 points of service, including 28 issuing offices located throughout the country, mail-in service, Certificate of Identity and Official Travel (see Appendix B). The Office employs 434 indeterminate employees and 115 determinate employees.

The Office is in the process of empowering its employees to enable them to resolve complex issues when dealing with clients. The Chief Executive Officer consults with and asks for operational advice from the management team consisting of directors and managers.

To ensure that all senior officers have a clear view of the Agency's operations and objectives, the Chief Executive Officer signs an annual contract with each director, setting out their responsibility and accountability.



*From left to right - Malka Simon, Roger Blais, Andrée Gagné, Judith Lefebvre, Joyce Cochrane  
Ottawa Office*

## Have Passport Will Travel

It is not unusual for Canadians to spend many weeks planning a trip abroad. But few will likely give much thought to the one thing above all others they must have to enter a foreign country — a valid passport. They do, however, know what they want; a fast, effective service and a very affordable passport. Over the years the Passport Office has worked diligently to meet the expectations of the travelling public.

To personalize its service, the Passport Office has carefully selected the location of its 31 points of service. Because offices are located in urban areas, the Agency can serve 85 per cent of its clients in person. The average turnaround time to process an application submitted in person is five days, 10 days if submitted by mail.

Care is taken to ensure that offices are located near parking areas and in buildings that are accessible to persons with a disability. Service is available in both English and French and arrangements can be made to communicate with persons with a visual impairment and with persons who are hard of hearing.

Emergency services are available after normal office hours, on weekends and on statutory holidays.

## Travel Documents

The Passport Office issues about 1.3 million travel documents annually. To meet the varied travel requirements of its clients, the Office is authorized to issue seven different types of travel documents.

The one familiar to most Canadians is the blue **24-page passport**. It is issued to Canadian citizens and is used for occasional travel, such as vacations and business trips. It accounts for 98 per cent of all travel documents issued. The passport is valid for five years and is currently non-renewable. Children under 16 may be added to a parent's passport or they may have their own.

The **48-page passport** very closely resembles the 24-page passport, but with its extra pages it is more convenient for frequent travellers, such as business people.

In addition to these documents, the Passport Office issues burgundy coloured **Diplomatic Passports** to Canadian diplomats, top-ranking government officials, diplomatic couriers and to private citizens nominated as official delegates to diplomatic international conferences.

---

*To meet the varied travel requirements of its clients, the Office is authorized to issue seven different types of travel documents.*

---

The Office also issues **Special Passports** to people representing the Canadian government on official business. These include members of the Privy Council who are not members of the Cabinet, Members of Parliament, provincial Cabinet members, public servants and private citizens nominated to conferences that are not diplomatic in nature.



*Dianna Downs, Lucy Ramos, Examiners  
Vancouver Office*

Diplomatic or Special Passports may be provided to the families of officials if they are also travelling at public expense. The Minister of Foreign Affairs and International Trade determines eligibility. Diplomatic and Special passports are valid for five years, but entitlement to them ends on the date of the termination of the official status of the bearer or on the date of the termination of the official duty. When the entitlement ceases, the passport document must be returned to the Passport Office.

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



---

*Client service lies at the core of the corporate philosophy of the Passport Office. Today it is more important than ever before to provide service as efficiently, effectively and economically as possible.*

---

The **Refugee Travel Documents** are issued to persons who have been determined by Immigration Canada to be refugees under the 1951 United Nations Convention on the Status of Refugees and are legally landed (or on a Minister's permit pending landing) in Canada. Refugee Travel Documents are endorsed for travel to all countries, except the holder's country of origin. They are valid for two years but may be extended for an additional period of one or two years to a maximum of five years.

**Certificates of Identity** are issued to non-Canadians legally landed who are stateless or unable to obtain a travel document from their country of origin and have resided in Canada for less than three years. The Certificate of Identity is endorsed for travel to countries specified in the document and valid for not less than one year or more than two years, with one-year extension periods up to a maximum of three years.

The Passport Office is a leader in producing machine-readable documents which can be used by Immigration Officers to quickly process travellers. Interest in this technology began in the early 1970s. A surge in international travel meant that air terminals were flooded with travellers trying to pass through immigration and customs. In the future, processing of travellers will be further simplified by emerging technologies.

The Passport Office is constantly looking for new technologies to improve its service to clients. It has made significant progress in implementing the Technology Enhancement Plan which is designed to incorporate modern technologies in the issuing process of Canadian travel documents. Key staff members are involved with private contractors in developing the new technological system.

The Office is also studying the feasibility of introducing a wallet-sized Passport Card. Its purpose is to facilitate movement across international borders. The primary beneficiaries of the card will be frequent travellers to and from the United States.

## The Challenge

In carrying out its mandate, the Passport Office must constantly balance the variables of quality of service, security and cost.

Client service lies at the core of the corporate philosophy of the Passport Office. Today it is more important than ever before to provide service as efficiently, effectively and economically as possible.

The organization recognizes that its employees are its most important asset in serving the public. To this end, the Office has taken a number of steps to develop a highly motivated work force. Employees have been encouraged to take the initiative in dealing with complicated issues. The Office has rewarded those who consistently perform their duties at a high-level. It has also provided employees with the tools they need to do the job. Work areas have been improved, training courses offered and the latest in information technology is being introduced throughout the organization.

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



*From left to right - Louise Martel, Francine Dos Santos, Christine Genest, Guy Dufort, France Souchereau, Chantal Bérubé, Julie Girard, Micheline Laberge, Monique Bervais  
Laval Office*

Enhanced security measures, often incorporating sophisticated technology, are being applied across the organization to provide for an even more secure passport in the future. High standards must be constantly maintained to preserve the international reputation of the Canadian travel document. The integrity of the system that produces this passport can never be put at risk.

Production costs must be constantly monitored. In an era of financial restraint, the Office must employ sound management practices. It must at all times be cost-conscious. But at the same time, it can not simply cut costs as this might jeopardize its quality of service and security standards. To find an effective balance is the challenge the Office faces in the day-to-day carrying out of its duties.



## 25th Anniversary of Regional Offices

*It seems inconceivable today but prior to 1970 the only place you could apply for a passport in person was in the nation's capital. So if you lived in Corner Brook, Nfld., or Abbotsford, B.C., the chances of your making the long trek to Ottawa were practically nil.*

*Moreover, very few people living in communities much closer to Ottawa felt they could afford the time to make the trip. So unless you lived in the Ottawa area, you probably had no personal contact with the people who would provide you with the documentation you needed to visit foreign lands.*

*There is no doubt that since the Passport Office first opened its doors, the public has preferred a personalized service. However, few have had complaints about the efficiency of the Ottawa staff in getting passports to them in a relatively short period of time.*

*The 1960s ushered in many changes to Canada's social and political landscape. Some of these changes had consequences for those who toiled for the Passport Office in Ottawa.*

*Prior to 1960, few Canadians travelled abroad. Those who did were mostly business people and the well-to-do. But all that was about to change before the decade ended. By 1969, the small Ottawa Passport staff was struggling to meet a workload that had more than doubled in less than 10 years.*

*Coincidental with the skyrocketing demand for passports was the recognition that something had to be done to prevent them from being obtained by illegal means. The integrity of the Canadian passport depended on an issuing system which ensured that passports would not fall into the hands of those who were not entitled to them.*

*The assassination of Martin Luther King was one of the incidents that reinforced the need to tighten controls on the issuance of Canadian passports. His killer, James Earl Ray, had successfully avoided arrest while travelling on an illegally acquired Canadian passport.*

*The federal government established the Royal Commission on Security to examine the issuing process and to recommend improvements. The Commission recommended both more stringent application requirements and the opening of regional offices.*



From left to right - Back row: Madeleine Marcotte, Georges Leblanc, Louis-Phillippe Beaudoin, Margaret Szymanski, Lucas Beaudoin, Claudette Hébert, Michel Leduc, Joe Marrone, Sylvain Perreault, Carole Oleachea, Martine Lallouz  
Front Row: Ginette Pomerleau, Joy Bodnoff, Ginette Huot, Annie Samoissette, Sylvie Lecompte-Monette, Lorraine Bienvenu, Lois Bourgeois, Laurence Orefice, Johanne Ruel  
Montreal Office

The Passport Office moved quickly to carry out the Commission's recommendations to tighten up the issuing of passports. The new regulations were effective in reducing abuse of the system but they also created a more complicated application process. Many people had difficulty understanding the new application requirements and, because no Passport Office representatives were available locally, they turned to their Members of Parliament for help in answering the questions. This quickly added to growing public pressure to establish local offices. In response, the Passport Office management set up three regional offices. They were located in the three largest cities in the country — Montreal, Toronto and Vancouver.



Left to right: Bernice Goulding, Susan Kelly, Helena Silwanowicz, Jean-Paul Magazzinich  
Toronto Office



Lucy Ramos, Jinous Ghalanoi, Examiners  
Vancouver Office

The regional offices were originally intended to assist passport applicants having difficulty completing the application form. They were to issue passports only in emergency cases. Very quickly, however, the regional offices established themselves as important links for the travelling public. Shortly after the commencement of operations, the regional offices began issuing passports on-site. In its first year of operation, the Montreal office issued approximately 48,000 passports, the Toronto office approximately 45,000 and Vancouver approximately 25,000.

The opening of regional offices benefited both the public and the Government. Passport Office clients were given personalized service, resulting in fewer errors and faster processing time. Applicants' personal appearance enhanced the security of the Canadian travel document and reduced time and costs of passport production. The overwhelming success of the first three regional offices eventually led to offices being opened across Canada. Today the Passport Office operates 31 points of service, including 28 regional issuing offices. The latter accounts for the issuance of over 85 per cent of all passports annually.

In 1995, the three regional offices celebrated 25 years of service to the Canadian public. As we look to the next 25 years, the Passport Office will continue to strive for excellence in serving the people of Canada. To better meet the needs of Canadian travellers, the Passport Office is modernizing the issuing process of Canadian travel documents.

The international reputation of the Canadian passport is maintained through the integrity not only of the passport book itself but also of the issuing process. Crucial to the integrity of the issuing process is the effectiveness and efficiency of the regional offices. The success of the Montreal, Toronto and Vancouver offices over the last 25 years attests to the excellent international reputation of Canadian travel documents.

# Chapter Highlights

## *The Year in Review*

- *The 1994-95 Business Plan Objectives*
- *Performance Indicators*
  - Volume*
  - Productivity*
  - Revenues*
  - Expenditures*
- *Central Operations*
- *Western Operations*
- *Ontario Operations*
- *Eastern Operations*
- *Strategic Planning*
- *Strategic Planning*
- *Management Services*
- *Human Resources Services*
- *Management Services*
- *Security and Foreign Operations*
- *Finance and Administration*



## CHAPTER 2: THE YEAR IN REVIEW

### The 1994–95 Business Plan Objectives

In recent years the Passport Office has become much more business-like in carrying out its mandate. During the 1994–95 fiscal year, it refined many of the measures it has taken to improve its operations. At the same time it paid particular attention to the seven objectives set out in the 1994–95 Business Plan. The fact that it met all its objectives is further evidence of the organization's determination to find ways to better serve the Canadian travelling public.

---

*The Technology Enhancement Plan encompasses a wide range of initiatives. They touch on virtually everything the organization does to produce a high quality product.*

---

The objectives enunciated in the 1994–95 Business Plan were: the Technology Enhancement Plan, the Resource Allocation Review Project, the Consular Training Initiative, the Human Resources Management Plan, Empowerment, Quality of Service Initiatives and development of New Business Opportunities and Products.



Daymon Runyon, Daniel Champagne, Examiners  
Ottawa Office

The **Technology Enhancement Plan** encompasses a wide range of initiatives. They touch on virtually everything the organization does to produce a high quality product. The initiatives include the development of more efficient passport production systems and procedures, improved security measures and the evolution of a highly motivated workforce able to take on ever increasing responsibilities.

The four-year project, which began in 1993, will be completed by the end of 1997. In order to map out as clearly as possible the course the organization has set for itself, Technology Enhancement Plan is being carried out in four phases.

Phase one, which started in September of 1993, was completed in mid-March of 1994. It identified future client needs and requirements for the renewed issuing process. It also helped to develop alternative work flow patterns and to put in place an information technology infrastructure.

---

*During the year, the Passport Office continued to encourage the empowerment of employees as a means to improve the quality of service provided to the Canadian public.*

---

Phase two, with its heavy emphasis on testing and research, was completed in 1995. Virtually every aspect associated with passport production was tested, including cost-benefit assessments.

Phase three will see the testing of new systems and processes in an on-site operational setting. Phase four will see a renewed Passport Office with the newly developed equipment and procedures fully operational.

The Management Operations Review initiated in 1992-93 consisted of two projects: the Operations Review Project and the **Resource Allocation Review Project**. The Operations Review Project identified and implemented a standardized production process across the organization. The **Resource Allocation Review Project** developed a new resource allocation model based on the new standardized production process. The model provides for a more efficient reallocation of resources, leading to increased productivity and improved service to the Canadian public.

The Passport Office gives high priority to providing consular staff with the necessary training needed to issue Canadian passports. In the past, Passport Office staff has responded on an ad hoc basis to training requests from foreign missions, in most cases by travelling to missions to give classroom instruction.

The **Consular Training Initiative** takes advantage of technological innovations such as videos to provide a comprehensive self-learning training package. It is expected to both reduce training costs and standardize the method of instruction. During the year, the Consular Training Officer was heavily involved in adapting current training packages to new computer systems being introduced in Canadian missions.

The Human Resources Management Division developed a strategy for **human resource management** which will be followed by a comprehensive review of policies and procedures.

During the year, the Passport Office continued to encourage the **empowerment** of employees as a means to improve the quality of service provided to the Canadian public. Throughout the organization, front line employees were given more authority to resolve complex issues.

To help meet the needs of its clients, the Passport Office has encouraged **Quality of Service Initiatives** throughout the organization. In the 1994-95 fiscal year the Office undertook the following three initiatives:

- To complement the efforts of regional offices to determine the service expectations of clients, the organization took part in a **national study last year conducted by the Institute for Research and Public Policy**. The study focused on the services and activities of several Special Operating Agencies. The Strategic Planning Division developed a set of client service standards for the Passport Office. These service standards reflect the Mission and philosophy of the Passport Office as a Special Operating Agency.

- For three consecutive years Western Operations has conducted a **survey of passport applicants**. The surveys focused on clients needs and ways of improving service. The excellent results achieved demonstrate the Passport Office's dedication to providing quality service to Canadians. The conclusions of the survey will be used to improve service in other parts of the country.
- In 1994-95 the Office initiated a **major review of passport policies and procedures** to ensure their uniform application in all 31 points of service.

---

*The Office must constantly find new business opportunities to meet rising production costs.*

---

The Office must constantly find **new business opportunities** to meet rising production costs. Some of these opportunities are directly related to the new processes and technological innovations that the Technology Enhancement Plan will put into effect. Notable among these is the development of a wallet-sized passport card. It is intended to facilitate movement of travel to and from the United States and overseas destinations.

The Passport Office is also looking at a number of ways to reduce expenses. These include more effective marketing techniques and entering into joint ventures and colocation arrangements with other federal departments and agencies. It is also studying ways to make better use of its resources, including charging for services currently offered free or below cost.

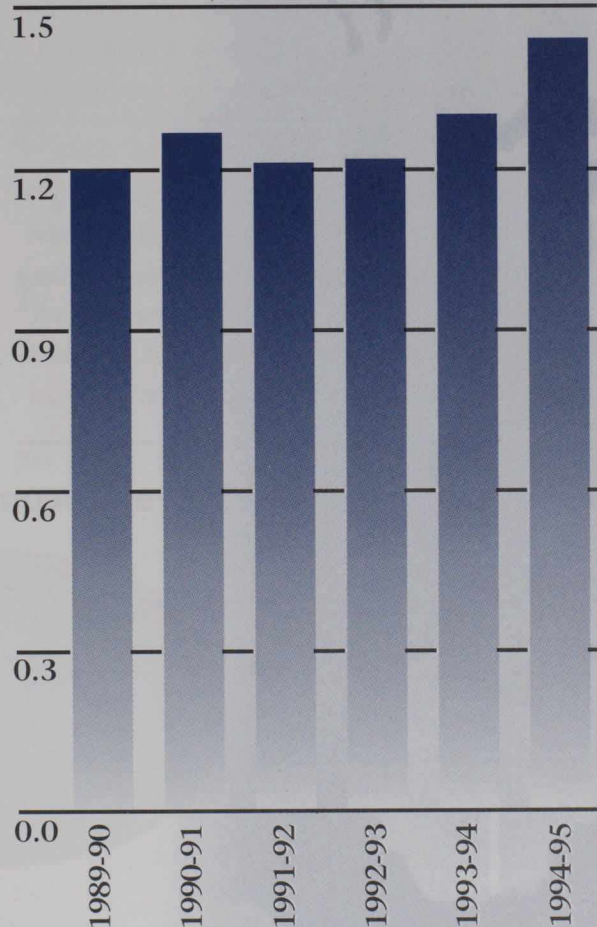
## Performance Indicators

To measure our success, the Passport Office uses the following indicators of efficiency: volume, productivity, revenue and expenditures.

### Volume

In 1994-95, the Passport Office issued 1,397,223 travel documents, an increase of nearly 6 per cent over the previous year and an increase of 7 per cent compared to the 1994-95 Business Plan forecast. Of the documents issued, 1,339,285 were issued in Canada and 57,938 were issued abroad.

**Travel Documents Issued**  
million





*Each year the Office establishes productivity targets for the Agency as a whole and for each operational division. Both the Executive Committee and the Advisory Board approve these targets.*

The number of travel documents issued in Canada increased by 7 per cent compared to 1993-94. Two unrelated factors had an impact on increasing the number of travel documents issued in 1994-95. Probably the more important factor was the end of the recession. In poor economic times, most people regard foreign travel as a luxury they can no longer afford. But as the economy began to show unexpected growth, the number of Canadians travelling to foreign destinations increased.

The other factor originated in the previous year. In December of 1993, a travel advisory to the Canadian public suggested that those travelling to the United States by public transportation should carry a valid travel document. The advisory received media coverage, prompting an

unexpected demand for passports. The demand continued throughout most of the 1994-95 fiscal year, but began to decline by the last quarter of the year.

The volume of travel documents issued abroad decreased by 13 per cent. This decrease is due mainly to the fact that Canadians living in the U.S. now send their passport applications to Ottawa. They apply for a passport in missions in the U.S. only on an emergency basis.

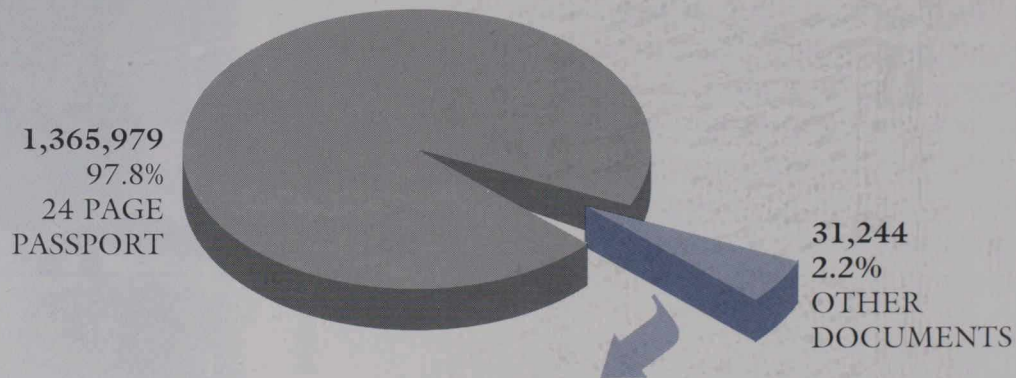
Of the 1,397,223 travel documents issued, about 98 per cent of the documents were the 24-page passports and the remaining 2 per cent consisted of other documents.

### *Productivity*

Historically, the productivity rate has been the most important efficiency indicator within the Passport Office. Each year the Office establishes productivity targets for the Agency as a whole and for each operational division. Both the Executive Committee and the Advisory Board approve these targets.

Senior management uses productivity targets to allocate resources, monitor efficiency and develop short-term and long-term objectives.

**Travel Documents by Type**



48 Page Passport	R.T.D.	Special	C. of I.	Diplomatic	Emergency
------------------	--------	---------	----------	------------	-----------

## Passport Fees\*

24-page Passport or equivalent

Country	Years Valid	Fee (C\$)
Canada	5	35.00
United States	10	87.75
France	5	94.60
United Kingdom	10	38.94
New Zealand	10	70.34
Australia	10	98.40
Japan	5	139.00
Sweden	10	26.64
Mexico	5	42.32
Spain	10	16.41
Germany	10	28.49
India	5	12.63
Poland	10	31.93
Czech Republic	10	42.00

\*as of June 9, 1995

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

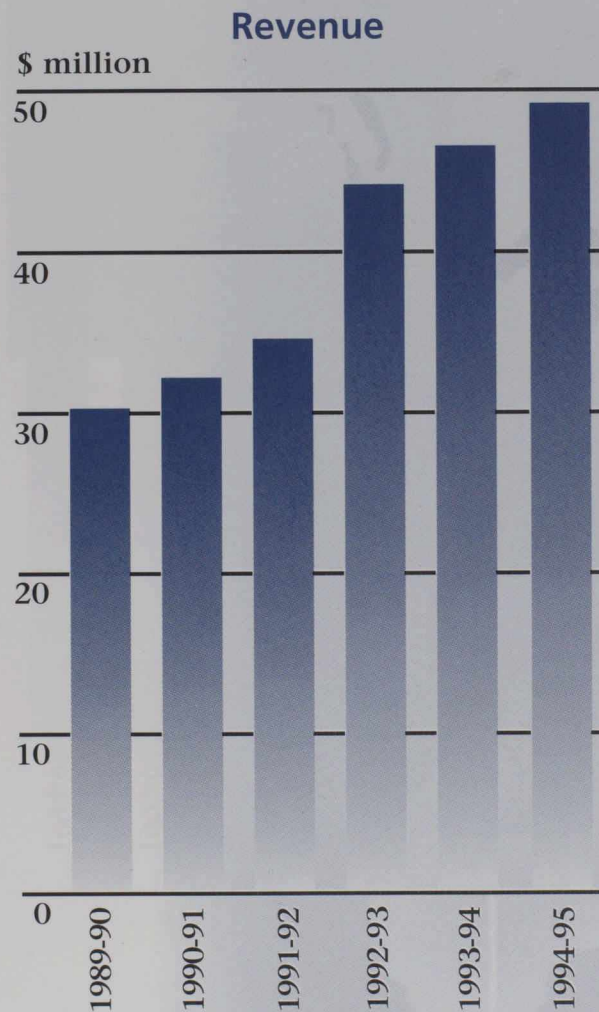
The productivity rate is influenced by the seasonal fluctuations in demand for passports. As most travel occurs in the last quarter of the fiscal year, more staff are required at that time to process applications.

In the 1994-95 fiscal year, the overall productivity rate of the Passport Office was 2,681, a slight increase over the previous year and a 7 per cent increase compared to the 1994-95 Business Plan forecast. The productivity rate of operations personnel (overhead excluded) reached 3,614 travel documents per person-year, remaining constant at the 1993-94 level.

*In 1994-95, revenue reached \$49.6 million, an increase of \$3.1 million (6.7 per cent) over the previous year.*

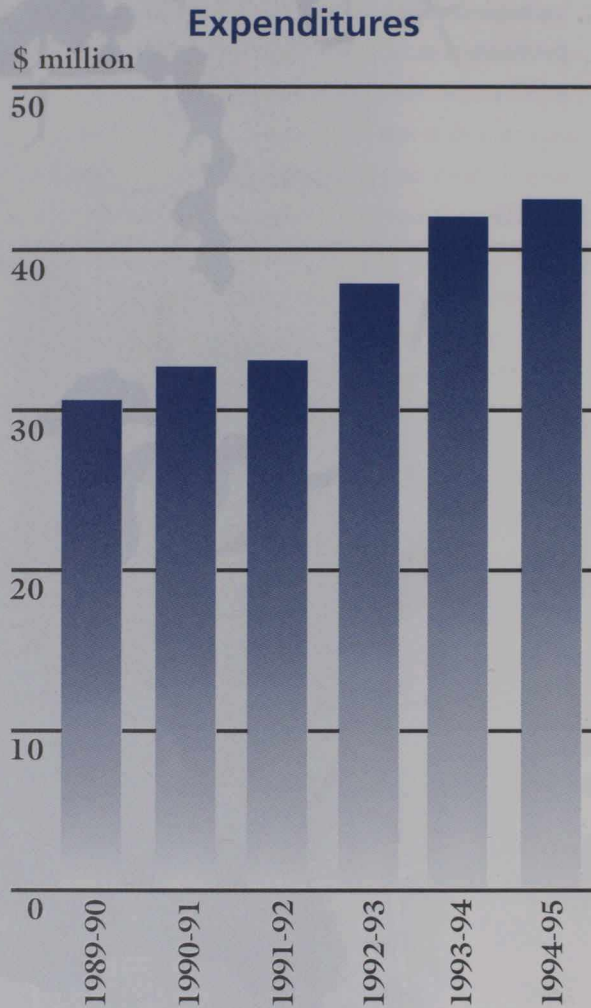
## Revenues

In 1994-95, revenue reached \$49.6 million, an increase of \$3.1 million (6.7 per cent) over the previous year. The increased revenue was due to a 5.9 per cent increase in volume.



## Expenditures

Total expenditures for the year were \$42.8 million, \$6.8 million lower than revenues for the year. The expenditures increased by \$1.5 million over the 1993-94 fiscal year. Salaries and employee benefits accounted for 49 per cent. Capital expenses were 3 per cent, and operations expenditures accounted for 48 per cent.



## Central Operations

Central Operations is located in the National Capital Region and manages five points of service including issuing offices in Ottawa and Hull as well as Official Travel, Certificates of Identity and mail-in service. During the year, it issued 310,325 travel documents, up marginally over that of the previous year. The moderate growth in volume is attributed to the decrease in the number of applications issued by mail as a result of the opening of three new points of service in Ontario Operations in the previous year.

The Division's efforts to improve efficiency included moving its offices to new locations, introducing new technology, and improving the marketing of its services.

In September, the Ottawa office moved to larger and more functional quarters on the Sparks Street Mall. Hull staff was also relocated in improved quarters.

Central Operations provided its Mail Support Services with new technology to improve mail handling and accounting procedures.



Judy Barkley, Manager  
Ottawa Office

By taking part in Ottawa's Seniors Travel Show and in briefing Members of Parliament and their staffs, Central Operations continued its ongoing efforts to make its services better known to the travelling public. Foreign guests from Sri Lanka, Australia, Uruguay, Taiwan, Latvia and Japan toured its facilities to familiarize themselves with the Canadian experience in issuing passports.

## Western Operations

Western Operations serves the Prairie Provinces and British Columbia. It has offices in Calgary, Edmonton, Regina, Saskatoon, Surrey, Vancouver, Victoria and Winnipeg.

During the fiscal year, Western Operations continued to meet the Passport Office's standard for fast and efficient service by processing all passport applications in five days or less. It issued 283,561 passports, an increase of almost five per cent over the previous year.

The region conducted the final phase of its three-year client survey. The survey showed that the Canadian public was extremely happy with the service they received from Western Operations. Ninety per cent of those who responded to the survey said the service was good or excellent.

Although the public has been highly satisfied, Western Operations management continues to give top priority to efforts to improve service. Staff receives feedback from clients on the quality of service provided. To improve internal communications, Western Operations introduced "Western RoundUp", a newsletter featuring articles on initiatives undertaken by staff

---

*The Vancouver office celebrated its 25th anniversary by sharing cake, coffee and tea with the public.*

---



Mary Ellen Gillan, Director  
Western Operations

to improve the quality of service. The Vancouver office celebrated its 25th anniversary by sharing cake, coffee and tea with the public. On display in the office was a kiosk featuring earlier types of passports and posters commemorating the opening of the Vancouver office. The kiosk will be on display in other Western offices next year.

## Ontario Operations

The Ontario Operations has offices in Toronto, Hamilton, London, North York, Scarborough, Thunder Bay, Windsor, Brampton, Kitchener and St. Catharines. In exceeding its production targets by 11 per cent, the region issued 440,109 passports, 40,000 above forecast and one-third of all passports issued in Canada. Despite the heavy volume of passports issued, the region was able to live up to its commitments to clients by providing a five-day turn-around service.

Three offices were opened last fiscal year in Brampton, Kitchener and St. Catharines. The operations of these offices have more evenly distributed business volumes within Metro Toronto and in the "Golden Horseshoe" — the area around the western end of Lake Ontario.

As in previous years, the region continued to give top priority to initiatives to improve its quality of service to its clients. Following up on the introduction of a "green light" service in its North York office last fiscal year, the region now offers the service in most of its offices. The service ensures that returning clients do not have to wait in line a second time.

Every office has played a role in finding ways to meet the specific service needs of clients. These range from a pre-screening desk to scan applications to the group processing of applications to providing information to clients in waiting areas, to the issuance of more than 40,000 passports to Canadians with urgent travel needs. The Brampton Office improved service levels by expanding its facilities to offer pick up and information services "Down the Hall" — thus, using the core office space exclusively for examination services.

Two offices, Scarborough and London, were expanded to improve their services to clients and two more, Hamilton and Thunder Bay were improved. The Kitchener office introduced a "full job" concept under which staff is trained to perform each step of the issuing process from entitlement to production and finishing. In doing so, the office experienced greater efficiency, managerial flexibility and increased job satisfaction.



*Vicky Belair, Manager  
London Office*

St. Catharines, Kitchener, and London offices continued to display the paintings of local artists in their waiting rooms. This innovative initiative has produced several benefits. The artists have gained a wider audience and staff and clients have a daily opportunity to appreciate art. Other offices are exploring the possibility of displaying the art of local artists in their waiting rooms.

---

*A historical display, a commemorative pamphlet and other information material helped the Toronto office mark its 25th anniversary as a full-service centre.*

---

A historical display, a commemorative pamphlet and other information material helped the Toronto office mark its 25th anniversary as a full-service centre. The public joined in the celebrations with cake and refreshments; a staff picnic to which former employees were invited also helped mark the anniversary.

In their continuing efforts to make their services better known to the travelling public, regional offices took part in travel shows, made courtesy calls on Members of Parliament and travel agents, publicized their services through cable television and provided group information sessions for students and travel agents.

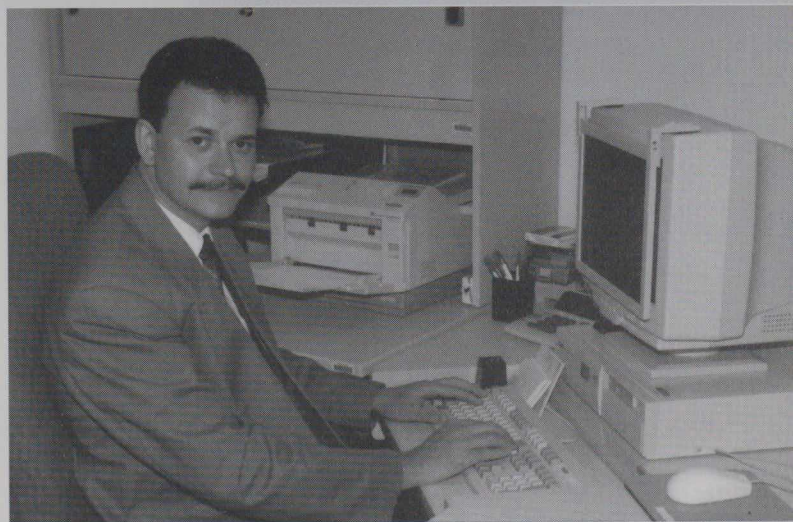
## Eastern Operations

Eastern Operations is responsible for issuing travel documents in Quebec and the four Atlantic provinces. It has offices in Fredericton, Halifax, Jonquière, Laval, Montreal, Sainte-Foy, Saint-Laurent and St. John's.

Last year the region surpassed its productivity objective by three per cent by issuing 305,290 travel documents, an increase of more than seven per cent over the previous year. It also continued to rely on management initiatives and the increased use of modern technology to improve the quality of its service to the public.

To serve the public in Montreal better, the region opened a temporary office in the Guy Favreau complex during peak demand periods to take the pressure off the main Montreal office. This move both reduced crowding at the main office and cut waiting time in half.

In busy offices part-time examiners helped reduce client waiting time. Every office was also required to monitor client waiting time four times a day so that resources could be moved to where they were most needed.



Guy Dufort, Manager  
Laval Office

---

*The region received favourable publicity in its efforts to promote the 25th anniversary of the Montreal office.*

---

The Halifax, Fredericton and Sainte-Foy offices were moved to make them more accessible to the public.

New equipment was purchased for the automated telephone system in Montreal. The system has improved the processing of applications and is less expensive to operate. During the year the system was extended to include the four Atlantic provinces as well as Quebec. Throughout the region staff were given more responsibility to deal with the issuing process. In the Laval and Sainte-Foy offices one entire layer of management was removed to emphasize the importance the Agency attaches to the empowerment of its staff.

Staff training continued to receive high priority. In addition to on-the-job training for passport examiners, copies of the brochure "Passport for a Gold Service" were widely distributed. The brochure offers advice on how to deal with a myriad of matters associated with the issuing of passports.

All staff were offered opportunities to receive training in the use of computers. Managers met with staff in Montreal to make them better aware of the objectives of the Technology Training Plan.

The region received favourable publicity in its efforts to promote the 25th anniversary of the Montreal office. In other efforts to make its services better known to the public, the region participated in trade shows and placed displays in 17 shopping centres. As a pilot project, it selected shopping centres in remote areas to which residents can bring their passport applications. The region also continued to hold information sessions for students, travel agents and seniors.

## Strategic Planning

An important function of the Strategic Planning Division is the development and articulation of the long-term strategic direction of the Passport Office and the short-term business objectives of the organization. Annually, the Division reviews the progress the Agency has made to date in implementing the strategies enunciated in the 1992-93 to 1996-97 Strategic Plan. The Division also co-ordinates the development of the Agency's overall corporate policy and undertakes research in areas related to corporate affairs.

---

*Strategic Planning provides support to the Executive Committee, chaired by the Chief Executive Officer, and the Advisory Board, chaired by the Legal Adviser of the Department of Foreign Affairs and International Trade.*

---

Strategic Planning provides support to the Executive Committee, chaired by the Chief Executive Officer, and the Advisory Board, chaired by the Legal Adviser of the Department of Foreign Affairs and International Trade. The Director of Strategic Planning serves as Secretary to the Advisory Board.



*Hans von Donhoff, Director  
Strategic Planning*

During the year, the Division developed the 1995-96 Business Plan and produced the 1993-94 Annual Report. These documents contribute significantly to the reinforcement of the corporate image, giving employees a sense of direction, belonging and commitment. The Division conducted research on fee structure, developed service standards, prepared a submission to Treasury Board concerning preliminary project approval for the Technology Enhancement Plan, and prepared presentations delivered by the Chief Executive Officer and other members of the senior management team.

## Management Services

The Management Service Division includes: Information Systems, Computer Services, Organizations and Methods, Written Communications, Communications and Marketing, Passport Policy and the 1-800 telephone service.

During the fiscal year, Computer Services was heavily involved in upgrading the hardware and software capability of the Passport Office. Much was done in paving the way for the introduction of Windows and WordPerfect software. Successful testing was also conducted on how e-mail will be used to allow staff to communicate with other government departments. The Division was also heavily involved in developing new work standards to be used by managers in, among other things, allocating resources and devising productivity targets.

The Division took a major step last year toward joining the "Information Highway". It now provides information about passport services through the National Capital Freenet, the



*Gary K. MacDonald, Director  
Management Services*



largest service of its type in Canada. By providing this information 24 hours a day, the Passport Office is in the vanguard of federal agencies using new technology to reach computer users. The next phase of this new service to the public may include on-line questions and answers.

The Division initiated a Forms Inventory Project designed to eliminate or combine the various forms used in the daily operations of the Passport Office. With the aid of an electronic form software package, forms are created in-house and accessed directly from personal computers. Hard copies are printed directly by the users, reducing both inventory and composition costs.

The Corporate Communications and Marketing Section launched a major public relations campaign to make the Canadian public more aware of Passport Office services. This included selective advertising aimed at the travelling public, pamphlets and brochures and participating in national and provincial travel fairs. It also helped plan communication activities to publicize the 25th anniversary celebrations of the Montreal, Toronto and Vancouver offices. It is now responsible for publishing the employee newsletter, "Passages".

During the year, the national 1-800 call centre, a toll-free passport information service for the Canadian public, received more than 660,000 calls. The system's touch-tone automated information service was also improved and staff continued to be trained in its use.

The Passport Policy Section gave high priority to refining and developing its role within the organization. It also began the preliminary planning for what will be a major undertaking by the Agency — The Policy Review Project. The project, which is expected to begin next fiscal year, will examine all aspects of passport policy. This includes the impact of new technology

---

*The Corporate Communications and Marketing Section launched a major public relations campaign to make the Canadian public more aware of Passport Office services.*

---



*Sylvie Turcotte, Manager,  
Organization and Methods Services*

on the operations of the Office, the quality of its service and how management may best enhance employee empowerment.

In addition to these activities, the Section continued its active liaison with other agencies responsible for providing services to the travelling public. It actively participated in the Department of Citizenship and Immigration's Business Process Re-Engineering project with a view to examining potential co-operation in the provision of services to the Canadian public. It also helped the Canadian delegate to the International Organization for Standardization committee on country codes. A new standard on country codes is expected to be available in the 1995-96 fiscal year.

## Human Resources Services

In 1994–95, the Division completed a reorganization initiated in the previous year. Human Resources Services is composed of three teams.

The role of the Strategic and Program Development Team is to analyze the trends in human resources management and to develop human resources policies and procedures. It is also responsible for the planning of human resources and for monitoring the performance of the Passport Office human resources management. In this regard, the team consults with and advises headquarters and regional human resources advisors.

The National Capital Region Operational Team provides day-to-day operational services to management and employees of the National Capital Region. The team follows a multidisciplinary approach to staffing, classification, staff relations and official languages.



*Solange Cyrenne, Human Resources Advisor*

---

*In 1994–95, the Division completed a reorganization initiated in the previous year. Human Resources Services is composed of three teams.*

---

The regional human resources advisors, who make up the third team, provide services to management and employees in their specific regional operations and have a functional reporting relationship with the Director of Human Resources Services. This approach ensures that regional perspectives and concerns are addressed and regional staff are better served.

During the year the Division successfully negotiated an instrument of delegation with the Public Service Commission, developed a human resources management strategy for the Passport Office, put a grievance procedure in place and began work on a Human Resources Policy Manual. The Division also enhanced the development and maintenance of a human resources data bank through the acquisition of a human resources information system.

Training of examiners continued to receive high priority. A member of the Division now heads the training program and provides training together with regional representatives. This ensures that policies and procedures are followed consistently across all operations.

## Security and Foreign Operations

The Security and Foreign Operations Division has primary responsibility for ensuring the integrity of the passport issuing process. To this end, it has vigorously pursued a course of action designed to frustrate the efforts of those who wish to obtain passports by illegal means. The Division has played a prominent role in the Interdepartmental Committee on the Security of Canadian Documents.

Last year the Division took a major step towards redefining its role and responsibilities in light of the development of the Technology Enhancement Plan. It undertook a comprehensive review of its operations to ensure that its security services supported this initiative.

The new organization will have three sections. Each will have specific responsibilities for maintaining the integrity and security of Canadian travel documents. In addition to providing technical and operational support to other divisions, it will continue to be responsible for providing case management advice to consular and regional offices.

---

*The Division has played a prominent role in the Interdepartmental Committee on the Security of Canadian Documents.*

---

In other initiatives, the Division pursued the audit of issuing offices and operations of the Passport Office. As in previous years, the audit teams found that both offices and operations were efficient and that they provided excellent services. Work also progressed on the development of a long-distance training package for mission personnel.

## Finance and Administration

The Finance and Administration Division provides support and advice to managers of the Passport Office in matters concerning finance, administration and records management.

During the year, the Finance Section processed 12,000 payment transactions, prepared financial statements and reports published in the *Public Accounts of Canada*, performed its regular planning, reporting and monitoring activities and participated in the development of two major Treasury Board submissions. It improved the account verification and payment requisition process by implementing a statistical sampling plan. Furthermore, the Division developed an acquisition card program to simplify the procurement of low dollar value items by regional divisions.

In carrying out its administrative responsibilities, the Facilities and Telecommunications Group was involved in many projects concurrently. In line with the Agency's corporate objectives of providing better quality of service to clients, it

28



Jocelyn Francoeur, Director  
Darlene Mayer, Administrative Officer  
Security and Foreign Operations

co-ordinated the expansion, relocation and redesign of offices. It was also involved in improving the working environment of staff.

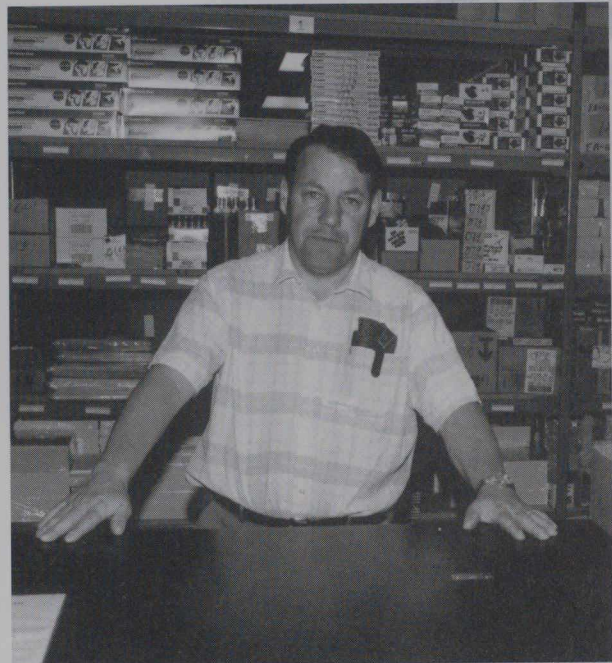
The Records Management Section assisted headquarters and regional staff in dealing with requests to retrieve information from policy and administrative files. Corporate file research requests included 33,426 microfilm requests from the Privacy Commissioner, Consular Services, headquarters and regional offices. A total of 1,140,265 corporate files were micro-filmed. Records Management participated in the Local Shared Support Services Committee working group to implement an on-site archives storage for semi-active records. This should result in more efficient retrieval of information. The section also took steps to create and maintain the Passport Office's inventory of corporate information holdings.

The Division conducted a survey to assess client satisfaction with the financial and administrative services provided. This was the first step in developing a new organizational structure for the Division.

---

*The Division conducted a survey to assess client satisfaction with the financial and administrative services provided. This was the first step in developing a new organizational structure for the Division.*

---



Garry Saumure, Logistic Centre  
Finance and Administration

# Chapter Highlights

*To ensure that the organization continues to meet the future travel needs of Canadians, it will review its long-range planning capability. It will also continue to pursue joint ventures and colocation opportunities with other public and private sector partners.*



## **CHAPTER 3: BUILDING THE FUTURE**

The Passport Office is moving rapidly ahead with the business renewal of its issuing process. In redesigning its passport production systems and procedures, it will continue to take full advantage of modern technologies to improve every stage of the production process — from the storage and retrieval of documents to the printing of passports and other travel documents.

The new information technology will enable the Passport Office to streamline its production process and to strengthen the security of the issuing system. In the future, the Office expects to have a fully on-line computerized environment both in Canada and, where feasible, in Canadian missions. The initiatives it has taken in recent years have placed the Passport Office in the forefront of government agencies using information technology to provide more efficient services at less cost.

The Office is constantly searching for ways to improve its services to clients. To be more accessible to the public, it has opened new offices and improved existing ones. Some issuing offices remain open after normal working hours and on holidays. In the future, the Passport Office may accept credit and debit cards in addition to cash for payment for passports.

A planned national survey of clients is expected to obtain information that will enable the organization to establish new national service standards.

The development of a wallet-sized passport card is another indication of the Office's willingness to design and deliver its services to meet the needs of clients. The new card will greatly facilitate travel to and from the United States by enabling card-holders to clear immigration and customs quickly. The card will also enable officials to introduce new technology which will tighten security at border points.

To ensure that the organization continues to meet the future travel needs of Canadians, it will review its long-range planning capability. It will also continue to pursue joint ventures and colocation opportunities with other public and private sector partners. It will show the importance it attaches to its human resources by ensuring that they are provided with the training necessary to function in a much more computerized environment.

In every future course of action the Passport Office will continue to pursue excellence in facilitating the movement of people across international borders and in responding to the needs of the Canadian travelling public.

# Chapter Highlights

*The financial statements and accompanying notes have been prepared by the Finance and Administration Division in accordance with the Financial Administration Act and appropriate, generally accepted accounting principles in Canada, and include the amounts that are based on management's best estimates and judgments.*



## **CHAPTER 4: FINANCIAL PERFORMANCE**

### **Management Report**

Management is responsible for the preparation, presentation and consistency of financial information contained in the Annual Report. The financial statements and accompanying notes have been prepared by the Finance and Administration Division in accordance with the Financial Administration Act and appropriate, generally accepted accounting principles in Canada, and include the amounts that are based on management's best estimates and judgments.

In meeting its responsibility for the reliability of the financial data, management relies on comprehensive internal accounting, operating and systems controls. Controls include delegation of financial authority and personal accountability, segregation of responsibilities, and accounting and administrative policies and procedures. These controls are designed to provide reasonable assurance that financial records are reliable for preparing financial statements and maintaining accountability for assets and that assets are safeguarded against unauthorized use or disposition.

Financial information used throughout this Annual Report is consistent with the financial statements to follow. Management believes that the statements presented are a fair representation of the fiscal position of the Agency, the results of its operations and the changes in its fiscal position.



**FINANCIAL STATEMENTS**  
**BALANCE SHEET AS AT MARCH 31, 1995**

ASSETS	1995	1994 (Restated)
	\$	\$
Current		
Accounts receivable		
Government of Canada	195,779	269,525
Outside Parties	77,066	19,037
Inventories, at cost and average cost (Note 3)	1,031,379	1,500,036
Prepaid expenses	65,937	109,940
	<u>1,370,161</u>	<u>1,898,538</u>
Capital assets (Note 4)		
At cost	9,965,165	8,755,046
Less: accumulated depreciation	6,327,657	5,121,613
	<u>3,637,508</u>	<u>3,633,433</u>
Other Capital Assets (Note 4)		
Technology Enhancement Plan Project	5,650,822	1,422,846
	<u>10,658,491</u>	<u>6,954,817</u>
LIABILITIES	1995	1994 (Restated)
	\$	\$
Current		
Accounts payable and accrued liabilities		
Government of Canada	1,190,295	2,160,700
Outside Parties		
Accounts payable	3,237,928	1,825,834
Vacation pay	373,407	374,752
Current portion of the provision for employee termination benefits	143,730	116,872
Deferred revenue	208,592	288,577
	<u>5,153,952</u>	<u>4,766,735</u>
Long-term		
Provision for employee termination benefits	<u>2,953,536</u>	<u>2,699,481</u>
EQUITY OF CANADA		
Accumulated net charge against the Fund's authority	(26,687,214)	(22,991,117)
Accumulated surplus	29,238,217	22,479,718
	<u>2,551,003</u>	<u>(511,399)</u>
	<u>10,658,491</u>	<u>6,954,817</u>

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

**NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**  
**MARCH 31, 1995**

**1. Authority and Purpose**

The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issuance of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The Revolving Fund Act authorized the operation of the Fund.

The Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed \$4,000,000 at any time. An amount of \$745,893 representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund was charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981.

**2. Significant Accounting Policies**

- a) Inventories: The inventory of materials and supplies is carried at cost and the inventory of passports-in-process is valued at average cost for the year.
- b) Capital: Leasehold improvements are amortized on a straight-line basis over the term of the appropriate lease. Other capital is amortized from the year of acquisition on a straight-line basis over their estimated useful lives as follows:

Furniture	16 years
Electronic Data Processing (EDP) equipment	5 years
Other equipment	10 years

- c) Other capital: Effective April 1, 1994 all expenditures associated with the Technology Enhancement Plan are capitalized. The project costs will be amortized on a straight line basis over 5 years starting at the completion of the project.
- d) Employee termination benefits: Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.
- e) Revenue from passport fees is prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenue represents fees received for which the services have not yet been provided.

**3. Inventories**

	1995	1994
	\$	\$
Materials and supplies	940,723	1,378,688
Work in process	90,656	21,348
	<u>1,031,379</u>	<u>1,500,036</u>

#### 4. Capital and Accumulated Amortization

Capital	Balance at beginning of year \$	Prior year adjustments (Note 6) \$	Balance at beginning of year restated \$	Acquisitions \$	Disposal \$	Balance at end of year \$
Leasehold improvements	2,419,264	(8,975)	2,410,289	450,441	0	2,860,730
Furniture	1,429,262	(25,710)	1,403,552	357,562	25,572	1,735,542
EDP Equipment	2,927,803	(78,529)	2,849,274	350,716	37,528	3,162,462
Other Equipment	2,091,931	0	2,091,931	154,902	40,402	2,206,431
	<u>8,868,260</u>	<u>(113,214)</u>	<u>8,755,046</u>	<u>1,313,621</u>	<u>103,502</u>	<u>9,965,165</u>

Accumulated Amortization	Balance at beginning of year \$	Prior year adjustments (Note 6) \$	Balance at beginning of year restated \$	Acquisitions \$	Disposal \$	Balance at end of year \$
Leasehold improvements	1,543,369	(2,992)	1,540,377	576,415	0	2,116,792
Furniture	520,894	(1,607)	519,287	99,607	15,851	603,043
EDP Equipment	1,940,092	(15,706)	1,924,386	424,683	30,899	2,318,170
Other Equipment	1,137,563	0	1,137,563	186,692	34,603	1,289,652
	<u>5,141,918</u>	<u>(20,305)</u>	<u>5,121,613</u>	<u>1,287,397</u>	<u>81,353</u>	<u>6,327,657</u>

Other Capital Assets	Balance at beginning of year \$	Prior year adjustments (Note 6) \$	Balance at beginning of year restated \$	Acquisitions \$	Disposal \$	Balance at end of year \$
Technology Enhancement Plan Project	0	1,422,846	1,422,846	4,227,976	0	5,650,822
	<u>0</u>	<u>1,422,846</u>	<u>1,422,846</u>	<u>4,227,976</u>	<u>0</u>	<u>5,650,822</u>

#### 5. Long-term Leases

The Passport Office occupies space at twenty-nine locations under long-term leases which expire between March 31, 1995 and April 30, 2000.

Accommodation expense consisted of:	1995 \$	1994 \$
Rentals	3,418,141	2,984,315
Services	52,804	39,988
	<u>3,470,945</u>	<u>3,024,303</u>

## 6. Correction of Error in Prior Period Financial Statements

The Passport Office has omitted to report the capitalization of all costs related to the Technology Enhancement Plan project in the 1993-94 financial statements. The financial statements for the 1993-94 fiscal year have been restated accordingly. As a result, the accumulated surplus as at April 1, 1994 and the net profit for the year ended March 31, 1994 have been increased by \$1,329,937.

### **STATEMENT OF OPERATIONS FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1995**

ASSETS	1995	1994 (Restated)
	\$	\$
Revenue		
Fees earned	49,352,492	46,492,348
Miscellaneous revenue	257,253	21,959
	<u>49,609,745</u>	<u>46,514,307</u>
Operating expenses		
Salaries and employee benefits	20,635,744	20,008,340
Provision for employee termination benefits	488,560	389,412
Passport materials and application forms	5,416,506	4,788,001
Passport operations at missions abroad	4,447,460	4,447,460
Accommodation	3,418,141	2,984,315
Professional and special services	2,696,859	2,800,419
Freight, express and cartage	1,612,551	1,635,741
Amortization	1,287,396	1,118,443
Telecommunications	1,155,411	1,411,971
Printing, stationery and supplies	724,155	662,227
Travel and removal	323,218	453,941
Repair and maintenance	274,123	275,034
Miscellaneous expenses	115,585	46,113
Rentals	101,004	128,540
Postal services and postage	79,770	70,350
Information	52,613	94,398
Loss on disposal of capital assets	22,150	21,296
	<u>42,851,246</u>	<u>41,336,001</u>
Net profit	<u>6,758,499</u>	<u>5,178,306</u>

**STATEMENT OF ACCUMULATED SURPLUS  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1995**

	1995	1994 (Restated)
	\$	\$
Balance, beginning of year	21,149,781	17,301,412
Adjustment to previous year financial statements	1,329,937	
As restated	<u>22,479,718</u>	
Net profit for the year	6,758,499	5,178,306
Balance, end of the year	<u>29,238,217</u>	<u>22,479,718</u>

**STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1995**

	1995	1994 (Restated)
	\$	\$
Operating activities:		
Net profit for the year	6,758,499	5,178,306
Add: Provision for termination benefits	488,560	389,412
Amortization	1,287,396	1,118,443
Loss on disposal of capital	22,150	21,296
	<u>8,556,605</u>	<u>6,707,457</u>
Changes in current assets and liabilities	915,594	1,960,078
Changes in other assets and liabilities:		
Payments on and change in provision for employee termination benefits	(234,505)	(153,851)
Net financial resources provided by operating activities	<u>9,237,694</u>	<u>8,513,684</u>
Investing activities:		
Capital		
Purchased	(5,541,597)	(3,196,901)
Net financial resources used by investing activities	<u>(5,541,597)</u>	<u>(3,196,901)</u>
NET FINANCIAL RESOURCES PROVIDED (USED) AND CHANGE IN THE ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, DURING THE YEAR	<u>3,696,097</u>	<u>5,316,783</u>
ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, BEGINNING OF YEAR	<u>22,991,117</u>	<u>17,674,334</u>
ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, END OF YEAR	<u>26,687,214</u>	<u>22,991,117</u>

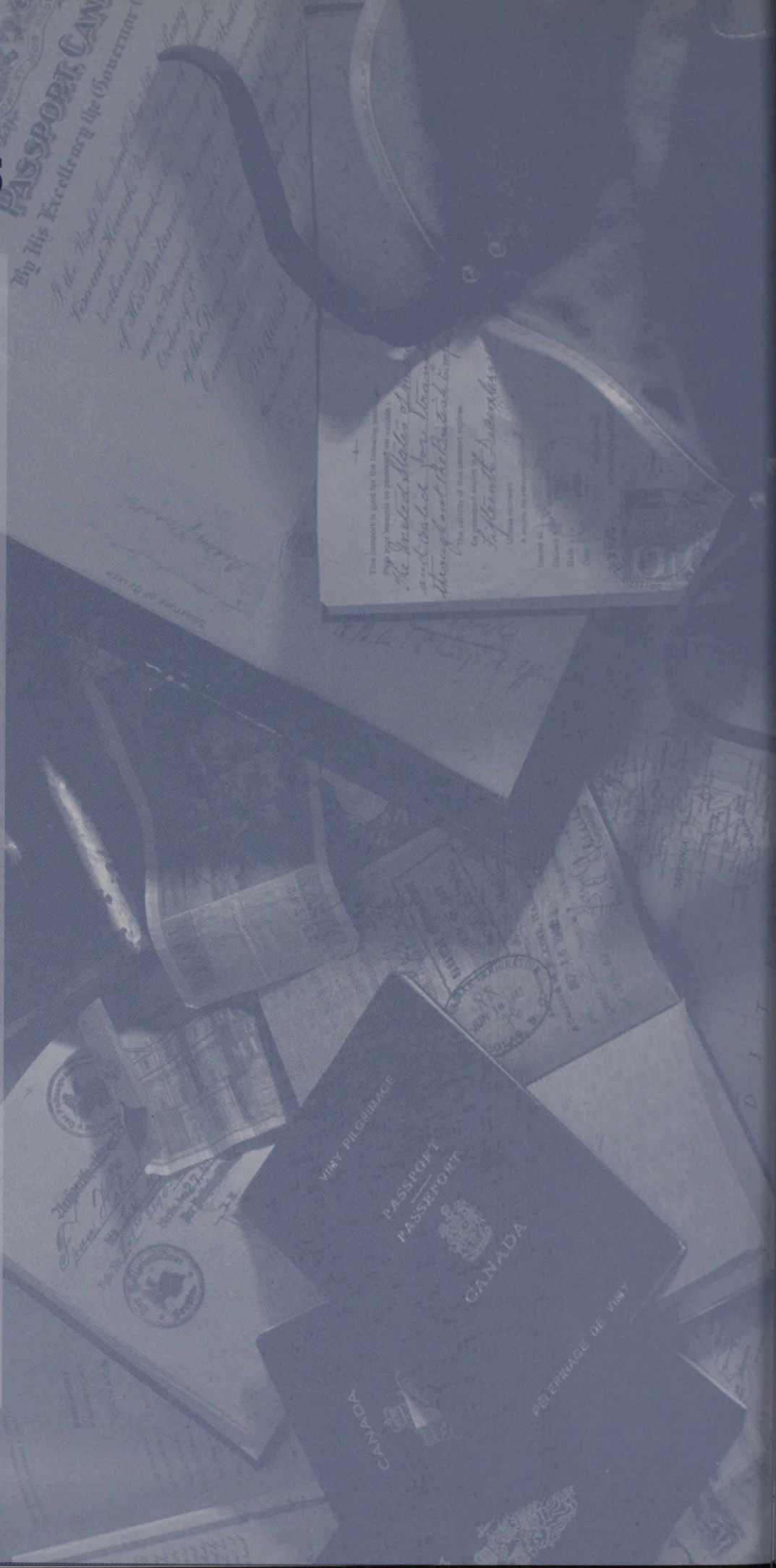
---

*The Passport Office finances its operations entirely from the fees charged for passports and other travel documents and must generate sufficient revenues to meet expenditures.*

---

# Chapter Highlights

- *Appendix A*
- *Appendix B*



## **APPENDIX A: ADVISORY BOARD**

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

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

***Peter Harder***

Deputy Minister  
Citizenship and Immigration Canada

***William L. Clarke***

Assistant Deputy Minister  
Corporate Services  
Foreign Affairs and International Trade

***Paul Thibault***

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

***Allister Paterson***

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

***William H. (Bill) Maguire***

President  
Maguire Travel Services Limited

***Robert J. MacPhee***

Chief Executive Officer  
Passport Office  
Foreign Affairs and International Trade

***Hans von Donhoff***  
***(Secretary)***

Director, Strategic Planning  
Passport Office  
Foreign Affairs and International Trade



## **APPENDIX B: 31 POINTS OF SERVICE**

### **EASTERN OPERATIONS**

#### **FREDERICTON**

Suite 470  
Fredericton Square  
77 Westmorland Street  
Fredericton, New Brunswick

#### **HALIFAX**

Suite 801  
CIBC Building  
1809 Barrington Street  
Halifax, Nova Scotia

#### **JONQUIÈRE**

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

#### **LAVAL**

Suite 300  
2550 Daniel-Johnson Boulevard  
Laval, Quebec

#### **MONTRÉAL**

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

#### **SAINTE-FOY**

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

#### **SAINT-LAURENT**

Suite 112  
3300 chemin Côte Vertu  
Saint-Laurent, Quebec

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

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

### **ONTARIO OPERATIONS**

#### **BRAMPTON**

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

#### **HAMILTON**

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

#### **KITCHENER**

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

#### **LONDON**

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

#### **NORTH YORK**

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

#### **ST. CATHARINES**

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

#### **SCARBOROUGH**

Suite 828  
200 Town Centre Court  
Scarborough, Ontario

#### **THUNDER BAY**

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

TORONTO  
Suite 1100  
First Century Tower  
438 University Avenue  
Toronto, Ontario

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

## WESTERN OPERATIONS

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

EDMONTON  
Suite 1630  
Canada Place Building  
9700 Jasper Avenue  
Edmonton, Alberta

REGINA  
Suite 502  
1867 Hamilton Street  
Regina, Saskatchewan

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

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

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

VICTORIA  
Suite 228, Customs House  
816 Government Street  
Victoria, British Columbia

WINNIPEG  
Suite 910  
200 Graham Avenue  
Winnipeg, Manitoba

## CENTRAL OPERATIONS

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

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

## MAIL-IN SERVICE

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

## CERTIFICATE OF IDENTITY

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

## OFFICIAL TRAVEL

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

1 9 9 4

1 9 9 5



BUREAU DES  
PASSEPORTS  
RAPPORT  
ANNUEL



Bureau des  
passeports

Passport  
Office

Un organisme du ministère des Affaires  
étrangères et Commerce international

Canada

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01029538 7



BUREAU DES

PASSEPORTS

R A P P O R T

A N N U E L

1994 - 1995

# PHILOSOPHIE D'ENTREPRISE

## NOTRE VISION

Viser l'excellence dans nos services.

## NOTRE MISSION

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

## NOS VALEURS

### *Un service de qualité*

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

### *Des personnes de qualité*

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

### *Intégrité*

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

### *Sécurité*

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

### *Rentabilité*

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

### *Rendement*

Nous assurons une gestion saine et efficace de nos services.

### *Recherche et développement*

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

### *Reconnaissance des réalisations*

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

# NORMES DE SERVICE

## *Droits*

Les droits exigés pour la délivrance des passeports servent à recouvrer les frais; tous les titres de voyage sont produits en fonction d'un rapport coût/efficacité optimal.

## *Temps d'attente*

Le délai d'attente moyen pour être servi est de 20 minutes. Selon les dernières statistiques, 85 p. 100 de tous les clients sont servis en 20 minutes.

## *Délai de traitement*

Le délai de traitement moyen d'une demande de passeport présentée par la poste est de 10 jours ouvrables; il est de 5 jours ouvrables quand la demande est présentée en personne.

## *Nombre de visites au Bureau*

Les Canadiens qui présentent leur demande de passeport en personne doivent en général se présenter deux fois à nos bureaux : une fois pour déposer la demande et une autre pour prendre possession du passeport.

## *Durée de l'examen*

L'examen d'une demande dure en moyenne 5 minutes si la demande présentée par le client répond à toutes les exigences.

## *Offre*

La norme d'offre est de servir 85 p. 100 de nos clients en personne. Il existe 31 points de service, soit 28 bureaux de délivrance, le service des certificats d'identité, le service des déplacements officiels et le service de traitement des demandes postales. Depuis quelques années, environ 15 p. 100 seulement des demandes traitées au Canada sont présentées par la poste.

## *Commodité*

Tous les bureaux des passeports doivent être situés à proximité d'un stationnement et dans des immeubles accessibles aux personnes ayant une déficience.

## *Heures d'ouverture*

Les bureaux des passeports ouvrent au moins 7 heures et demie par jour. Certains bureaux sont ouverts jusqu'à 9 heures et demie par jour.

## *Sécurité du titre*

Tous les titres de voyage délivrés par le Bureau des passeports respectent ou dépassent les normes internationales sur la sécurité; tous les employés du

Bureau des passeports bénéficient d'une cote de sécurité correspondant à leurs responsabilités.

## *Conformité du titre*

Tous les titres de voyage délivrés par le Bureau des passeports respectent ou dépassent les critères internationaux définissant le format et les modalités de délivrance des titres de voyage internationaux.

## *Service d'urgence*

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

## *Protection des renseignements personnels*

Tous les renseignements personnels concernant les requérants de passeport sont protégés.

## *Réputation des documents*

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

## *Habilitation des examinateurs*

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

## *Compétence des examinateurs*

Les examinateurs satisfont aux exigences d'accréditation fixées par le Bureau des passeports.

## *Reconnaissance des bons services*

Le Bureau reconnaît et récompense les employés qui se distinguent au plan de la qualité du service.

## *Communication avec le public*

Le Bureau des passeports sert la population dans les deux langues officielles et offre un service de transcription aux personnes malentendantes. En outre, les demandes de passeport sont offertes en Braille et sous format électronique destiné aux personnes ayant une déficience visuelle. Tous les requérants peuvent se renseigner gratuitement sur nos services grâce à un numéro sans frais, que l'on peut utiliser 24 h par jour, 7 jours par semaine. Les téléphonistes sont en poste de 9 h à 17 h du lundi au vendredi, dans tous les fuseaux horaires. Le pdg répond à toute la correspondance qui lui est adressée, dans un délai de 30 jours.

## *Service au public*

Tous les employés du Bureau des passeports qui traitent avec le public assurent un service courtois, obligeant, aimable et empathique.





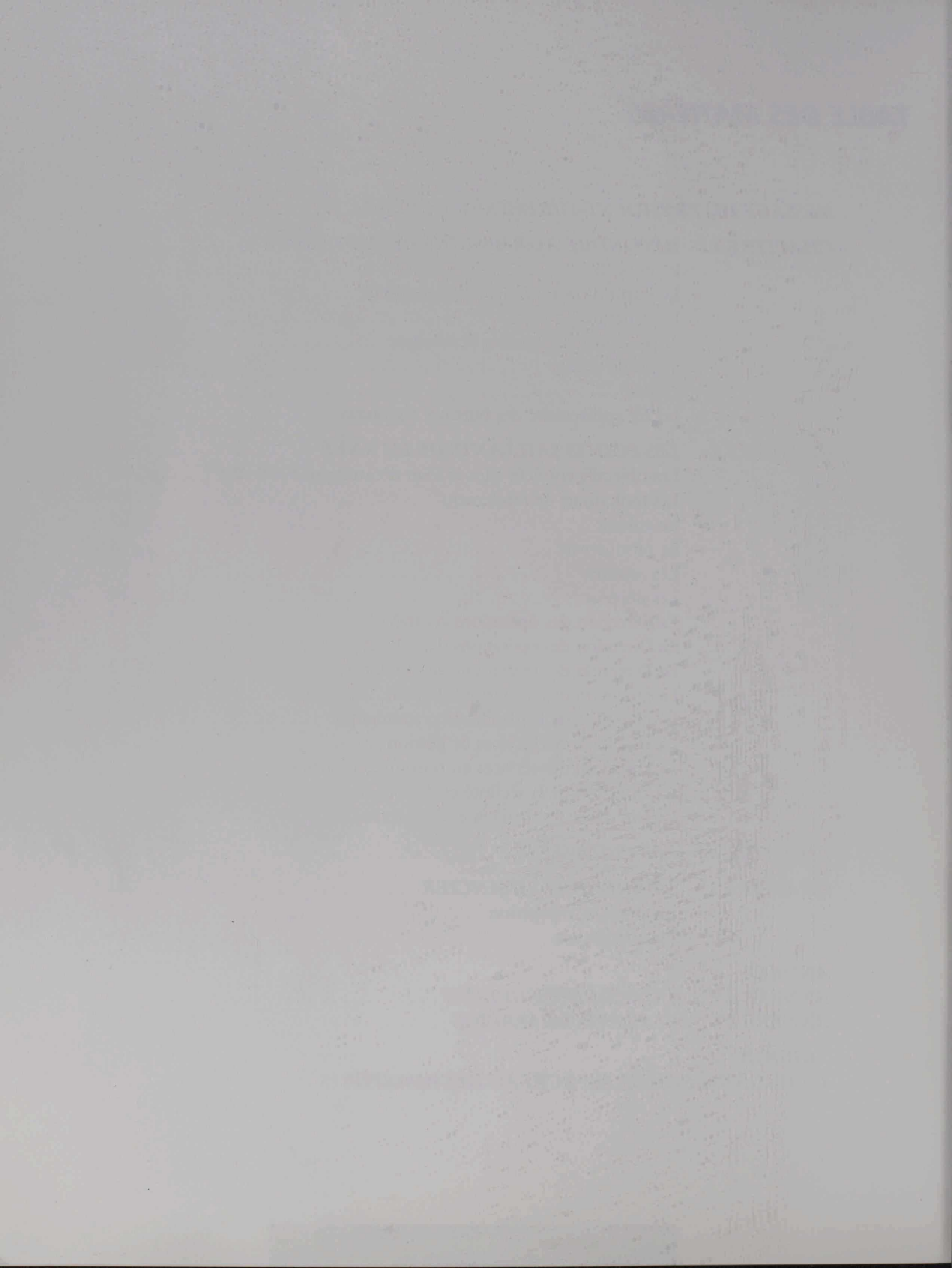
11 POINTS IN 1962



11 POINTS IN 1962

# TABLE DES MATIÈRES

<i>MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL</i> . . . . .	3
<i>CHAPITRE 1 : RÉPONDRE AUX BESOINS DES VOYAGEURS</i> . . . . .	5
La mission . . . . .	5
Le statut d'organisme de service spécial . . . . .	6
La structure . . . . .	7
Ai passeport, accepterais de voyager . . . . .	8
Titres de voyage . . . . .	9
Le défi . . . . .	10
Le 25 <sup>e</sup> anniversaire des bureaux régionaux . . . . .	12
<i>CHAPITRE 2 : LES POINTS SAILLANTS DE L'ANNÉE</i> . . . . .	15
Les objectifs énoncés dans le Plan d'entreprise 1994-1995 . . . . .	15
Les indicateurs de rendement . . . . .	17
Le volume . . . . .	17
La productivité . . . . .	18
Les recettes . . . . .	19
Les dépenses . . . . .	20
La Direction des opérations centrales . . . . .	20
La Direction des opérations de l'Ouest . . . . .	21
La Direction des opérations de l'Ontario . . . . .	22
La Direction des opérations de l'Est . . . . .	23
La Direction de la planification stratégique . . . . .	24
La Direction des services de gestion . . . . .	25
La Direction des services en ressources humaines . . . . .	27
La Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger . . . . .	28
La Direction des finances et de l'administration . . . . .	28
<i>CHAPITRE 3 : BÂTIR L'AVENIR</i> . . . . .	31
<i>CHAPITRE 4 : RENDEMENT FINANCIER</i> . . . . .	33
Rapport de la direction . . . . .	33
États financiers . . . . .	34
<i>ANNEXE</i>	
<i>ANNEXE A : CONSEIL CONSULTATIF</i> . . . . .	39
<i>ANNEXE B : 31 POINTS DE SERVICE</i> . . . . .	40
<i>FIGURES</i>	
<i>1-1 ORGANIGRAMME DU BUREAU DES PASSEPORTS</i> . . . . .	8



## MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

L'année 1994-1995 a été très importante pour le Bureau des passeports. C'est une année au cours de laquelle nous avons célébré un point marquant de notre histoire, tout en nous tournant énergiquement vers l'avenir pour améliorer la qualité des services que nous offrons aux voyageurs.

Il y a vingt-cinq ans, nous devenions une organisation plus accessible. L'ouverture de trois bureaux régionaux, à Montréal, Toronto et Vancouver, nous a beaucoup rapprochés des gens que nous desservons. Il s'agissait, chose certaine, d'un changement radical par rapport à la structure très centralisée de l'époque, qui entretenait peu de contacts directs avec sa clientèle. Depuis, le Bureau est devenu une organisation axée sur le service et, à ce titre, nous offrons à nos clients un service de qualité supérieure. Aujourd'hui, avec 31 points de service situés à des emplacements stratégiques dans tout le pays, nous pouvons servir en personne la majorité de nos clients.

Nous avons maintenant franchi une autre étape importante dans notre évolution. Je suis très heureux de constater que nous nous situons à l'avant-garde des organismes fédéraux pour ce qui est de mettre à profit la technologie en vue d'améliorer le service, tout en diminuant les frais d'exploitation. Nous avons agi de façon très délibérée dans toutes les démarches réalisées pour instaurer cette nouvelle ère. Par l'entremise du Plan de perfectionnement de la technologie, le Bureau a entrepris un remaniement complet du processus de délivrance des titres de voyage canadiens. Avec ses quatre étapes distinctes, le Plan définit clairement la voie que suivra notre développement.



Robert J. MacPhee  
Le président-directeur général

Je suis aussi satisfait des progrès que nous avons réalisés pour habiller notre personnel. Voilà déjà plusieurs années que nous dispensons à nos employés une formation qui vise à les habiller. Cette formation leur a donné l'assurance dont ils ont besoin pour résoudre des questions complexes.

Le fait que nous respectons et dépassons nos objectifs témoigne de l'efficacité de nos services de planification à court et à long terme. Enfin, comme nous nous y attendions, les sondages régionaux ont confirmé que nos clients sont extrêmement satisfaits de nos services.

Au cours des 25 prochaines années, le Bureau des passeports continuera de poursuivre l'excellence dans les services offerts à la population canadienne. Je suis convaincu que nous réussirons à franchir les défis que nous réserve l'avenir, grâce à une planification méticuleuse et à un personnel hautement motivé.

# Sommaires de chapitre

## *Répondre aux besoins des voyageurs*

- *La mission*
- *Le statut d'organisme  
de service spécial*
- *La structure*
- *Ai passeport, accepterais  
de voyager*
- *Titres de voyage*
- *Le défi*
- *Le 25<sup>e</sup> anniversaire  
des bureaux régionaux*

## CHAPITRE 1 : RÉPONDRE AUX BESOINS DES VOYAGEURS CANADIENS

Les Canadiens qui prévoient voyager à l'étranger ont besoin des services de l'un des organismes les plus accessibles du gouvernement fédéral : le Bureau des passeports. Le service demandé par la plupart d'entre eux est la délivrance d'un passeport. Cependant, s'il est le plus souvent rendu, ce service n'est pas le seul à être offert par le Bureau des passeports : celui-ci délivre d'autres titres de voyage, comme le passeport diplomatique, le passeport spécial, le passeport d'urgence, le certificat d'identité et le titre de voyage de réfugié.



Lisa Hackett, Joy Hardy, examinatrices  
Bureau de London

Le Bureau des passeports est réputé dans le monde entier pour la sûreté de ses titres de voyage et de son processus de délivrance. Pour préserver cette réputation, le Bureau est constamment à l'affût de nouvelles façons de faire, que ce soit en améliorant sa technologie ou le service dispensé aux clients.

Le Bureau des passeports entretient des rapports étroits avec des ministères et d'autres organismes du gouvernement canadien. Ces rapports lui



Daniel Champagne, Gary Mohr  
Bureau d'Ottawa

permettent d'améliorer le service offert à la population canadienne, tout en assurant la sécurité et la rentabilité de ses activités.

Le mandat dévolu au Bureau des passeports est inscrit dans le *Décret sur les passeports canadiens*. En vertu de ce décret, le Bureau est chargé de la délivrance, de la révocation, de la retenue, de la récupération et de l'utilisation des passeports.

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

### La mission

La mission du Bureau des passeports est claire : émettre au public canadien des titres de voyage respectés dans le monde entier. Ces documents sont reconnus dans des traités multilatéraux et sont réputés dans le monde entier pour leur authenticité et la sûreté de leur processus de

délivrance. L'énoncé de mission du Bureau définit sa raison d'être et sert de fondation à sa stratégie de développement à long terme, notamment en ce qui concerne le recensement des marchés et produits potentiels. Le caractère général de cet énoncé permet à l'organisation de s'adapter aux circonstances. La mission a été reproduite sous forme d'affiche, elle est intégrée à tous les documents officiels de l'organisme et elle a été communiquée à tous les employés. Elle est donc connue de l'ensemble du personnel, qui est évalué selon la contribution qu'il apporte à sa réalisation.



Monica Urrutia, Production  
Bureau de Vancouver

Le Bureau des passeports est une organisation de service hautement motivée qui respecte des normes supérieures tout en équilibrant son budget. Il s'engage à produire des titres de voyage tout en accordant la plus haute importance au rapport coût-efficacité, en veillant à améliorer la qualité du service selon des normes clairement définies et en assurant la sûreté de ses produits. Son personnel est son principal atout. On l'encourage à faire preuve d'initiative pour résoudre des questions complexes et pour satisfaire aux exigences des voyageurs, dans la mesure où celles-ci sont raisonnables. L'organisation récompense les employés dont les états de service sont exemplaires.

## Le statut d'organisme de service spécial

En 1990, le Bureau des passeports a subi une transformation marquante : il est devenu l'un des cinq premiers organismes de service spéciaux créés par le gouvernement du Canada pour améliorer les services dispensés aux Canadiens. À ce titre, le Bureau des passeports met beaucoup d'accent sur l'emploi de pratiques commerciales saines dans la prestation des services. Tout en fonctionnant comme une entreprise privée, il reste un organisme gouvernemental, qui relève du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international.

Le Bureau des passeports finance entièrement ses activités grâce aux droits perçus pour la délivrance des passeports et autres titres de voyage, et doit réaliser des recettes suffisantes pour couvrir ses dépenses. Le Bureau est doté d'un fonds renouvelable. Il peut accumuler un excédent ou un déficit annuel jusqu'à concurrence de quatre millions de dollars. Le Bureau peut aussi reporter les excédents d'une année à l'autre pour compenser d'éventuels déficits. À l'heure actuelle, il a accumulé un excédent de 29,2 millions de dollars.

Comme organisme de service spécial, le Bureau des passeports dispose d'une marge de manœuvre considérable pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. En retour de cette autonomie, il doit rendre compte de son rendement en fonction de normes exigeantes.

Pour renforcer sa vocation commerciale, le Bureau est doté d'un Conseil consultatif où siègent des représentants du secteur public et du secteur privé. Le Conseil a pour rôle de conseiller le Bureau quant à ses orientations à long terme et d'étudier les documents officiels de l'organisme, en vue d'en recommander l'adoption ou le rejet au président-directeur général et au sous-ministre responsable. Le Conseil se réunit deux fois par an. Il est composé de sept membres, qui proviennent du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, d'autres ministères et organismes, d'autres organismes de service spéciaux, des compagnies aériennes et des voyagistes (voir annexe A).



Jacques Côté, examinateur  
Opérations centrales

Le Bureau des passeports publie quatre documents officiels importants : le *Document cadre*, le *Plan stratégique*, le *Plan d'entreprise* et le *Rapport annuel*. Ces documents sont des outils de gestion essentiels qui servent à l'élaboration des stratégies à long terme et des objectifs commerciaux à court terme du Bureau, à leur mise en œuvre et à l'évaluation du rendement de l'organisme.

Le *Document cadre* constitue la charte du Bureau. On y définit les responsabilités et l'obligation de rendre compte de l'organisme. On révisé le *Document cadre* tous les trois ans, pour tenir compte des nouvelles réalités. La dernière révision remonte à 1994.

Le *Plan stratégique* précise les objectifs et stratégies à long terme de l'organisme. Le *Plan* en vigueur, terminé en 1992-1993, définit les orientations du Bureau des passeports jusqu'à la fin de l'exercice 1996-1997.

Le *Plan d'entreprise* indique les buts et objectifs commerciaux pour l'exercice financier suivant, définit les stratégies à suivre pour les atteindre et prévoit les ressources dont on aura besoin pour y parvenir.

Le *Rapport annuel* contient une évaluation des principales activités et le bilan financier de l'exercice précédent.

---

*Le Bureau des passeports est axé sur le client et dispense ses services directement à la population canadienne. Sa structure traduit cette orientation.*

---

## La structure

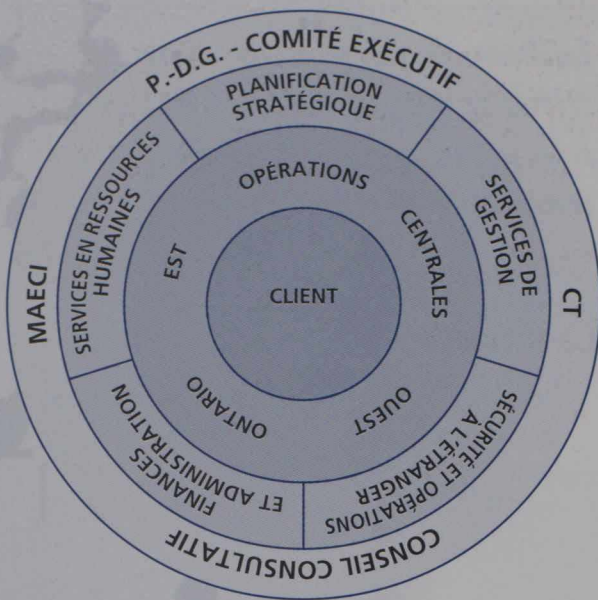
Depuis qu'il est devenu un organisme de service spécial, le Bureau des passeports accorde une attention plus soutenue à sa structure. Quand cela était nécessaire, il a transféré des responsabilités et remanié son organigramme afin que celui-ci traduise mieux sa vocation commerciale et sa culture d'entreprise.

Le Bureau des passeports est dirigé par un président-directeur général, qui siège au comité exécutif avec les différents directeurs du Bureau. Ce comité prend toutes les décisions concernant les politiques et les activités de l'organisme.

Le Bureau des passeports est composé des directions fonctionnelles et opérationnelles suivantes : Planification stratégique, Services de gestion, Services en ressources humaines, Finances et Administration, Sécurité et Opérations à l'étranger, Opérations de l'Ouest, Opérations de l'Ontario, Opérations centrales et Opérations de l'Est.

Le Bureau des passeports est axé sur le client et dispense ses services directement à la population canadienne. Sa structure traduit cette orientation. L'organigramme présenté ci-après (figure 1-1) illustre les rapports entre les divers éléments de l'organisation et traduit la primauté que l'organisme accorde à la qualité du service. Le client est au centre des activités du Bureau.





Le Bureau des passeports exploite 31 points de service, à savoir 28 bureaux de délivrance répartis dans tout le pays, le service de traitement des demandes postales, le service de délivrance des certificats d'identité et le service de délivrance des titres de voyage officiel (voir annexe B). Le Bureau emploie 434 personnes nommées pour une période indéterminée et 115 personnes nommées pour une période déterminée.

Le Bureau est en voie d'habiliter ses employés, afin qu'ils soient en mesure de résoudre des questions complexes quand ils traitent avec les clients. Le président-directeur général consulte l'équipe de direction composée des directeurs et chefs de service, qui lui fournit des conseils d'ordre opérationnel.

Pour s'assurer que tous les cadres supérieurs comprennent clairement les activités et les objectifs de l'organisation, le président-directeur général conclut avec chacun d'eux un contrat annuel énonçant ses responsabilités et les résultats qu'il doit atteindre.

## Ai passeport, accepterais de voyager

Il n'est pas rare que les Canadiens passent des semaines à préparer un voyage à l'étranger. Cependant, très peu prennent le temps de réfléchir à la première condition à satisfaire pour entrer dans un pays étranger : avoir en main un passeport valide. Peu importe, ils savent ce qu'ils veulent : un service rapide et efficace et un passeport à prix très abordable. Au fil des ans, le Bureau des passeports a fait preuve de diligence pour combler les aspirations des voyageurs.

Pour personnaliser le service, le Bureau a soigneusement choisi l'emplacement où il a installé ses 31 points de service. Ces bureaux étant situés dans des agglomérations urbaines, l'organisme est en mesure de servir en personne 85 p. 100 de sa clientèle. Le délai moyen de traitement est de cinq jours si la demande est présentée en personne, et de dix jours si elle est envoyée par la poste.

Le Bureau a pris soin de placer ses points de service à proximité d'un stationnement et dans des bâtiments accessibles aux personnes ayant une déficience. Le service est offert en français et en anglais, et des solutions ont été prévues pour communiquer avec les personnes ayant une déficience visuelle ou auditive.

Le Bureau dispense aussi des services d'urgence après les heures normales de bureau, pendant la fin de semaine et pendant les congés fériés.



De gauche à droite : Judith Lefebvre, Roger Blais, Joyce Cochrane, Malka Simon  
Bureau d'Ottawa

## Titres de voyage

Le Bureau des passeports délivre environ 1,3 million de titres de voyage chaque année. Pour répondre aux besoins variés de ses clients, il est autorisé à délivrer sept catégories de titres de voyage.

---

*Le Bureau des passeports est constamment à l'affût de nouvelles technologies lui permettant d'améliorer le service à la clientèle.*

---

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

Le **passport de 48 pages** est pratiquement identique au passeport de 24 pages; étant plus long, il convient particulièrement aux voyageurs dont les déplacements à l'étranger sont fréquents, par exemple les gens d'affaires.

Le Bureau des passeports délivre aussi des **passports diplomatiques**, de couleur bourgogne, aux diplomates canadiens, aux dignitaires représentant le gouvernement, aux courriers diplomatiques et aux citoyens qui représentent officiellement le Canada aux conférences internationales d'ordre diplomatique.

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



Joy Hardy, examinatrice  
Bureau de London

S'ils voyagent aux frais du gouvernement, les membres de la famille d'un représentant officiel peuvent obtenir un passeport diplomatique ou un passeport spécial. C'est au ministre des Affaires étrangères et du Commerce international qu'il revient de déterminer leur admissibilité. Le passeport diplomatique et le passeport spécial sont valides pour une période de cinq ans, mais le titulaire cesse d'y avoir droit, et doit le rendre, à la date où prennent fin son statut ou ses fonctions officiels.

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

Le Canada délivre des **titres de voyage pour réfugiés** autorisés par la *Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut de réfugié*. Ces documents sont remis aux résidents permanents et aux titulaires d'un permis du ministre auxquels le statut de réfugié a été accordé par Immigration Canada. Les titres de voyage pour réfugiés sont valables pour tous les pays autres que le pays d'origine du titulaire. Ils sont valides pour une période de deux ans, mais peuvent être prorogés pendant une période ne dépassant pas cinq ans, à raison d'un ou deux ans à la fois.

Les **certificats d'identité** sont délivrés aux apatrides qui ont été admis au Canada, y ont résidé moins de trois ans et sont dans l'impossibilité d'obtenir un titre de voyage de leur pays d'origine. Ils sont valables pour tous les pays qui figurent dans le document et sont valides pendant une période d'au moins un an et d'au plus deux ans, avec possibilité de prorogation pendant un maximum de trois ans, à raison d'un an à la fois.

Le Bureau des passeports du Canada est un chef de file dans le domaine des titres lisibles à la machine, grâce auxquels les agents de l'immigration peuvent contrôler plus rapidement les voyageurs. Cette technique a commencé à susciter un intérêt sur la scène internationale au début des années 1970, au moment où les aéroports étaient inondés par une vague de passagers de vols internationaux qui essayaient de passer rapidement à l'immigration et aux douanes. Dans l'avenir, les nouvelles technologies permettront de simplifier encore davantage le contrôle des voyageurs.

Le Bureau des passeports est constamment à l'affût de nouvelles technologies lui permettant d'améliorer le service à la clientèle. Il a adopté à cette fin un Plan de perfectionnement de la technologie, dont la mise en œuvre est très avancée; le Plan vise à intégrer la technologie de pointe au processus de délivrance des titres de voyage canadiens. Des membres clés du personnel collaborent avec des entrepreneurs privés pour mettre au point le nouveau système informatisé.

Le Bureau étudie par ailleurs la faisabilité d'introduire une carte-passeport format portefeuille. Cette carte permettrait de faciliter le passage des frontières. Les premiers voyageurs à bénéficier de la carte-passeport seront ceux qui se déplacent fréquemment aux États-Unis.

## Le défi

Pour remplir son mandat, le Bureau des passeports doit constamment équilibrer trois variables : la qualité du service, la sécurité et le coût.

Le service à la clientèle est au cœur de la philosophie d'entreprise adoptée par le Bureau des passeports. Aujourd'hui, il est plus important que jamais de dispenser les services attendus avec un maximum d'efficacité, d'efficience et d'économie.

Le Bureau des passeports reconnaît que ses employés sont son principal atout pour bien servir la population. Il a donc pris plusieurs mesures pour se doter d'un personnel très motivé. Il encourage ses employés à faire preuve d'initiative pour régler des questions complexes. Il récompense ceux qui accomplissent systématiquement leurs tâches de façon exemplaire. Il leur fournit les outils dont ils ont besoin pour obtenir des résultats. Il a amélioré l'aménagement du milieu de travail, offert des cours de perfectionnement et introduit de l'informatique de pointe dans tous les services.

---

*Aujourd'hui, il est plus important que jamais de dispenser les services attendus avec un maximum d'efficacité, d'efficience et d'économie.*

---

Au cours des dernières années, le Bureau des passeports a amélioré ses techniques de gestion en se concentrant sur la gestion stratégique. Cette dernière consiste à fixer les orientations à long terme, à déterminer quel est le meilleur usage des ressources, à établir des normes et à évaluer l'opinion des employés et celle des clients.



Steve McDonald, examinateur  
Bureau de Hull

Dans toute l'organisation, on resserre les mesures de sécurité, souvent au moyen d'appareils de pointe, afin que les passeports de demain soient encore plus sûrs. Le Bureau doit appliquer sans relâche des normes très strictes afin de préserver la réputation dont les titres de voyage canadiens jouissent à l'étranger. Il serait en effet inacceptable de compromettre la sûreté du système grâce auquel ce passeport est produit.

---

*Le Bureau doit appliquer sans relâche des normes très strictes afin de préserver la réputation dont les titres de voyage canadiens jouissent à l'étranger.*

---

Le Bureau doit constamment contrôler ses frais de production. Dans une période de compressions budgétaires comme la nôtre, il est tenu d'appliquer des méthodes de gestion éprouvées. Il doit sans cesse penser à rationaliser. Toutefois, il ne peut le faire aux dépens de la qualité du service et de la sûreté des produits. Le défi que doit surmonter le Bureau des passeports dans la conduite de ses affaires courantes est de trouver un juste milieu entre ces contraintes.

11



## Le 25<sup>e</sup> anniversaire des bureaux régionaux

*Cela semble inconcevable aujourd'hui, mais, avant 1970, le seul endroit où l'on pouvait se présenter pour demander un passeport en personne se trouvait dans la capitale nationale. Si vous viviez à Corner Brook (Terre-Neuve) ou à Abbotsford (Colombie-Britannique), les chances pour que vous fassiez l'expédition jusque là étaient pratiquement nulles.*

*D'ailleurs, même parmi les personnes vivant dans des villes situées beaucoup moins loin d'Ottawa, très peu pouvaient prendre le temps de faire le voyage. Par conséquent, à moins de vivre dans la région immédiate de la capitale, les Canadiens n'avaient pratiquement aucun contact avec les gens chargés de leur fournir la documentation indispensable pour séjourner en terre étrangère.*

*Il ne fait aucun doute que, dès la première fois où le Bureau des passeports a ouvert ses portes au public, la population a préféré recevoir un service personnalisé. Néanmoins, elle avait rarement à se plaindre de l'efficacité et de la promptitude avec lesquelles le personnel d'Ottawa faisait parvenir le passeport demandé.*

*Les années soixante ont été marquées au Canada par de nombreux changements dans le paysage social*

*et dans le paysage politique. Certains de ces changements ont touché les personnes travaillant pour le Bureau des passeports à Ottawa.*

*Avant 1960, peu de Canadiens séjournaient à l'étranger. Dans l'ensemble, les voyages étaient réservés aux gens d'affaires et aux nantis. Tout cela allait changer avant la fin de la décennie. Dès 1969, le personnel limité du bureau d'Ottawa croulait sous une charge de travail qui avait plus que doublé en moins de dix ans.*

*Parallèlement à la montée en flèche de la demande de passeports, on a pris conscience qu'il fallait faire quelque chose pour empêcher que ceux-ci ne soient obtenus par des moyens illicites. La crédibilité du passeport canadien dépendait d'un système de délivrance garantissant que les passeports ne tomberaient pas entre des mains non autorisées.*

*L'assassinat de Martin Luther King fut l'un des incidents qui confirmèrent la nécessité de resserrer les contrôles relatifs à la délivrance des passeports canadiens. Le meurtrier du pasteur noir, James Earl Ray, avait en effet échappé à l'arrestation alors qu'il voyageait sous la protection d'un passeport canadien, qu'il s'était procuré par des moyens illicites.*

*Le gouvernement fédéral a donc créé la Commission royale d'enquête sur la sécurité, chargée d'examiner la sûreté du processus de délivrance et de cerner les*



De gauche à droite - Deuxième rangée : Richard Godin, Tony Stavole, Carl Morin, Marcel Martel, Josie Magliocco, Michel Leduc, Sylvain Perreault, Martine Lallouz, François Schryburt  
Première rangée : Chantal Sauvé, Orietta Di Sano, Maryse Jacob, Lyne Dupuis, Francine Hérard-Sauvé, Ginette Pomerleau, Gisèle Alfie, Patricia Ohnona, Fleurette Boily  
Bureau de Montréal

améliorations à y apporter. La Commission a recommandé, d'une part, de resserrer les critères d'attribution et, d'autre part, d'ouvrir des bureaux régionaux.

Le Bureau des passeports a rapidement mis en application les recommandations de la Commission touchant les modalités de délivrance. Les nouveaux règlements adoptés à cet effet ont réussi à réduire les cas de fraude; par contre, ils ont compliqué les démarches à faire pour obtenir un passeport. Beaucoup de gens ont eu de la difficulté à comprendre les nouvelles conditions à remplir pour obtenir un passeport. Comme aucun représentant du Bureau des passeports ne pouvait les aider à proximité de chez eux, ils s'adressaient à leur député. Cette situation a fait augmenter la pression exercée en faveur de la décentralisation. Pour y donner suite, le Bureau des passeports a décidé de créer trois bureaux régionaux. Ceux-ci ont ouvert leurs portes dans les trois plus grandes villes du pays : Montréal, Toronto et Vancouver.



Lucy Ramos, Jinous Ghalanoi, examinatrices  
Bureau de Vancouver

À l'origine, les bureaux régionaux devaient répondre aux demandes de renseignements des citoyens qui avaient du mal à remplir le formulaire de demande. Ils ne pouvaient délivrer des passeports que dans des cas urgents. Très vite, cependant, les bureaux régionaux se sont imposés comme un lien important pour les voyageurs. Peu après leur ouverture, ils ont commencé à délivrer des passeports sur place. Pendant sa première année de fonctionnement, le bureau de Montréal a délivré environ 48 000 passeports, celui de Toronto, environ 45 000 et celui de Vancouver, environ 25 000.



De gauche à droite : Bernice Goulding, Susan Kelly,  
Helena Silwanowicz, Jean-Paul Magazzinich  
Bureau de Toronto

L'ouverture des bureaux régionaux a profité autant à la population qu'au gouvernement. Les clients ont en effet reçu un service personnalisé, ce qui a fait chuter le nombre d'erreurs et les délais de traitement. L'examen en personne des requérants a augmenté la sûreté du titre de voyage canadien, tout en diminuant le délai de production et le coût de revient. L'énorme succès remporté par les trois premiers bureaux auprès de la population a mené à l'ouverture de points de service dans tout le pays. Aujourd'hui, le Bureau administre 31 points de service, dont 28 bureaux de délivrance régionaux. Ces derniers délivrent chaque année plus de 85 p. 100 de l'ensemble des passeports.

En 1995, les trois bureaux régionaux ont célébré 25 ans de services rendus à la population canadienne. À l'aube des 25 prochaines années, le Bureau des passeports continue sur sa lancée vers l'excellence. Pour mieux répondre aux besoins des voyageurs du pays, il modernise le processus de délivrance des titres de voyage canadiens.

Le Bureau préserve la réputation internationale du passeport canadien en assurant la sûreté non seulement du titre de voyage proprement dit, mais encore celle de son processus de délivrance. L'efficacité et l'efficacité des bureaux régionaux revêtent un caractère crucial à cet égard. Le succès obtenu par les bureaux régionaux de Montréal, Toronto et Vancouver depuis 25 ans témoigne de la réputation enviable dont jouissent les titres de voyage canadiens à l'étranger.

# Sommaires de chapitre

## *Les points saillants de l'année*

- *Les objectifs énoncés dans le Plan d'entreprise 1994-1995*
- *Les indicateurs de rendement*
- *Le volume*
- *La productivité*
- *Les recettes*
- *Les dépenses*
- *La Direction des opérations centrales*
- *La Direction des opérations de l'Ouest*
- *La Direction des opérations de l'Ontario*
- *La Direction des opérations de l'Est*
- *La Direction de la planification stratégique*
- *La Direction des services de gestion*
- *La Direction des services en ressources humaines*
- *La Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger*
- *La Direction des finances et de l'administration*



## CHAPITRE 2 : LES POINTS SAILLANTS DE L'ANNÉE

### Les objectifs énoncés dans le Plan d'entreprise 1994-1995

Depuis quelques années, le Bureau des passeports s'acquitte de son mandat dans une optique beaucoup plus commerciale. Pendant l'exercice 1994-1995, il a poussé plus avant beaucoup des démarches entreprises pour améliorer son fonctionnement. Dans un même temps, il a accordé une attention particulière aux sept objectifs fixés dans le *Plan d'entreprise 1994-1995*. Le fait qu'il a atteint ces objectifs témoigne une fois de plus de la détermination avec laquelle il s'efforce de trouver des moyens pour mieux servir les voyageurs canadiens.

---

*Le Plan de perfectionnement de la technologie englobe toute une gamme de mesures. Celles-ci touchent pratiquement tout ce que fait l'organisation pour délivrer un produit de grande qualité.*

---

Les objectifs fixés dans le *Plan d'entreprise* étaient centrés sur les démarches suivantes : le Plan de perfectionnement de la technologie, le Projet d'examen de l'affectation des ressources, l'Initiative en formation consulaire, le Plan de gestion des ressources humaines, l'Habilitation, les Initiatives pour une qualité de service accrue, et la Recherche de nouveaux créneaux et produits.

Le **Plan de perfectionnement de la technologie** englobe toute une gamme de mesures. Celles-ci touchent pratiquement tout ce que fait l'organisation pour délivrer un produit de grande qualité. Le plan prévoit la mise au point de systèmes et procédés perfectionnés pour la production des passeports, l'adoption de mesures de sécurité renforcées et la formation d'un personnel très motivé, capable d'assumer des responsabilités toujours plus grandes.

La réalisation du plan est étalée sur une période de quatre ans; débutée en 1993, elle s'achèvera à la fin de 1997. Pour définir le plus clairement possible la démarche qu'il entend suivre, le Bureau des passeports a divisé ce plan en quatre étapes.

La première, entamée en septembre 1993, s'est terminée à la mi-mars 1994. Elle a servi à cerner les besoins futurs des usagers et les conditions à respecter pour renouveler le processus de délivrance. Elle a aussi aidé à élaborer de nouvelles méthodes d'organisation du travail et à mettre en place une infrastructure informatique.

La deuxième étape, centrée avant tout sur les essais et la recherche, a pris fin en 1995. Elle consistait à mettre à l'épreuve pratiquement tous les aspects de la production des passeports, et notamment à évaluer leur rapport coût-avantage.

La troisième étape a pour but de mettre à l'essai les nouveaux systèmes et procédés en situation réelle. La quatrième, enfin, marque la mise en service du nouvel équipement et des nouveaux procédés à l'échelle de l'organisation.



---

*Pendant l'année, le Bureau des passeports a continué à favoriser l'habilitation des employés comme moyen d'améliorer la qualité du service fourni à la population canadienne.*

---

L'examen des opérations de gestion lancé en 1992-1993 se divisait en deux volets : le **Projet d'examen des opérations** et le **Projet d'examen de l'affectation des ressources**. Le Projet d'examen des opérations a permis de définir et de mettre en application un processus de production normalisé dans toute l'organisation. Le Projet d'examen de l'affectation des ressources a consisté à élaborer un nouveau modèle de répartition des ressources basé sur le processus de production normalisé. Ce modèle permet de rationaliser la répartition des ressources, et ainsi d'accroître la productivité et d'améliorer le service dispensé à la population canadienne.

Pour le Bureau des passeports, il est très important de donner au personnel consulaire la formation dont il a besoin pour délivrer les passeports canadiens. Dans le passé, les spécialistes du Bureau des passeports ont répondu de façon ponctuelle aux demandes de formation formulées par les missions à l'étranger, le plus souvent en donnant des cours sur place.

L'**Initiative en formation consulaire** met à profit les nouvelles technologies comme la vidéo pour offrir aux intéressés une trousse d'auto-formation complète. On prévoit ainsi diminuer les frais de formation tout en normalisant l'enseignement. Pendant l'année, le responsable de la formation consulaire a consacré beaucoup d'énergie à adapter les trousse de formation existantes au nouveau système informatique dont les missions canadiennes sont en train de se doter.

De son côté, la Direction des services en ressources humaines a élaboré une stratégie de **gestion des ressources humaines**, qui sera suivie d'un examen détaillé des politiques et procédés administratifs.



Andrée Gagné, chef, Production  
Bureau d'Ottawa

Pendant l'année, le Bureau des passeports a continué à favoriser l'**habilitation des employés** comme moyen d'améliorer la qualité du service fourni à la population canadienne. Dans l'ensemble de l'organisation, les employés de première ligne ont reçu plus de latitude pour résoudre les questions complexes.

Pour mieux répondre aux besoins de ses clients, le Bureau des passeports encourage la mise en place d'**Initiatives pour une qualité de service accrue** dans tous les services de l'entreprise. Pendant l'exercice 1994-1995, il a lancé trois initiatives de cet ordre.

- Tout d'abord, soucieux de compléter les démarches entreprises par les bureaux régionaux en vue de cerner les attentes des clients en matière de service, le Bureau a pris part à l'**étude nationale menée l'an dernier par l'Institut de recherche en politiques publiques**. Cette étude portait sur les services dispensés et les activités menées par plusieurs organismes de service spéciaux. Dans ce contexte, la Direction de la planification stratégique a élaboré un ensemble de normes de service à la clientèle propres au Bureau des passeports. Ces normes traduisent la mission et la philosophie du Bureau des passeports en tant qu'organisme de service spécial.

- Pendant trois années de suite, les Opérations de l'Ouest ont mené **une enquête annuelle auprès des requérants de passeport**. Cette enquête avait pour but de cerner les besoins des clients et les moyens d'améliorer le service. Les excellents résultats obtenus démontrent à quel point les employés du Bureau des passeports se soucient de fournir un service de qualité à leurs clients. Ces résultats serviront à améliorer le service dans d'autres régions du pays.
- Pendant l'exercice 1994-1995, le Bureau a commencé à préparer **un examen détaillé de ses politiques et procédés administratifs**, afin d'en assurer l'application uniforme dans ses 31 points de service.

Le Bureau doit constamment trouver de **nouveaux créneaux et produits** pour équilibrer ses frais de production croissants. Certains de ces créneaux et produits ont un lien direct avec les nouveaux procédés et les nouvelles technologies dont le Plan de perfectionnement de la technologie prévoit l'adoption. Le principal exemple en est la carte-passeport format portefeuille. Cette carte est conçue pour faciliter le passage des frontières, en particulier la frontière canado-américaine.

---

*Le Bureau des passeports étudie aussi toute une série de moyens pour réduire ses dépenses.*

---

Le Bureau des passeports étudie aussi toute une série de moyens pour réduire ses dépenses. Il pense notamment à améliorer ses techniques de mise en marché et à négocier des coentreprises et des ententes de partage de locaux avec des ministères et organismes fédéraux. Enfin, il se penche sur des moyens pour rationaliser l'usage de ses ressources, par exemple en facturant des services qu'il rend gratuitement ou qu'il vend sous le coût de revient.

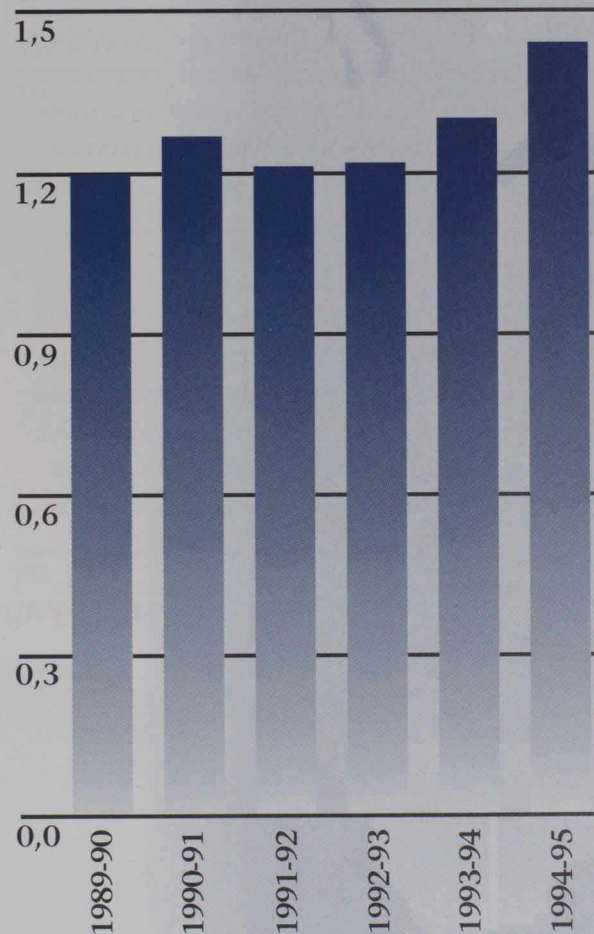
## Les indicateurs de rendement

Pour mesurer son rendement, le Bureau des passeports utilise quatre indicateurs : le volume, la productivité, les recettes et les dépenses.

### *Le volume*

En 1994-1995, le Bureau des passeports a émis 1 397 223 titres de voyage, soit une augmentation de près de 6 p. 100 par rapport à l'année précédente, et de 7 p. 100 par rapport aux prévisions inscrites dans le *Plan d'entreprise*. De ces titres de voyage, 1 339 285 ont été délivrés au Canada et 57 938, à l'étranger.

**Titres de voyage délivrés en millions**



*Chaque année, le Bureau se fixe des objectifs de productivité, pour l'ensemble de l'organisation et pour chaque direction opérationnelle. Ces objectifs sont adoptés par le Comité exécutif et par le Conseil consultatif.*

Le nombre de titres de voyage délivrés au Canada a augmenté de 7 p. 100 par rapport à 1993-1994. Deux facteurs indépendants l'un de l'autre expliquent l'augmentation du nombre de titres de voyage délivrés en 1994-1995. Le plus important est sans doute la fin de la récession. Quand l'économie tourne au ralenti, les gens considèrent les voyages à l'étranger comme un luxe qu'ils ne peuvent plus se permettre. Cependant, dès que l'économie a commencé à dépasser les prévisions de croissance, le nombre de Canadiens voyageant à l'étranger s'est mis à grimper.

Le second facteur date de l'exercice précédent. En décembre 1993, dans un avis consulaire aux voyageurs, on a recommandé aux Canadiens entrant aux États-Unis en utilisant le transport en commun de se munir d'un titre de voyage valide. Cet avis a reçu beaucoup d'attention dans la presse, ce qui a entraîné une demande imprévue

pour des passeports. Cette demande s'est maintenue pendant presque tout l'exercice 1994-1995, pour commencer à diminuer pendant le quatrième trimestre.

Le volume des titres de voyage délivrés à l'étranger a diminué de 13 p. 100. Cette baisse est surtout due au fait que les Canadiens vivant aux États-Unis envoient maintenant leur demande de passeport à Ottawa. Ils ne s'adressent aux missions canadiennes locales qu'en cas d'urgence.

Sur les 1 397 223 titres de voyage émis, environ 98 p. 100 étaient des passeports de 24 pages et 2 p. 100, d'autres titres.

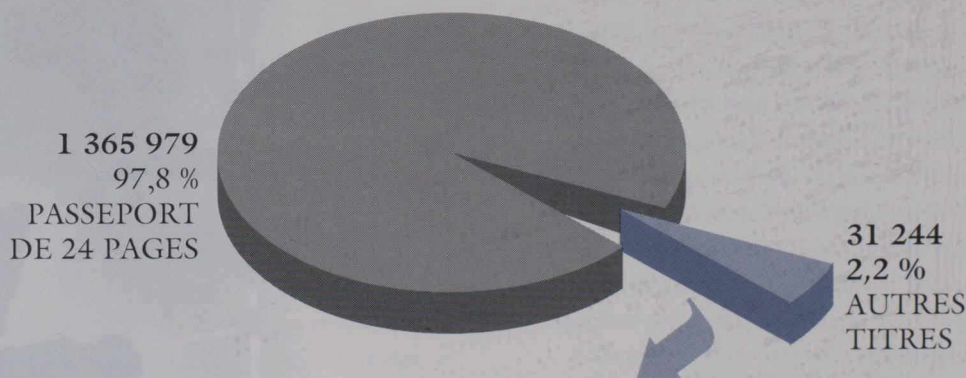
### La productivité

La productivité est depuis longtemps le principal indicateur de rendement utilisé au Bureau des passeports. Chaque année, le Bureau se fixe des objectifs de productivité, pour l'ensemble de l'organisation et pour chaque direction opérationnelle. Ces objectifs sont adoptés par le Comité exécutif et par le Conseil consultatif.

La haute direction se base sur les objectifs de productivité pour répartir les ressources, pour contrôler l'efficacité et pour élaborer des objectifs à court et à long terme.

Le taux de productivité se définit comme le nombre de titres de voyage délivrés par année-personne. Il existe deux variantes de ce taux : pour

### Titres de voyage par catégorie



Passeport de 48 page	T.V.R.	Passeport spécial	C. de' I.	Passeport diplomatique	Passeport d'urgence
----------------------	--------	-------------------	-----------	------------------------	---------------------

## Droits exigibles\*

### Passeports de 24 pages ou l'équivalent

Pays	Années de validité	Droits (\$ CAN)
Canada	5	35,00
États-Unis	10	87,75
France	5	94,60
Royaume-Uni	10	38,94
Nouvelle-Zélande	10	70,34
Australie	10	98,40
Japon	5	139,00
Suède	10	26,64
Mexique	5	42,32
Espagne	10	16,41
Allemagne	10	28,49
Inde	5	12,63
Pologne	10	31,93
République tchèque	10	42,00

\*au 9 juin 1995

la première, on tient compte des frais généraux; pour la seconde, on considère uniquement le personnel d'exploitation.

Le taux de productivité varie selon les fluctuations saisonnières de la demande de passeports. Comme la plupart des gens voyagent pendant le dernier trimestre de l'exercice financier, on a besoin de plus de personnel pour traiter les demandes pendant cette période.

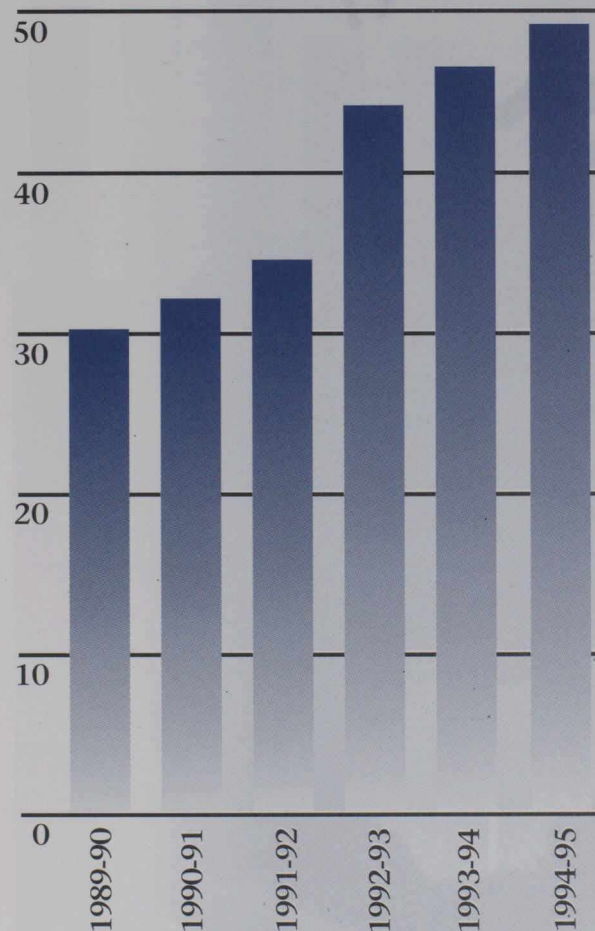
Pendant l'exercice 1994-1995, le taux de productivité global du Bureau des passeports a atteint 2 681 titres/année-personne, soit une légère augmentation par rapport à l'exercice précédent et un dépassement de 7 p. 100 par rapport aux prévisions inscrites dans le *Plan d'entreprise*. La productivité du personnel affecté à l'exploitation (après déduction des frais généraux) s'est située à 3 614 titres/année-personne, taux similaire à celui enregistré en 1993-1994.

En 1994-1995, les recettes ont atteint 49,6 millions de dollars, soit 3,1 millions de plus que l'année précédente (une hausse de 6,7 p. 100).

### Les recettes

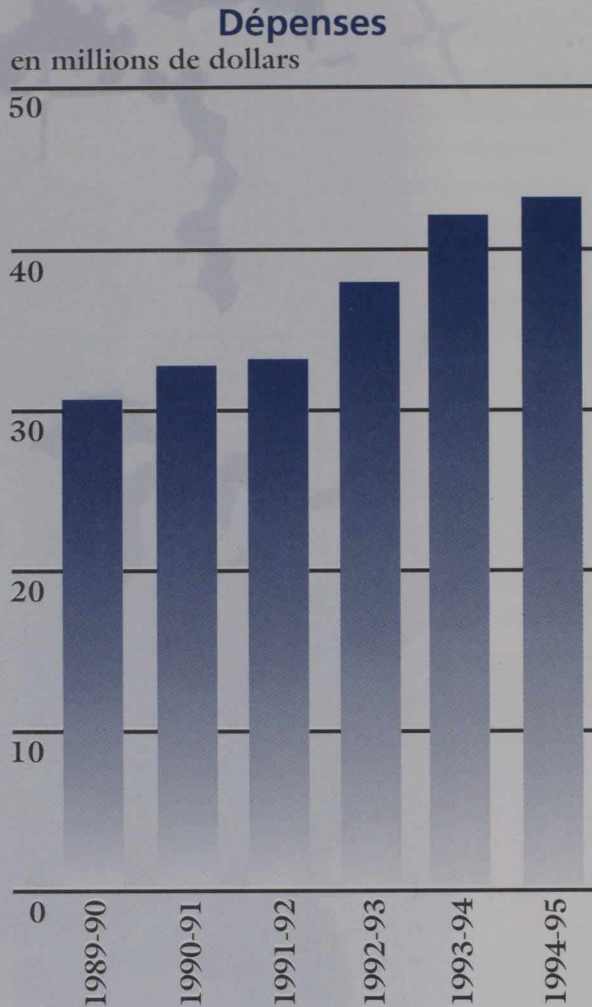
En 1994-1995, les recettes ont atteint 49,6 millions de dollars, soit 3,1 millions de plus que l'année précédente (une hausse de 6,7 p. 100). Cette hausse des recettes est attribuable à une augmentation du volume de 5,9 p. 100.

### Recettes en millions de dollars



### Les dépenses

Les dépenses se sont élevées à un total de 42,8 millions de dollars, un montant inférieur de 6,8 millions aux recettes. Les dépenses ont augmenté de 1,5 million de dollars par rapport à 1993-1994. Les salaires et avantages sociaux représentent 49 p. 100 du montant, les immobilisations, 3 p. 100 et les frais d'exploitation, 48 p. 100.



### La Direction des opérations centrales

La Direction des opérations centrales dessert la Région de la capitale nationale. Elle administre cinq points de service : les bureaux de délivrance d'Ottawa et de Hull, le bureau chargé des déplacements officiels, le bureau chargé des certificats d'identité et le bureau de traitement des demandes postales. Pendant l'exercice 1994-1995, la Direction a délivré 310 325 titres de voyage, soit légèrement plus que pendant l'exercice précédent. La timidité de la croissance observée est attribuable à la baisse du nombre de demandes postales; celle-ci s'explique par l'ouverture de trois nouveaux points de service en Ontario pendant l'exercice 1993-1994.

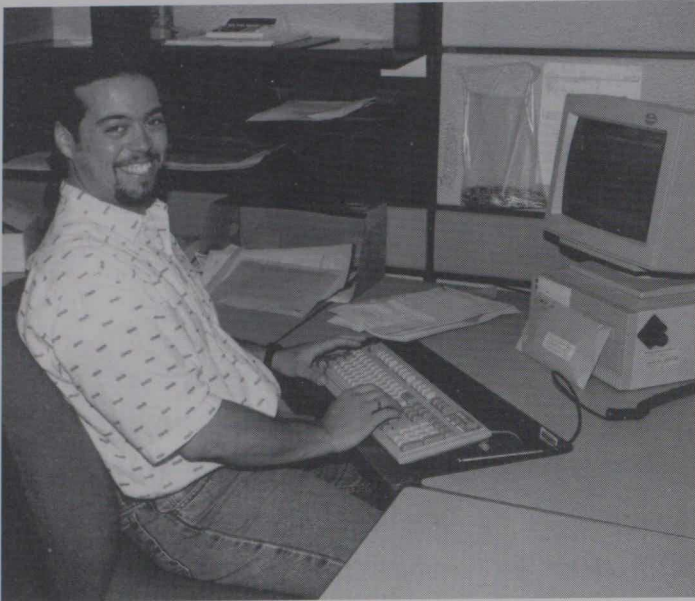
---

*La Direction a pris plusieurs mesures pour améliorer son efficacité. Elle a notamment emménagé dans de nouveaux locaux, introduit une nouvelle technologie et amélioré la mise en marché de ses services.*

---

La Direction a pris plusieurs mesures pour améliorer son efficacité. Elle a notamment emménagé dans de nouveaux locaux, introduit une nouvelle technologie et amélioré la mise en marché de ses services.

En septembre, le bureau d'Ottawa a emménagé dans des locaux plus spacieux et plus fonctionnels, sur le mail de la rue Sparks. Le bureau de Hull s'est lui aussi installé dans de meilleurs locaux. La Direction a doté les Services de courrier de nouveaux systèmes qui faciliteront la manutention du courrier et amélioreront les procédés comptables.



Alec Marois, chef, Expédition du courrier  
Opérations centrales

En participant au Salon des aînés et des voyages d'Ottawa et en organisant des séances d'information à l'intention des députés et de leur personnel, la Direction a poursuivi ses efforts soutenus pour mieux renseigner les voyageurs au sujet de ses services. En outre, elle a fait visiter ses installations à des invités du Sri Lanka, d'Australie, d'Uruguay, de Taïwan, de Latvie et du Japon, venus profiter de l'expérience du Canada dans la délivrance des passeports.

## La Direction des opérations de l'Ouest

La Direction des opérations de l'Ouest dessert les provinces des Prairies et la Colombie-Britannique. Elle administre des bureaux à Calgary, Edmonton, Regina, Saskatoon, Surrey, Vancouver, Victoria et Winnipeg.

Pendant l'exercice, la Direction a continué à respecter les normes de rapidité et d'efficacité fixées par le Bureau, en traitant toutes les demandes de passeport en cinq jours ou moins. Elle a délivré 283 561 passeports, soit une augmentation de près de 5 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.

La région a réalisé le dernier volet de son enquête de trois ans auprès de la clientèle. L'enquête a révélé que la population est satisfaite au plus haut point des services dispensés par la Direction. Quarante-dix pour cent des personnes interrogées ont classé le service comme étant bon ou excellent.

Même si la population est très heureuse des services reçus, les responsables de la Direction continuent d'accorder la priorité absolue à l'amélioration du service. Les employés reçoivent des conseils et des commentaires des clients sur la qualité du service dispensé. Pour améliorer les communications internes, la Direction a créé le *Western RoundUp*, bulletin contenant des articles sur les gestes posés par le personnel pour améliorer la qualité du service.

Le bureau de Vancouver a célébré son vingt-cinquième anniversaire en offrant des gâteaux, du café et du thé à ses visiteurs. Il leur proposait par la même occasion une exposition mettant en valeur des anciens passeports et des affiches commémorant l'événement. L'exposition sera présentée dans les autres bureaux de la région l'année prochaine.

21



De gauche à droite : Dianna Downs, Walter Morello, Jinous Ghalanoi  
Bureau de Vancouver

## La Direction des opérations de l'Ontario

La Direction des opérations de l'Ontario administre des bureaux à Toronto, Hamilton, London, North York, Scarborough, Thunder Bay, Windsor, Brampton, Kitchener et St. Catharines.

La Direction a délivré 440 109 passeports en 1994-1995. Ce chiffre constitue un dépassement de 40 000 passeports, soit 11 p. 100, par rapport aux objectifs de production. Il représente le tiers de tous les passeports émis au Canada. Malgré l'énorme charge de travail qu'elle a absorbée, la Direction a réussi à honorer les engagements pris face à ses clients en respectant le délai de traitement de cinq jours.

Pendant le dernier exercice, la Direction a ouvert trois nouveaux bureaux, à Brampton, Kitchener et St. Catharines. Grâce à eux, on a réussi à répartir encore plus également le volume entre la région métropolitaine de Toronto et le *Golden Horseshoe*, c'est-à-dire la rive ouest du lac Ontario.

Comme pendant les années précédentes, la Direction a accordé la priorité aux mesures visant à améliorer la qualité du service offert à la clientèle. Pour faire suite à l'introduction du service «feu vert» au bureau de North York, l'an dernier, elle offre maintenant celui-ci dans la plupart de ses bureaux. Il s'agit d'un mécanisme évitant aux clients déjà rencontrés d'attendre en ligne une deuxième fois.

---

*Le bureau de Toronto a souligné son vingt-cinquième anniversaire en tant que centre de «service complet» en montant une exposition historique, en réalisant une brochure commémorative et en produisant divers autres documents.*

---

Tous les bureaux ont contribué à trouver des moyens pour combler les besoins de la clientèle au plan du service. Parmi ceux-ci, mentionnons la mise en place d'un pupitre de triage où l'on procède au classement des demandes, le traitement par lot des demandes, la communication de renseignements dans la salle d'attente et la délivrance de plus de 40 000 passeports à des voyageurs dont les besoins étaient urgents. Le bureau de Brampton a amélioré le service en installant un comptoir de renseignements et un comptoir de collecte dans des locaux adjacents; il peut ainsi réserver son local principal aux examens.

22



De gauche à droite - Deuxième rangée : Vicky Belair, Lalita Maharjh, Joy Hardy, Lisa Hackett  
Première rangée : Lu Jackson, Bonnie Martin  
Bureau de London

On a agrandi deux bureaux, ceux de Scarborough et de London, afin de mieux servir les clients et on en a modernisés deux autres, ceux de Hamilton et de Thunder Bay. Le bureau de Kitchener a adopté un modèle de «service complet», en vertu duquel les employés reçoivent la formation nécessaire pour assurer le processus de délivrance de A à Z, c'est-à-dire de l'examen à la finition, en passant par la production. Grâce à cette mesure, le bureau a accru son efficacité, sa souplesse administrative et la satisfaction de ses employés.

Les bureaux de St. Catharines, Kitchener et London ont continué d'exposer les œuvres d'artistes locaux dans leur salle d'attente. Cette initiative est avantageuse à plusieurs égards. Elle permet aux artistes de se faire connaître plus largement et donne aux clients et employés l'occasion d'apprécier des œuvres d'art. D'autres bureaux étudient la possibilité de suivre cet exemple.

Le bureau de Toronto a souligné son vingt-cinquième anniversaire en tant que centre de «service complet» en montant une exposition historique, en réalisant une brochure commémorative et en produisant divers autres documents. Il a associé le public à la célébration en offrant des gâteaux et des rafraîchissements, et aussi organisé à l'intention du personnel un pique-nique où les anciens employés étaient invités.

Toujours soucieux de mieux se faire connaître par les voyageurs, les bureaux régionaux ont pris part à des salons itinérants, ont rendu des visites de courtoisie à des députés fédéraux et à des agences de voyage, ont annoncé leurs services à la télévision communautaire et ont organisé des séances d'information pour les étudiants et les agents de voyage.

## La Direction des opérations de l'Est

La Direction des opérations de l'Est est chargée de délivrer les titres de voyage au Québec et dans les quatre provinces maritimes. Elle administre des bureaux à Fredericton, Halifax, Jonquière, Laval, Montréal, Sainte-Foy, Saint-Laurent et St. John's.

L'an dernier, la Direction a dépassé de 3 p. 100 ses objectifs de productivité, en délivrant 305 290 titres de voyage, soit une augmentation de plus de 7 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. Elle a aussi continué à mettre à profit les mesures de gestion et développé l'usage de l'informatique pour améliorer la qualité du service à la clientèle.



*Michel Leduc, directeur  
Opérations de l'Est*

Pour mieux répondre aux clients de la région métropolitaine et soulager le bureau de Montréal, la Direction a ouvert un bureau temporaire dans le complexe Guy-Favreau pendant les périodes de pointe. Cette mesure a diminué l'achalandage du bureau principal et permis de couper de moitié le temps d'attente des clients.



---

## *La Direction a fait l'objet d'une publicité favorable à la suite des démarches entreprises pour célébrer le vingt-cinquième anniversaire du bureau de Montréal.*

---

Dans les bureaux les plus occupés, on a embauché des examinateurs à temps partiel pour raccourcir le temps d'attente des clients. En outre, tous les bureaux ont été tenus de contrôler ce temps d'attente quatre fois par jour, afin que l'on déplace le personnel en fonction des besoins.

On a déménagé les bureaux de Halifax, Fredericton et Sainte-Foy afin de les rendre plus accessibles au public.

La Direction a acheté du nouveau matériel pour le système de téléphone automatisé de Montréal. Ce système a amélioré le traitement des demandes et coûte moins cher à exploiter. Pendant l'exercice, on en a étendu la portée pour qu'il englobe les quatre provinces maritimes en plus du Québec. Dans toute la région, les employés ont reçu plus de latitude dans l'exécution du processus de délivrance. Dans les bureaux de Laval et de Sainte-Foy, on a supprimé un palier de gestion au complet pour souligner l'importance que l'entreprise accorde à l'habilitation des employés.

La formation du personnel reste en tête des priorités. En plus de dispenser une formation en milieu de travail aux examinateurs, on a distribué largement la brochure intitulée *Passeport pour un service en or*. Elle contient des conseils sur la façon de traiter une multitude de questions relatives à la délivrance des passeports.

Le Direction a offert à tous ses employés la possibilité de recevoir une formation en informatique. Les gestionnaires ont rencontré le personnel de Montréal pour le sensibiliser aux objectifs du Plan de perfectionnement de la technologie.

La Direction a fait l'objet d'une publicité favorable à la suite des démarches entreprises pour célébrer le vingt-cinquième anniversaire du bureau de Montréal. Toujours pour faire connaître ses services, elle a participé à des salons et installé un kiosque d'information dans 17 centres commerciaux. À titre expérimental, elle a choisi des centres commerciaux situés en région éloignée où les citoyens peuvent déposer leur demande de passeport. La Direction a aussi continué à organiser des séances d'information à l'intention des étudiants, des agents de voyage et des personnes âgées.

## **La Direction de la planification stratégique**

L'une des fonctions premières de la Direction de la planification stratégique est d'élaborer et d'articuler les orientations à long terme et les objectifs commerciaux à court terme du Bureau des passeports. Chaque année, elle étudie les progrès réalisés par l'organisation dans la mise en œuvre des stratégies formulées dans le *Plan stratégique 1992-1993 à 1996-1997*. La Direction coordonne en outre l'élaboration des orientations générales de l'entreprise et fait de la recherche dans des domaines touchant les affaires générales.

La Direction assure le soutien du Comité exécutif, qui est présidé par le président-directeur général, et du Conseil consultatif, qui est présidé par le juriste du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Le directeur de la Planification stratégique est secrétaire du Conseil consultatif.



*Hans von Donhoff, Directeur  
Planification stratégique*

Pendant l'exercice, la Direction a élaboré le *Plan d'entreprise 1995-1996* et produit le *Rapport annuel 1993-1994*. Ces documents contribuent beaucoup à rehausser l'image de l'entreprise, à guider les employés, à leur donner un sentiment d'appartenance et à stimuler leur conscience professionnelle. La Direction a aussi mené des recherches sur le barème des droits, élaboré des normes de service, rédigé une requête au Conseil du Trésor en vue d'obtenir l'autorisation préliminaire de projet pour le Plan de perfectionnement de la technologie et préparé des présentations données par le président-directeur général et d'autres membres de l'équipe de direction.

## La Direction des services de gestion

La Direction des services de gestion englobe les services suivants : Systèmes d'information, Services d'informatique, Organisation et méthodes, Communications écrites, Communications et Marketing, Politique des passeports et numéro 1-800.

Pendant l'exercice, les Services d'informatique ont été très absorbés par la modernisation du matériel et des logiciels du Bureau des passeports. Ils ont largement contribué à préparer l'introduction des logiciels Windows et WordPerfect. Par ailleurs, les Services ont réalisé des essais concluants sur la façon dont le personnel se servira du courrier électronique afin de communiquer avec les autres services gouvernementaux. Ils ont aussi consacré beaucoup de temps à l'élaboration des nouvelles normes de travail que les gestionnaires emploieront, entre autres, pour répartir les ressources et fixer les objectifs de productivité.



*Robert Knight, chef,  
Systèmes d'information*

---

## *L'année passée, la Direction a fait un grand pas vers son branchement à l'«autoroute de l'information».*

---

L'année passée, la Direction a fait un grand pas vers son branchement à l'«autoroute de l'information». Elle dispense maintenant des renseignements sur ses services dans le Libertel de la capitale nationale, qui est le plus gros réseau de ce genre au Canada. En diffusant ces renseignements 24 heures par jour, le Bureau se situe à l'avant-garde des organismes fédéraux utilisant la nouvelle technologie pour toucher les usagers de l'ordinateur. Dans un deuxième temps, ce nouveau service pourrait inclure des questions et des réponses en direct.

La Direction a mis sur pied le Projet concernant les inventaires de formulaires, pour recenser les formulaires utilisés dans les activités courantes du Bureau, éliminer ceux qui sont inutiles et combiner les autres dans la mesure du possible. À l'aide d'un logiciel de production de formulaires électroniques, elle crée elle-même ses formulaires, que les employés vont chercher directement dans leur ordinateur personnel. Ils sont imprimés par ces derniers, ce qui réduit à la fois les frais de stockage et de composition.



*Denise Primeau, superviseur, Service 1-800 Services de gestion*

La Section de communications générales et de marketing a lancé une vaste campagne de relations publiques afin de mieux faire connaître aux Canadiens les services offerts par le Bureau des passeports. La campagne s'appuie sur de la publicité sélective visant les voyageurs, des dépliants, des brochures et la participation à des salons nationaux et provinciaux du voyage. La Direction a aussi contribué à élaborer le plan de communication visant à faire connaître les célébrations du vingt-cinquième anniversaire des bureaux de Montréal, Toronto et Vancouver. Elle assure maintenant l'édition du bulletin des employés, intitulé *Passages*.

Pendant l'exercice, le centre téléphonique national (1-800), service d'information sur les passeports offert gratuitement aux Canadiens, a reçu plus de 660 000 appels. On y a amélioré le système d'information automatisé et on y a poursuivi la formation du personnel.

La Section de la politique des passeports s'est attachée en priorité à préciser et développer son rôle au sein de l'organisation. Elle a aussi entamé la planification préparatoire de ce qui constituera une entreprise de grande envergure pour le Bureau, le Projet de l'examen des politiques relatives à la délivrance des passeports. Dans cette démarche, qui débutera pendant le prochain exercice, on étudiera tous les aspects de la politique des passeports. Il s'agira donc d'examiner les effets de la nouvelle technologie sur les activités du Bureau, la qualité du service et les moyens permettant à la haute direction de favoriser l'habilitation des employés.

Par ailleurs, la Section a maintenu des rapports étroits avec d'autres organismes chargés de dispenser des services aux voyageurs. Elle participe activement au Projet de restructuration des activités du ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, afin de déterminer dans quelle mesure le Bureau et le Ministère pourraient collaborer dans la prestation de services à la population. Elle a aussi assisté le délégué canadien qui siège au comité des codes nationaux de l'Organisation internationale de normalisation. Celle-ci doit adopter une nouvelle norme relative aux codes de pays pendant l'exercice 1995-1996.

## La Direction des services en ressources humaines

En 1994–1995, la Direction a terminé la réorganisation qu'elle avait entreprise pendant l'exercice précédent. Les services en ressources humaines se composent de trois équipes.

L'équipe de développement de programmes stratégiques analyse les tendances en matière de gestion des ressources humaines et élabore les politiques et procédés connexes. Elle s'occupe aussi de la planification des ressources humaines et évalue le rendement du Bureau en matière de gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, l'équipe consulte et assiste les conseillers en ressources humaines de l'administration centrale et des directions régionales.

L'Équipe opérationnelle de la Région de la capitale nationale dispense les services opérationnels courants à la direction et aux employés de la Région. Elle administre dans une optique multidisciplinaire la dotation en personnel, la classification, les relations avec le personnel et la politique des langues officielles.

---

*En 1994–1995, la Direction a terminé la réorganisation qu'elle avait entreprise pendant l'exercice précédent. Les services en ressources humaines se composent de trois équipes.*

---

Les conseillers régionaux en ressources humaines, qui composent la troisième équipe, assurent les services à la direction et aux employés dans leurs régions respectives, sous l'autorité fonctionnelle du Directeur des services en ressources humaines. Cet arrangement garantit que l'on tient compte du point de vue et des préoccupations des régions, et que l'on répond aux besoins du personnel régional.



*Carl-Denis Bouchard, Dotation  
Services en ressources humaines*

Pendant l'exercice, la Direction a réussi à obtenir une délégation de pouvoir de la Commission de la fonction publique, a élaboré la stratégie des ressources humaines du Bureau, a instauré un mécanisme de règlement des griefs et a entrepris la rédaction du Manuel des politiques concernant les ressources humaines. Elle a aussi amélioré le développement et la mise à jour de la banque de données sur les ressources humaines, grâce à l'acquisition d'un nouveau système informatisé.

La formation des examinateurs a continué de figurer parmi les priorités de la Direction. Un de ses employés dirige maintenant le programme de formation et anime les cours en collaboration avec le représentant régional. On s'assure ainsi que toutes les directions suivent les mêmes politiques et les mêmes procédés.

## La Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger

La Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger est responsable au premier chef d'assurer la sûreté du processus de délivrance des passeports. Pour s'acquitter de cette tâche, elle a pris des mesures énergiques pour contrecarrer les efforts des personnes qui cherchent à obtenir des passeports par des moyens illicites. La Direction a joué un rôle de premier plan au sein du Comité interministériel de la sécurité des documents canadiens.

---

*La Direction a joué un rôle de premier plan au sein du Comité interministériel de la sécurité des documents canadiens.*

---

L'an dernier, la Direction a fait des grands pas pour redéfinir son rôle et ses responsabilités dans le contexte du Plan de perfectionnement de la technologie. Elle a entrepris un examen détaillé de ses activités pour s'assurer que les services de sécurité qu'elle dispense sont adaptés au Plan.



Carmelle Gélinas  
Sécurité et opérations à l'étranger

Dans le nouvel organigramme, la Direction se divise en trois sections. Chacune assume des responsabilités précises pour assurer la sûreté et la protection des titres de voyage canadiens. En plus d'assurer le soutien technique et opérationnel des autres directions, elle continuera de s'occuper de l'application de la loi et de conseiller les services consulaires et les bureaux régionaux en matière de gestion des cas.

Dans un autre ordre d'idées, la Direction a poursuivi la vérification des bureaux de délivrance et celle des activités du Bureau. Comme ce fut le cas pendant les années précédentes, les équipes de vérification ont constaté que les bureaux étaient efficaces et qu'ils offraient d'excellents services. Enfin, la Direction a continué d'élaborer la trousse de formation à distance destinée au personnel consulaire.

## La Direction des finances et de l'administration

La Direction des finances et de l'administration soutient et conseille tous les cadres du Bureau pour ce qui est des finances, de l'administration et de la gestion de dossiers.

En plus de traiter 12 000 paiements pendant l'exercice et d'assumer ses tâches habituelles de planification, de rapport et de contrôle, la Section des finances a rédigé les états financiers et rapports publiés dans *Les Comptes publics du Canada* et participé à l'élaboration de deux grandes requêtes au Conseil du Trésor. Elle a amélioré les procédés de vérification des comptes et de demande de paiement en appliquant le plan d'échantillonnage statistique. La Direction a aussi mis sur pied un système permettant de réduire les formalités administratives auxquelles sont assujettis les bureaux régionaux pour l'achat d'articles peu coûteux.

En s'acquittant de ses fonctions administratives, le groupe Logement et télécommunications a participé simultanément à de nombreux travaux. Conformément à la volonté officielle d'améliorer la qualité du service à la clientèle, il a coordonné l'agrandissement, le déménagement et le réaménagement des bureaux. En outre, il s'est associé aux efforts visant à améliorer la qualité du milieu de travail.

La Section de la gestion des documents a aidé le personnel de l'administration centrale et des bureaux régionaux à traiter les demandes d'extraction de renseignements consignés dans les dossiers relatifs aux politiques et dans les dossiers administratifs. Au nombre des demandes de recherche dans les dossiers du Bureau, on compte 33 426 demandes de microfilms soumises par le Commissaire à la protection de la vie privée, les Affaires consulaires, l'administration centrale et les bureaux régionaux. En tout, la Section a microfilmé 1 140 265 dossiers. La Section a participé aux travaux du groupe de travail sur le Partage des services de soutien à l'échelle locale visant à mettre sur pied des dépôts d'archives décentralisés pour les dossiers semi-actifs. Cette mesure devrait faciliter l'extraction des renseignements. La Section a aussi pris des mesures pour créer et mettre à jour un inventaire des ressources en information du Bureau des passeports.

La Direction a réalisé un sondage pour vérifier dans quelle mesure sa clientèle était satisfaite des services financiers et administratifs dispensés. Il s'agissait de la première étape du remaniement organisationnel de la Direction.

---

*La Direction a réalisé un sondage pour vérifier dans quelle mesure sa clientèle était satisfaite des services financiers et administratifs dispensés. Il s'agissait de la première étape du remaniement organisationnel de la Direction.*

---



*Line Daigle, Directrice  
Finances et administration*

# Sommaires de chapitre

*Pour s'assurer de répondre aux besoins futurs des voyageurs canadiens, le Bureau examinera sa capacité de planifier à long terme. Il poursuivra en outre les démarches entreprises en vue de conclure des coentreprises et des ententes de partage de locaux avec des partenaires des secteurs public et privé.*



## CHAPITRE 3 : BÂTIR L'AVENIR

Le Bureau des passeports progresse rapidement dans le réaménagement de son processus de délivrance. En repensant ses systèmes et procédés de production de passeports, il prend les mesures nécessaires pour tirer parti de toutes les possibilités qu'offre la technologie moderne pour améliorer chaque étape du processus — de la conservation et de l'extraction des documents jusqu'à l'impression des passeports et autres titres de voyage.

La nouvelle technologie informatique dont le Bureau est en train de se doter lui permettra de rationaliser le processus de production et de renforcer la sûreté du processus de délivrance. Dans l'avenir, il espère avoir un système de communication électronique en direct reliant tous ses bureaux au Canada et, là où c'est possible, les missions canadiennes à l'étranger. Les mesures prises au cours des dernières années ont placé le Bureau des passeports à l'avant-garde des organismes publics utilisant l'informatique pour assurer des services plus efficaces à moindre coût.

Le Bureau cherche sans cesse des moyens d'améliorer le service qu'il dispense à ses clients. Pour se rapprocher de la population, il a ouvert de nouveaux bureaux et apporté des améliorations à ceux qui existaient déjà. Certains bureaux de délivrance ouvrent leurs portes en dehors des heures normales de bureau et pendant les congés. Dans l'avenir, le Bureau pourrait accepter que les voyageurs acquittent les droits d'obtention du passeport par carte de crédit ou de débit, en plus de pouvoir le faire en liquide.

Grâce à une enquête nationale menée auprès de sa clientèle, le Bureau compte obtenir des renseignements qui l'aideront à instituer de nouvelles normes de service nationales.

En préparant l'introduction de la carte-passeport format portefeuille, le Bureau manifeste une fois de plus sa volonté de concevoir et de fournir des services qui correspondent vraiment aux besoins ses clients. La carte-passeport facilitera beaucoup les voyages entre le Canada et les États-Unis, en permettant à ses détenteurs de passer rapidement les contrôles imposés par les douanes et l'immigration. La carte-passeport permettra aussi aux autorités compétentes d'adopter de nouvelles technologies qui permettront de resserrer la sécurité aux postes-frontières.

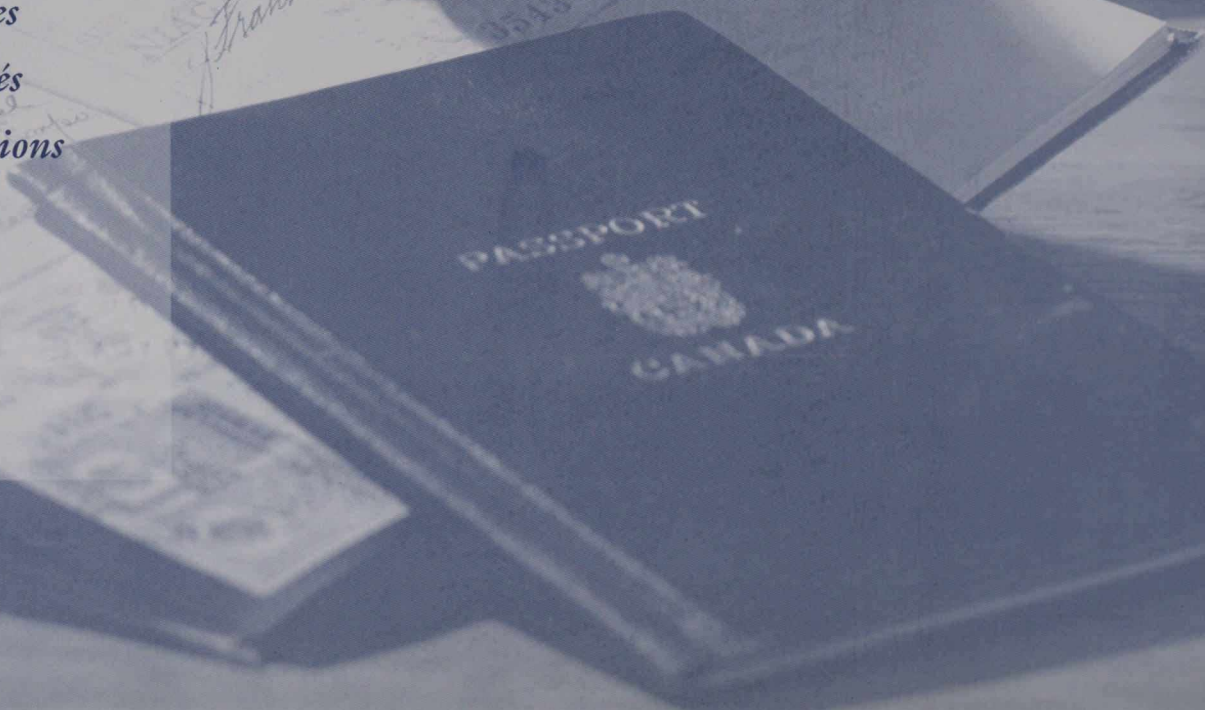
Pour s'assurer de répondre aux besoins futurs des voyageurs canadiens, le Bureau examinera sa capacité de planifier à long terme. Il poursuivra en outre les démarches entreprises en vue de conclure des coentreprises et des ententes de partage de locaux avec des partenaires des secteurs public et privé. Par ailleurs, il démontrera l'importance qu'il accorde aux ressources humaines en veillant à ce que le personnel reçoive la formation nécessaire pour se sentir à l'aise dans un milieu de travail beaucoup plus informatisé.

Dans tous les domaines, le Bureau des passeports continuera à faciliter la circulation des personnes entre les pays et à répondre aux besoins des voyageurs canadiens avec un souci constant de l'excellence.



# Sommaires de chapitre

*Les états financiers et les notes qui les accompagnent ont été rédigés par la Direction des finances et de l'administration conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques et aux principes comptables pertinents généralement acceptés au Canada; ils présentent les montants fondés sur des estimations prudentes des dirigeants.*



## CHAPITRE 4 : RENDEMENT FINANCIER

### Rapport de la direction

Les dirigeants sont responsables de la préparation, de la présentation et de la conformité des données financières contenues dans le *Rapport annuel*. Les états financiers et les notes qui les accompagnent ont été rédigés par la Direction des finances et de l'administration conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux principes comptables pertinents généralement acceptés au Canada; ils présentent les montants fondés sur des estimations prudentes des dirigeants.

Afin de satisfaire aux exigences relatives à la fiabilité des données financières, les dirigeants s'appuient sur des contrôles internes très stricts en matière de comptabilité, d'exploitation et de systèmes. Parmi ces contrôles, mentionnons la délégation des pouvoirs financiers et l'obligation personnelle de rendre compte, la séparation des responsabilités ainsi que l'établissement de politiques et de méthodes comptables et administratives. Ces contrôles visent à obtenir une assurance raisonnable, d'une part, que les documents financiers sont fiables aux fins de la préparation des états financiers et de la comptabilisation des éléments d'actif et, d'autre part, que ces éléments sont protégés contre une utilisation ou une aliénation non autorisée.

Les renseignements financiers cités dans le corps du présent rapport sont conformes aux états financiers qui suivent. La direction croit que ces états financiers décrivent fidèlement la situation financière de l'organisme, le résultat de ses activités et les changements survenus dans sa situation financière.

**ÉTATS FINANCIERS**  
**BILAN AU 31 MARS 1995**

ACTIF	1995	1994
	\$	(Redressé) \$
Actif à court terme		
Débiteurs		
Gouvernement du Canada	195 779	269 525
Tiers	77 066	19 037
Stock au coût et au prix coûtant moyen (Note 3)	1 031 3791	500 036
Frais payés d'avance	65 937	109 940
	<hr/> 1 370 161	<hr/> 1 898 538
 Immobilisations (Note 4)		
Au coût	9 965 165	8 755 046
Moins : amortissement cumulé	6 327 657	5 121 613
	<hr/> 3 637 508	<hr/> 3 633 433
 Autres immobilisations (Note 4)		
Plan de perfectionnement de la technologie	5 650 822	1 422 846
	<hr/> 10 658 491	<hr/> 6 954 817
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
 PASSIF	1995	1994
	\$	(Redressé) \$
Passif à court terme		
Créditeurs et passif couru Gouvernement du Canada	190 2952	160 700
Tiers		
Créditeurs	3 237 928	1 825 834
Indemnités de congé	373 407	374 752
Tranche à court terme de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	143 730	116 872
Revenus reportés	208 592	288 577
	<hr/> 5 153 952	<hr/> 4 766 735
 Passif à long terme		
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	2 953 536	2 699 481
	<hr/> 2 953 536	<hr/> 2 699 481
 AVOIR DU CANADA		
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(26 687 214)	(22 991 117)
Excédent accumulé	29 238 217	22 479 718
	<hr/> 2 551 003	<hr/> (511 399)
	<hr/> 10 658 491	<hr/> 6 954 817
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS AU 31 MARS 1995

### 1. Autorisation et objectif

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été constitué en 1969 aux fins de la délivrance des titres de voyage aux citoyens canadiens et à certains résidents permanents du Canada qui ne peuvent obtenir un passeport valide de leur pays d'origine. Le fonctionnement du Fonds est autorisé en vertu de la Loi sur les fonds renouvelables.

Une autorisation permanente et continue du Parlement permet au Fonds d'effectuer des paiements à même le Trésor jusqu'à concurrence de 4 000 000 \$ au titre du fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire des déficits de fonctionnement accumulés. Un montant de 745 893 \$, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les éléments d'actif affectés au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

### 2. Principales conventions comptables

- a) Stocks : Les approvisionnements et fournitures en stock sont inscrits au prix coûtant et les passeports en traitement sont évalués au coût moyen pour l'exercice.
- b) Immobilisations : Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire pendant la durée des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, à partir de l'année d'acquisition, pendant leur vie utile estimative, qui s'établit comme suit :

Ameublement	16 ans
Matériel informatique	5 ans
Autres équipements	10 ans

- c) Autres immobilisations : Depuis le 1er avril 1994, le Bureau des passeports capitalise tous les coûts imputés au Plan de perfectionnement de la technologie. Les coûts du projet seront amortis selon la méthode linéaire sur une période de cinq ans dès l'achèvement du projet.
- d) Indemnités de cessation d'emploi : Comme prévu dans les conventions collectives, les employés accumulent des indemnités de cessation d'emploi avec leurs années de service au gouvernement du Canada. Les coûts liés à ces indemnités sont comptabilisés à mesure que les employés les accumulent.
- e) Les droits sont versés au moment de la présentation de la demande de passeport et comptabilisés selon la méthode d'exercice. On entend par «recettes reportées» les droits reçus pour lesquels des services n'ont pas encore été rendus.

### 3. Stocks

	1995	1994
	\$	\$
Approvisionnements et fournitures	940 723	1 378 688
Travaux en cours	90 656	121 348
	<u>1 031 379</u>	<u>1 500 036</u>

#### 4. Immobilisations et amortissement cumulé

Immobilisations	Solde au début de l'exercice \$	Redressements de l'exercice précédent (Note 6) \$	Solde au début de l'exercice redressé \$	Acquisitions \$	Aliénations \$	Solde à la fin de l'exercice \$
Améliorations locatives	2 419 264	(8 975)	2 410 289	450 441	0	2 860 730
Ameublement	1 429 262	(25 710)	1 403 552	357 562	25 572	1 735 542
Matériel informatique	2 927 803	(78 529)	2 849 274	350 716	37 528	3 162 462
Autres équipements	2 091 931	0	2 091 931	154 902	40 402	2 206 431
	<u>8 868 260</u>	<u>(113 214)</u>	<u>8 755 046</u>	<u>1 313 621</u>	<u>103 502</u>	<u>9 965 165</u>

Amortissement cumulé	Solde au début de l'exercice \$	Redressements de l'exercice précédent (Note 6) \$	Solde au début de l'exercice redressé \$	Acquisitions \$	Aliénations \$	Solde à la fin de l'exercice \$
Améliorations locatives	1 543 369	(2 992)	1 540 377	576 415	0	2 116 792
Ameublement	520 894	(1 607)	519 287	99 607	15 851	603 043
Matériel informatique	1 940 092	(15 706)	1 924 386	424 683	30 899	2 318 170
Autres équipements	1 137 563	0	1 137 563	186 692	34 603	1 289 652
	<u>5 141 918</u>	<u>(20 305)</u>	<u>5 121 613</u>	<u>1 287 397</u>	<u>81 353</u>	<u>6 327 657</u>

Autres immobilisations	Solde au début de l'exercice \$	Redressements de l'exercice précédent (Note 6) \$	Solde au début de l'exercice redressé \$	Acquisitions \$	Aliénations \$	Solde à la fin de l'exercice \$
Plan de perfectionnement de la technologie	0	1 422 846	1 422 846	4 227 976	0	5 650 822
	<u>0</u>	<u>1 422 846</u>	<u>1 422 846</u>	<u>4 227 976</u>	<u>0</u>	<u>5 650 822</u>

#### 5. Baux à long terme

Le Bureau des passeports occupe des locaux situés à 29 emplacements différents et faisant l'objet de baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 1995 et le 30 avril 2000.

Dépenses locatives :	1995 \$	1994 \$
Loyers	3 418 141	2 984 315
Services	52 804	39 988
	<u>3 470 945</u>	<u>3 024 303</u>

## 6. Correction d'une erreur dans les états financiers de l'exercice précédent

Lors de la préparation des états financiers de l'exercice précédent, le Bureau des passeports a omis de présenter la capitalisation de tous les coûts associés au projet du Plan de perfectionnement de la technologie. Les états financiers pour l'exercice se terminant le 31 mars 1994 ont été redressés en conséquence. Par conséquent, le surplus accumulé au 1er avril 1994, ainsi que le revenu net au 31 mars 1994, ont augmenté de 1 329 937 \$.

### ÉTAT DES RÉSULTATS POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1995

	1995	1994 (Redressé)
	\$	\$
Recettes		
Droits gagnés	49 352 492	46 492 348
Recettes diverses	257 253	21 959
	<u>49 609 745</u>	<u>46 514 307</u>
Frais de fonctionnement		
Rémunération et avantages sociaux	20 635 744	20 008 340
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	488 560	389 412
Matériel de passeport et formulaires de demande	5 416 506	4 788 001
Opérations des passeports dans les missions à l'étranger	4 447 460	4 447 460
Logement	3 418 141	2 984 315
Services professionnels et spéciaux	2 696 859	2 800 419
Fret, messageries et camionnage	1 612 551	1 635 741
Amortissement	1 287 396	1 118 443
Télécommunications	1 155 411	1 411 971
Imprimerie, papeterie et fournitures	724 155	662 227
Voyages et déménagements	323 218	453 941
Réparation et maintenance	274 123	275 034
Dépenses diverses	115 585	46 113
Location	101 004	128 540
Services postaux et affranchissement	79 770	70 350
Renseignements	52 613	94 398
Perte sur aliénation d'immobilisations	22 150	21 296
	<u>42 851 246</u>	<u>41 336 001</u>
Profit net	<u>6 758 499</u>	<u>5 178 306</u>

**ÉTAT DU SURPLUS ACCUMULÉ POUR L'EXERCICE  
CLOS LE 31 MARS 1995**

	1995	1994 (Redressé)
	\$	\$
Solde au début de l'exercice	21 149 781	17 301 412
Redressement affecté à l'exercice précédent	1 329 937	
Solde redressé au début de l'exercice	22 479 718	
Profit net pour l'exercice	6 758 499	5 178 306
Solde à la fin de l'exercice	29 238 217	22 479 718

**ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE POUR L'EXERCICE  
CLOS LE 31 MARS 1995**

	1995	1994 (Redressé)
	\$	\$
Activités de fonctionnement :		
Profit net pour l'exercice	6 758 499	5 178 306
Plus : provision pour indemnités de cessation d'emploi	488 560	389 412
Amortissement	1 287 396	1 118 443
Perte sur aliénation d'immobilisations	22 150	21 296
	8 556 605	6 707 457
Variation de l'actif et du passif à court terme	915 594	1 960 078
Variation des autres éléments d'actif et de passif :		
Paiements à même la provision pour indemnités de cessation d'emploi et variation de cette provision	(234 505)	(153 851)
Ressources financières nettes provenant des activités de fonctionnement	9 237 694	8 513 684
Activités d'investissement :		
Acquisition d'immobilisations	(5 541 597)	(3 196 901)
Ressources financières nettes utilisées pour les activités d'investissement	(5 541 597)	(3 196 901)
RESSOURCES FINANCIÈRES NETTES FOURNIES ET VARIATION DE L'IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION DU FONDS AU COURS DE L'EXERCICE	3 696 097	5 316 783
IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION DU FONDS AU DÉBUT DE L'EXERCICE	22 991 117	17 674 334
IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION DU FONDS À LA FIN DE L'EXERCICE	26 687 214	22 991 117

---

*Le Bureau des passeports  
finance entièrement ses  
activités grâce aux droits  
perçus pour la délivrance des  
passeports et autres titres  
de voyage, et doit réaliser  
des recettes suffisantes pour  
couvrir ses dépenses.*

---



# Sommaires de chapitre

- Annexe A
- Annexe B



## **ANNEXE A : CONSEIL CONSULTATIF**

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

Jurisconsulte  
Secteur des affaires juridiques et consulaires  
Affaires étrangères et Commerce international

***Peter Harder***

Sous-ministre  
Citoyenneté et Immigration

***William L. Clarke***

Sous-ministre adjoint  
Gestion ministérielle  
Affaires étrangères et Commerce international

***Paul Thibault***

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

***Allister Paterson***

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

***William H. (Bill) Maguire***

Président  
Maguire Travel Service Limited

***Robert J. MacPhee***

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

***Hans von Donhoff***  
***(Secrétaire)***

Directeur, Planification stratégique  
Bureau des passeports  
Affaires étrangères et Commerce international

## **ANNEXE B : 31 POINTS DE SERVICE**

### **OPÉRATIONS DE L'EST**

#### **FREDERICTON**

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

#### **HALIFAX**

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

#### **JONQUIÈRE**

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

#### **LAVAL**

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

#### **MONTRÉAL**

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

#### **SAINTE-FOY**

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

#### **SAINT-LAURENT**

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

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

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

### **OPÉRATIONS DE L'ONTARIO**

#### **BRAMPTON**

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

#### **HAMILTON**

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

#### **KITCHENER**

Centre Canada Trust  
5e étage  
55, rue King Ouest  
Kitchener (Ontario)

#### **LONDON**

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

#### **NORTH YORK**

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

#### **ST. CATHARINES**

Immeuble Landmark  
6e étage  
43, rue Church  
St. Catharines (Ontario)

#### **SCARBOROUGH**

Bureau 828  
200, Town Centre Court  
Scarborough (Ontario)

#### **THUNDER BAY**

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

#### **TORONTO**

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

#### WINDSOR

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

### OPÉRATIONS DE L'OUEST

#### CALGARY

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

#### EDMONTON

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

#### REGINA

Bureau 502  
1867, rue Hamilton  
Regina (Saskatchewan)

#### SASKATOON

Immeuble Fédéral  
Bureau 605  
101, 22e Rue Est  
Saskatoon (Saskatchewan)

#### SURREY

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

#### VANCOUVER

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

#### VICTORIA

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

#### WINNIPEG

Bureau 910  
200, avenue Graham  
Winnipeg (Manitoba)

### OPÉRATIONS CENTRALES

#### HULL

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

#### OTTAWA

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

### SERVICE PAR LA POSTE

#### OTTAWA

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

### CERTIFICAT D'IDENTITÉ

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

### VOYAGES OFFICIELS

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