

DOCS

-----

CA1  
EA620  
A56  
1996

# PASSPORT OFFICE

ANNUAL REPORT 95.96







MAR 18 1998

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTRE

The year 1995-96 was a year full of preparations for change. The most significant change is the increasing move towards the use of technology to become a more efficient and effective organization. Early in the year, we moved to the Windows environment as part of our office automation and in preparation for the implementation of the Technology Enhancement Plan and the new OSCAR system. As important an impact of technology has had on our services and how we provide them, it has an equally important impact on our people. The introduction of new software and technology, for many, can be stressful and disruptive. For this reason, we developed a Transitional Human Resources Plan to mitigate the effects of rapid technological change.

This increased use of technology will enhance service to Passport Office clients in two important ways. First, OSCAR will increase the efficiency of the passport issuance process by improving information capture, storage and retrieval while also increasing the security of the document. Second, OSCAR also allows for the possibility of an entirely new travel document — the Passport Card. The card is an electronic form of the passport that will enable Canada to participate in a joint border system with the United States. This cooperation will allow for rapid access to the two countries for frequent, low-risk travellers. The joint border system was recently piloted in Vancouver with successful results.

A national client satisfaction survey conducted this year showed that Canadians are generally very satisfied with the Passport Office's performance. We are pleased with such positive feedback and we will continue to build on our success by focussing on meeting client needs in an affordable and secure manner.

This year saw an unprecedented increase in the demand for passports. In fact, demand soared by more than 130% in the Montreal area for the month of October. Our staff reacted remarkably. They relocated from other offices and even established temporary locations to handle the extra workload. It was a tremendous example of dedication and teamwork and it was very much appreciated by management and clients alike.

I would also like to take this opportunity to thank our outgoing Chief Executive Officer, Mr. Robert MacPhee, for his five years of dedicated service to the organization and wish him well in his new career in the private sector. He took pains to emphasize to me the impressive competence of Passport Office staff, and their dedications to the principles and practices of client service delivery. This report is impressive evidence of their success.

**MICHAEL HUTTON - CEO**





Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures  
OTTAWA

MAR 18 1998

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

PASSEPORT

0000

If you require additional copies of the  
1995-96 Annual Report, please contact:

Written Communication Services  
Passport Office  
The Department of Foreign Affairs and  
International Trade  
Ottawa, Ontario  
K1A 0G3

Tel: (819) 953-4283

Fax: (819) 953-5856

Design: Victory

© Public Works and Government Services Canada

CAT. No. E77-96

ISBN: 0-662-62590-0



# PASSPORT OFFICE

ANNUAL REPORT 95.96



Passport Office    Bureau des  
   passeports

An agency of the Department of  
Foreign Affairs and International Trade

Canada



**TABLE OF  
CONTENTS**



4 CORPORATE PHILOSOPHY

6 MESSAGE FROM THE CEO

8 POINT B · SERVING THE TRAVEL NEEDS OF CANADIANS

20 POINT C · THE YEAR IN REVIEW

34 POINT D · BUILDING THE FUTURE

36 POINT E · FINANCIAL PERFORMANCE

43 APPENDIX A

# 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.

### RESEARCH & DEVELOPMENT

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 ten 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 the 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.

### **CONFORMITY WITH INTERNATIONAL STANDARDS**

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**

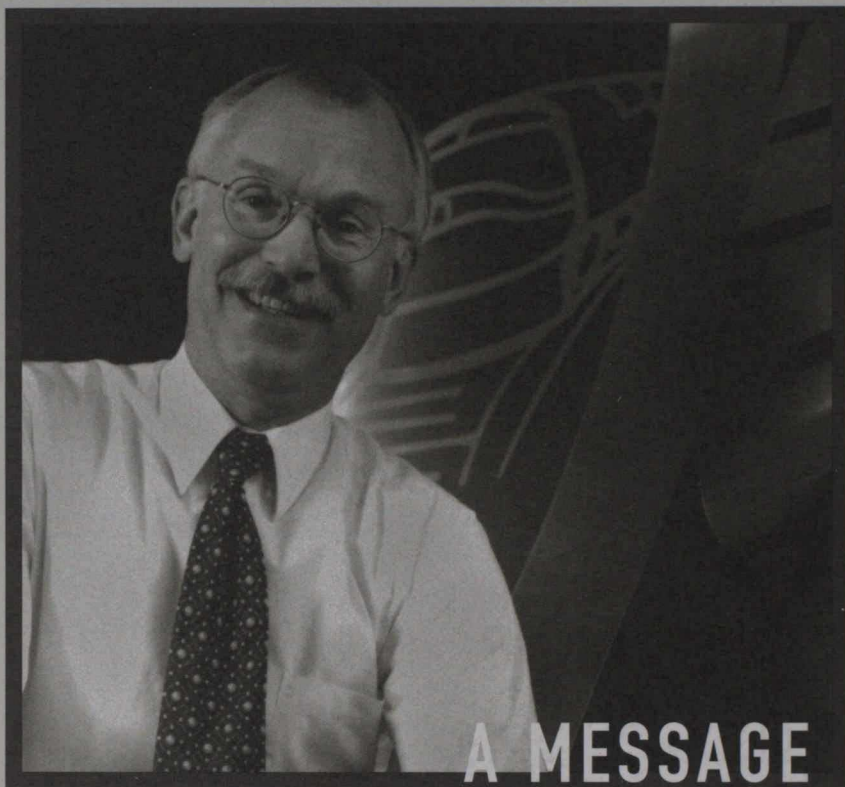
Superior employee service is recognized and rewarded.

### **COMMUNICATION WITH THE PUBLIC**

The Passport Office offers bilingual services in designated regions as well as TTD/TTY services for deaf people. Applications are also available in Braille and in a digitalized format for persons with a visual impairment. The Passport Office provides a web site and a toll-free number information service 24 hours a day, seven days a week. Service representatives are available Monday through Friday during normal working hours in all time zones. The CEO responds to all written correspondence from the public within 30 working days.

### **SERVICE TO THE PUBLIC**

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



**A MESSAGE**

FROM THE **CHIEF** EXECUTIVE OFFICER



The year 1995-96 was a year full of preparations for change. The most significant change is the increasing move towards the use of technology to become a more efficient and effective organization. Early in the year, we moved to the Windows environment as part of our office automation and in preparation for the implementation of the Technology Enhancement Plan and the new OSCAR system. As important an impact as technology has had on our services and how we provide them, it has an equally important impact on our people. The introduction of new software and technology, for many, can be stressful and disruptive. For this reason, we developed an Transitional Human Resources Plan to mitigate the effects of rapid technological change.

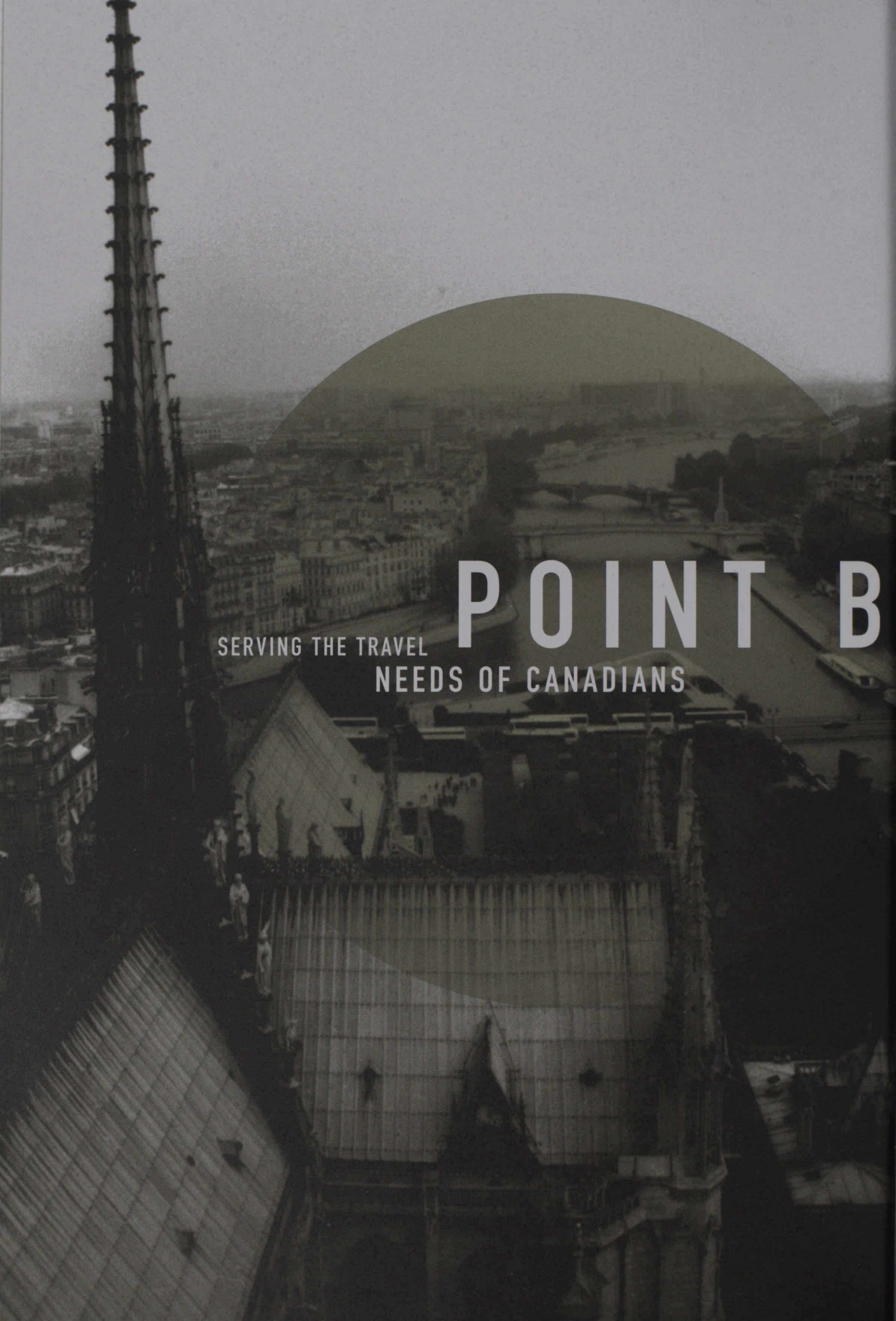
This increased use of technology will enhance service to Passport Office clients in two important ways. First, OSCAR will increase the efficiency of the passport issuance process by improving information capture, storage and retrieval while also increasing the security of the document—the Passport Card. The card is an electronic form of the passport that will enable Canada to participate in a joint border system with the United States. This cooperation will allow for rapid access to the two countries for frequent, low-risk travellers. The joint border system was recently piloted in Vancouver with successful results.

A national client satisfaction survey conducted this year showed that Canadians are generally very satisfied with the Passport Office's performance. We are pleased with such positive feedback and we will continue to build on our success by focussing on meeting client needs in an affordable and secure manner.

This year saw an unprecedented increase in the demand for passports. In fact, demand soared by over 130 per cent in the Montreal area for the month of October. Our staff reacted remarkably. They relocated from other offices and even established temporary locations to handle the extra workload. It was a tremendous example of dedication and teamwork and it was very much appreciated by management and clients alike.

I would also like to take this opportunity to thank our outgoing Chief Executive Officer, Mr. Robert MacPhee, for his five years of dedicated service to the organization and wish him well in his new career in the private sector. He took pains to emphasize to me the impressive competence of Passport Office staff, and their dedication to the principles and practices of client service delivery. This report is impressive evidence of their success.

**MICHAEL HUTTON - CEO**



SERVING THE TRAVEL

# POINT B

NEEDS OF CANADIANS



Canadians planning to travel abroad will likely require a valid passport or a travel document to enter a foreign country. When they do, they can rely on the services of one of the federal government's most accessible agencies – the Passport Office. The service the Office most commonly performs is issuing regular passports, but it also meets the needs of its clients by producing diplomatic, special and emergency passports, certificates of identity and refugee travel documents.

INTEGRITY



**"IN ITS QUEST FOR EXCELLENCE**

**THE PASSPORT OFFICE HAS ESTABLISHED CLOSE TIES WITH OTHER  
CANADIAN GOVERNMENT DEPARTMENTS AND AGENCIES."**

## THE TRAVEL NEEDS OF CANADIANS

The Passport Office enjoys an excellent international reputation for the integrity of both the documents it issues and the issuing process itself. Here at home, client surveys and other data show that Canadians greatly appreciate the fast, dependable, courteous service they receive from their Passport Office. To maintain this reputation, the Office constantly searches for new ways of doing business through technological and client service improvements. In its quest for excellence, the Passport Office has established close ties with other Canadian government departments and agencies. These alliances 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.

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

Another responsibility is to deliver guidance to missions abroad, which are sometimes called upon to provide passports to Canadians who are out of the country. The Passport Office also offers travel services 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 the effective and efficient delivery of a secure passport.

**“THE OFFICE IS COMMITTED TO PRODUCING TRAVEL DOCUMENTS WITH THE HIGHEST REGARD FOR COST EFFECTIVENESS WHILE ENHANCING ITS QUALITY OF SERVICE”**

## 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 the 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.

The Passport Office is a highly motivated service-oriented organization that achieves excellence 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.

The greatest asset of the Passport Office is its staff. 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 which is a non-lapsing authority from Parliament to make payments for operational expenditures, capital acquisitions and temporary financing of deficits up to \$4 million. The fund is authorized to carry forward surplus revenue to offset future shortfall. To date, the accumulated surplus stands at \$32.4 million.

As a Special Operating Agency, the Passport Office has greater management flexibility to achieve results than it would as part of a government department. In exchange for its increased autonomy, the Office is accountable for meeting high performance standards.

To reinforce the business-like nature of its operations, the Passport Office has an advisory board with membership drawn from other federal departments as well as the private sector. In the past, the role of the Board was 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. We are currently re-evaluating the terms of reference of the Advisory Board in order to better incorporate business-like practices and address stakeholders interests. During this period of re-evaluation, the Board has suspended its meetings. Normally, 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. 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 its performance.

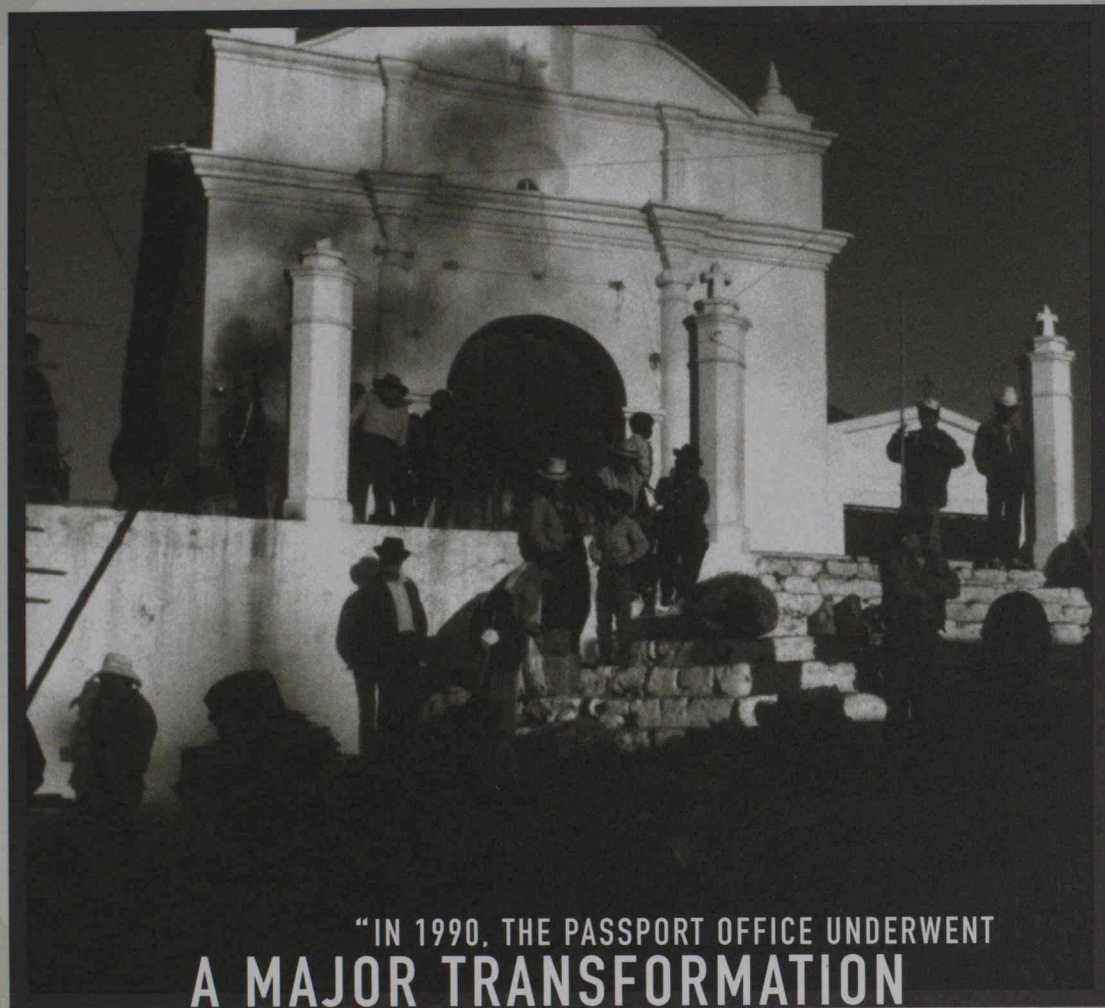
The Framework Document is the Charter of the Agency and sets out the responsibility and accountability framework of the Office. It is revised every three years to reflect developments. The current Framework Document was last revised in 1994.

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.

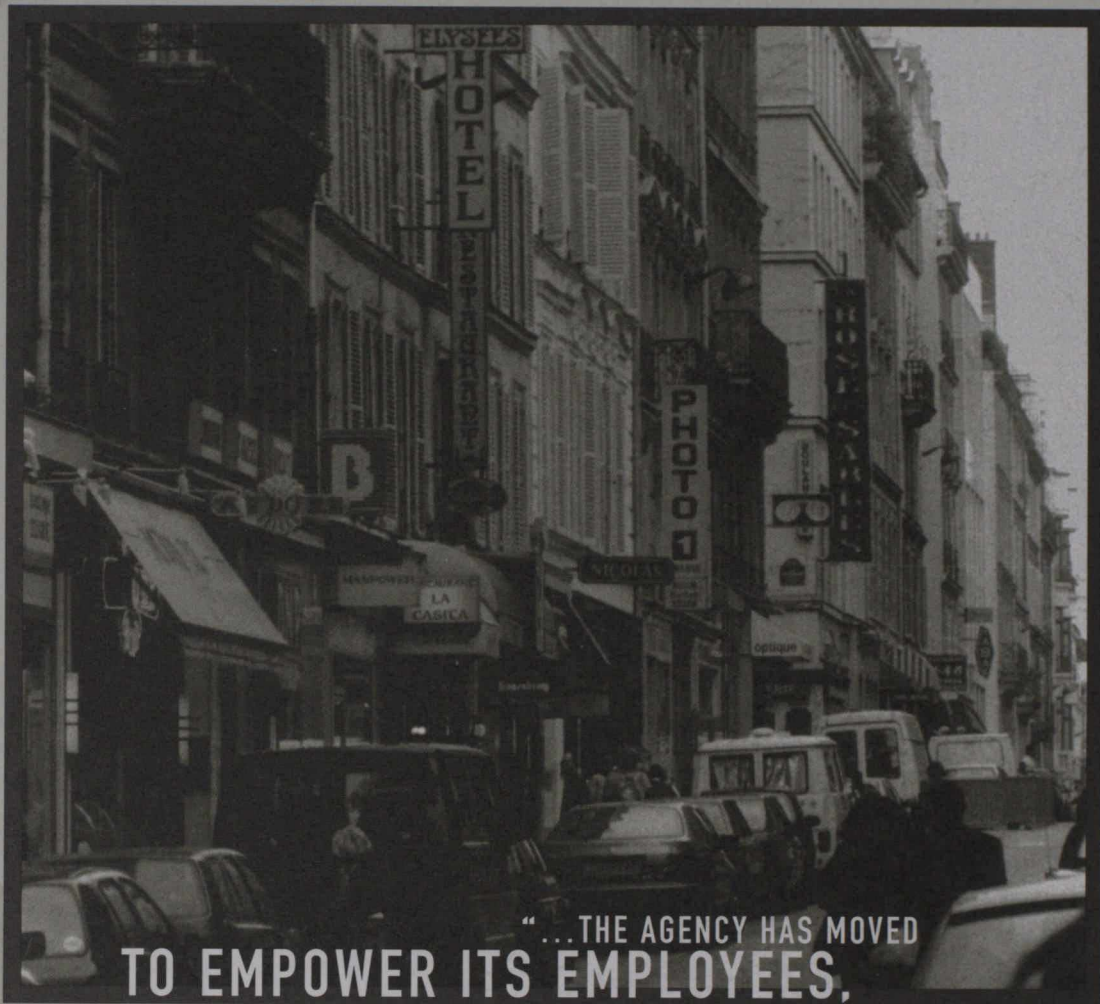




**"IN 1990, THE PASSPORT OFFICE UNDERWENT  
A MAJOR TRANSFORMATION**

**IT BECAME A SPECIAL OPERATING AGENCY, ONE OF THE FIRST FIVE  
SPECIAL OPERATING AGENCIES SET UP BY THE GOVERNMENT OF CANADA..."**





“...THE AGENCY HAS MOVED  
**TO EMPOWER ITS EMPLOYEES,**

ESPECIALLY EXAMINERS, TO ENABLE THEM TO RESOLVE COMPLEX  
ISSUES WHEN DEALING WITH CLIENTS.”

## ORGANIZATION

Since becoming A Special Operating Agency, the Passport 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. In doing so, the Agency has moved to empower its employees, especially examiners, to enable them to resolve complex issues when dealing with clients.

The Passport Office is headed by a chief executive officer who is accountable to the Deputy Minister of DFAIT for the Passport Office's operations and results. The CEO and the Agency's directors form the Executive Committee. This Committee is responsible for all policy and operational decisions of the Office.

The Passport Office is made up of the following functional and operational divisions: Corporate Secretariat; Management Services and Technology Enhancement Project; Human Resources Services; Finance and Administration; Security, Policy and Entitlement; 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 Passport Office operates 31 points of service, including 28 issuing offices located throughout the country and a centralized mail-in service, Certificate of Identity service and Official Travel service (see Appendix A). The Office employs 397 indeterminate employees and 118 determinate employees.



**"THE FOLLOWING GRAPHIC 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."**

### CLIENTS COME FIRST

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 usually 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 locations 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 is five working days if submitted in person, ten working days if submitted by mail.

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

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 non-renewable. Children under 16 may be added to a parent's passport or they may have their own.

The **48-page passport** is the same as the 24-page passport, but has extra pages to make it more convenient for frequent travellers, such as business people.

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

The Office also issues green-coloured **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.

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.

**Refugee Travel Documents** are issued to persons who have been determined by Citizenship and 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.

## FUTURE PRODUCTS

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 use modern technologies in issuing 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 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...”



"TODAY IT IS  
**MORE IMPORTANT**

THAN EVER BEFORE TO PROVIDE SERVICE AS  
EFFICIENTLY, EFFECTIVELY AND ECONOMICALLY AS POSSIBLE."



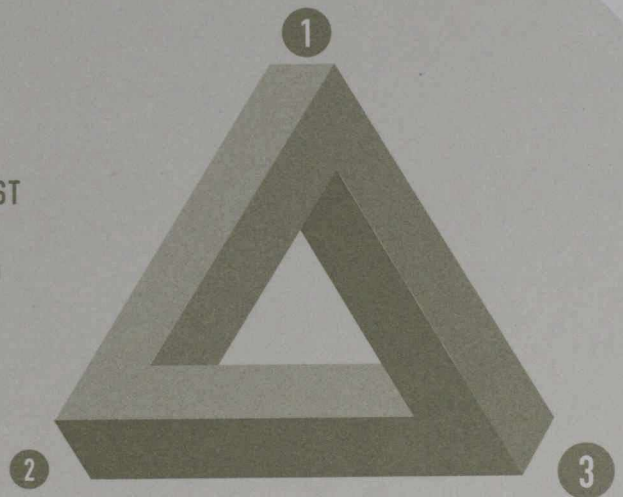
## THE CHALLENGE

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 workforce. 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.

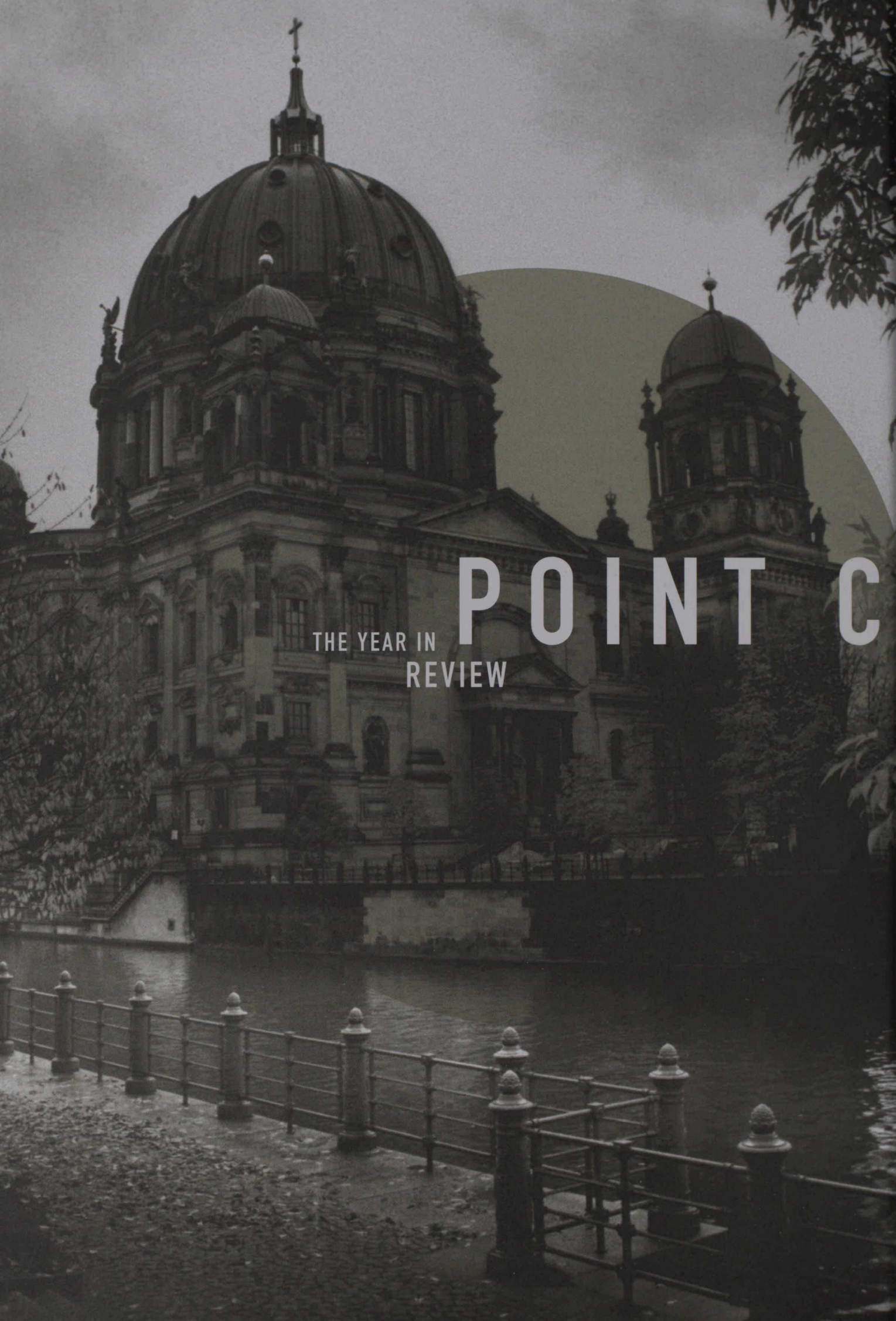
In recent years, the Passport Office has enhanced its management techniques by focusing on strategic management. Strategic management provides long-term strategic direction, determines the appropriate use of resources, sets standards, and evaluates client and employee feedback.

" IN CARRYING OUT ITS MANDATE, THE PASSPORT OFFICE MUST  
CONSTANTLY BALANCE THE VARIABLES OF  
1 QUALITY OF SERVICE, 2 SECURITY AND 3 COST."



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.

In an era of financial restraint, the Agency must also employ sound management practices. Production costs must be constantly monitored but must not be cut at the expense of quality of service and security standards. To find an effective balance is the challenge the Passport Office faces in the day-to-day carrying out of its duties.



THE YEAR IN  
REVIEW

# POINT C



During the last fiscal year, the Passport Office made significant progress in improving the efficiency and effectiveness of its organization, the strength of its workforce and the quality of its service to the Canadian travelling public.

In so doing the Office maintained the international reputation it has earned over many years.

The Passport Office set out to deliver its mandate through a number of specific objectives identified in the 1995-96

Business Plan. Actions taken to achieve the various objectives are summarized in this chapter.

STRENGTH

## OBJECTIVES

In consultation with Revenue Canada and Citizenship and Immigration Canada, the Passport Office investigated the feasibility of a **machine-readable, wallet-sized passport card** for Canadians. Such a card would take advantage of new technologies to facilitate travel between Canada and the US while offering the same high level of security as the passport. During the past fiscal year, the Passport Office commissioned a market survey to test public interest in the proposed card. The survey showed that there is indeed public demand for this new product.

In the interests of maintaining the highest standards of client service, the Passport Office undertook a **client satisfaction survey** of recent passport applicants across Canada. The findings were highly positive, revealing that Canadians are generally very satisfied with the Passport Office's performance. The survey data will be used to fine tune service delivery even further.

Over the past year, the Passport Office began a **review of its five-year Strategic Plan** (1992-93 to 1996-97) to realign it with developments in the government and business environment. Part of the review was accomplished through extensive market research conducted by a private consulting firm. The research report confirms that the Passport Office has achieved many of its service improvement objectives, but recommends moving towards a more market-driven approach to planning. The report will provide data for the next long-term plan to be developed in the coming year.

In the area of **human resources**, the Passport Office met its objective of reviewing and revising policies and procedures to align them with the Office's strategic direction and objectives. Progress was made in all the key areas of human resources management.

In addition, the Passport Office began development of a **transitional human resources management plan**. This plan is designed to mitigate the impact of rapid change

## HIGHLIGHTS

### OF THE CLIENT SATISFACTION SURVEY

In general, in-person clients rate highly the quality of service provided by Passport Office service staff with regards to courteousness, promptness, knowledge of service staff, as well as their understanding to their specific needs.

Most in-person clients reported being satisfied with the amount of time they were required to wait for service while most mail clients were also generally happy with the time they had to wait to receive their passports.

In general, the majority of clients consider the location of Passport Offices and the hours of operation as convenient.

Furthermore, clients are generally satisfied with the current list of qualified guarantors.

There is a very low awareness that the \$60 passport fee includes a \$25 consulate fee and that PPT is totally funded by the \$35 processing fee charged for the passport. However, once told that the processing fee is \$35, an overwhelming majority say this is a fair price.

A 48-hour express mail delivery service, at a cost of \$30 in addition to the \$60 fee is considered a good idea. However, interest drops as the price increases.



on Passport Office employees anticipated through the introduction of new technology. Issues to be addressed include retraining, staffing, classification, official languages strategy, employment equity and employee assistance provisions during the period of transition.

The past year saw continued implementation of the five-year audit plan drawn up in 1992-93 to ensure effective internal controls and administrative processes. This year's audit encompassed evaluations of activities in regional offices and as well as in corporate divisions.

The Security and Foreign Operations Division was restructured to enable it to better support technological change in Passport Office operations. The division is now called Security, Policy and Entitlement and includes an advisory group on secure documents. This group will review the process of manufacturing Canadian passports and will be involved in developing the next generation of products.

The Passport Office set out to develop and implement new automated systems to improve the working life of employees, the quality of service and the security of our systems. Achievements over the year included the introduction of Windows and PerfectOffice software throughout the organization.

Work continued apace on the Technology Enhancement Plan launched in 1993 to usher in a new era of travel document production and services based on state-of-the-art information technology. The plan encompasses four phases:

- 1 definition of project and user requirements
- 2 research and development of alternative solutions
- 3 pilot installation and evaluation
- 4 full operational implementation.

The first two phases were completed by the end of fiscal year 1994-95. Phase III, accomplished during

1995-96, included identifying the final architecture requirements and equipment specifications for the various new systems, testing systems and drafting a strategy for full implementation.

A major objective for the year was to improve quality of service through the following initiatives:

1) The Passport Office studied the feasibility of the use of debit and credit cards instead of cash for services provided to the public. The findings were positive and led to the next step—a plan to implement such cards in pilot sites.

2) The Passport Office investigated ways to improve efficiency through greater sharing of resources and coordination of activities among other government departments involved in issuing identity or travel documents. The CANPASS pilot at Vancouver International Airport is a good demonstration of three federal departments/agencies working together to improve service to the public.

3) Finally, the Office continued to work and support the training of consular staff involved in passport production.

#### PERFORMANCE INDICATORS

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

#### VOLUME

In 1995-96, the Passport Office issued a total of 1,505,417 travel documents, a gain of 7.8 per cent over last year and the third consecutive annual increase of more than 5 per cent.

This performance was 14.21 per cent higher than forecast. In fact, the 1995-96 Business Plan had predicted a 5.6 per cent decline because of a new fee for consular services—it was expected to have a dampening effect on passport demand. So far, the opposite appears to have happened. Many people rushed to obtain travel documents before the rumoured new fee could be implemented.

Two other factors contributed to the rise in business volume. One was the increase in the number of Canadians travelling outside the country: 5.8 per cent more Canadians went overseas during 1995-96 than in the previous year, and 7.4 per cent more travelled to the United States for more than one night. The Open Skies Agreement between Canada and the U.S. boosted transborder air services resulting in more and more Canadians choosing to travel by air to the U.S. This in turn boosted demand for Passport Office services since Canadians have been encouraged to carry passports when travelling to the U.S.

A second factor affecting demand was the referendum in Quebec in October 1995. Passport Office sites in the province of Quebec, particularly those in the Montreal area, saw demand for Canadian passports soar by 130 per cent in the month leading up to the referendum.

Canadians are now more likely than ever before to hold passports. The data show that 22.6 per cent of Canadians currently have a passport compared with 18.6 per cent in 1990. The proportion of passport holders in the population has been rising steadily since 1982.

Of the 1,505,417 travel documents issued this year, 95.9 per cent were issued in Canada and 4.1 per cent abroad. This was in keeping with the Business Plan forecast.

#### 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.

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 1995-96 fiscal year, the Passport Office produced 2,921 travel documents per person-year, an increase in productivity of 8.9 per cent over last year. This was the third year in a row that the Agency experienced a productivity gain. The rise in productivity coincided with a growth in demand of 7.8 per cent for Passport Office services.

The higher productivity was partly due to the rise in business volume but also to the prudent use of human resources. This was best demonstrated in the response to the rush for Canadian passports during the Quebec referendum. Staff were redeployed where needed and applications were screened to speed up interviews with examiners. These and other measures resulted in a productivity gain of 30.3 per cent over the same period last year.

Productivity gains by region were: 4.3 per cent for Eastern Operations, 3.7 per cent for Ontario Operations, 12.8 per cent for Western Operations and 10.8 per cent for Central Operations.

The Passport Office achieved its five-day service standard (five working days to process an application submitted in person) in 96.6 per cent of cases. The ten working day standard for mail submissions was reached 63 per cent of the time. This rate was achieved despite delays caused by two extraordinary events: the Quebec referendum and the implementation of the new consular fee. In the days leading up to the referendum in Quebec,



employees from the National Capital Region were sent to the Montreal area to help those offices deal with the 130 per cent increase in demand for passports. After the implementation of the new consular fee, the Passport Office was required to contact all passport applicants who submitted their application through the mail after November 8, 1995 to inform them of the change. Due to these two events, 3.4 per cent of all in-person service was not delivered within the five-day standard. Thirty-seven per cent of applications submitted by mail were also delayed.

#### REVENUES

In 1995-96, revenue reached \$53.1 million, an increase of \$3.5 million (7.1 per cent) over the previous year. The increased revenue was due to a 7.8 per cent increase in volume.

#### EXPENDITURES

Total expenditures for the year were \$44.1 million, \$9 million lower than revenues for the year. The expenditures increased by \$1.3 million or 3 per cent over the 1994-95 fiscal year. The 3 per cent increase in operating costs can also be attributed to the increase in volume. Of the total expenditures, salaries and employee benefits accounted for 49 per cent, capital expenses for 3 per cent, and operations expenditures for 48 per cent.

**THE FOLLOWING SECTIONS HIGHLIGHT AND ACKNOWLEDGE  
THE IMPORTANCE OF EACH OF THE REGIONAL OFFICES**

**AND THE FUNCTIONAL GROUPS SUPPORTING THEM.**



# EASTERN EASTERN OPERATIONS

Eastern Operations is responsible for issuing travel documents in Quebec and the four Atlantic provinces. Passport applicants receive personalized service from sites in St. John's, Halifax, Fredericton, Jonquière, Sainte-Foy, Laval, Saint-Laurent and Montreal. In addition, clients throughout the region can obtain information via a call-in centre in Montreal.

During 1995-96, the region issued 328,857 passports, a productivity gain of 4.3 per cent over the previous year and a rise of four per cent compared to the Business Plan forecast.

The main event of the year was the dramatic leap in passport applications during the weeks leading up to the October referendum in Quebec. The number of applications during this period increased more than two-fold, with Montreal area offices bearing the brunt of the demand. The region immediately took measures to handle the influx while maintaining service standards. It redeployed staff to help out where needed, temporarily enlarged the Saint-Laurent site and added two extra sites (also temporary) to enable the Montreal office to deal with its overflow.

These measures could be quickly implemented because of the Passport Office's status as a Special Operating Agency. The success of the response was also due to staff's professionalism and the cooperation of other federal organizations. The pre-referendum rush resulted in many interview requests from the local, national and international press. Coverage of the region's handling of the situation was generally very favourable.

In 1995-96, Eastern Operations continued the work, begun last year, of improving its organizational structure. A streamlined system of management was introduced in the Montreal, Saint-Laurent and Halifax offices. Also, the Halifax office adopted the "full job concept", whereby employees perform all passport issuing tasks. As well, seasonal employment was introduced

at that office to provide it with additional flexibility to adjust to volume fluctuations.

To make people—especially those far from the regional offices—more aware of Passport Office services, the region organized shopping centre displays in Sydney, N.S., Moncton, N.B. and in the Saguenay-Lac Saint-Jean, Rivière-du-Loup and Rosemère regions of Quebec. In other promotional activities, the division participated in the Salon du Voyage de Québec and the annual meeting of the Alliance of Canadian Travel Associations (ACTA) - Atlantic region.

The Montreal and Laval offices hosted tours of its operations for leaders of passport organizations from the U.S.A., Australia and the U.K., who were on their way to attend a "four Country Passport Conference" held by the Passport Office in Hull.

Other highlights of the year were improvements made to the recruiting and training of passport examiners and special recognition of employee achievements. The staffs involved in responding to the pre-referendum rush received a citation for excellent service from the Minister of Foreign Affairs and International Trade (FAIT). Regional director citations went to the Halifax office staff for innovation and for promotional activities, and to the Fredericton office for quality of service.



## 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 the Official Travel, Certificate of Identity and mail-in service sections.

During the year under review, Central Operations issued 306,630 travel documents, a level similar to last year's, but using fewer people to accomplish the task. Moreover, the region continued to meet the highest standards of service, as evidenced by the many letters of commendation sent in by satisfied clients.

These achievements were especially noteworthy considering the special challenges faced over the year. The region was called on to help Eastern Operations meet an explosion in demand for passports during the Quebec referendum campaign. As well, regional staff were kept busy with the introduction of the new fee for consular services charged by the Consular Affairs Bureau and collected by the Passport Office.

In addition to providing passport services, Central Operations undertook a number of important outreach activities. Regional staff continued to make Passport Office services better known to the travelling public by participating in travel shows and presentations in the National Capital Region and through briefings to Members of Parliament and their staffs.

Central Operations promoted information exchange on passport operations through reciprocal visits with the head of the U.S. Passport Agency's Mail Centre in Portsmouth, New Hampshire, and by hosting tours of its facilities for foreign officials from a number of countries.

The region's representatives supported Canada's role in facilitating international travel by attending a major meeting of the International Civil Aviation Organization (ICAO). This meeting dealt with international air travel issues, including machine-readable travel documents and immigration matters.

## WESTERN OPERATIONS

Western Operations provides services to Canadians in the Prairie Provinces and British Columbia through offices in Calgary, Edmonton, Regina, Saskatoon, Surrey, Vancouver, Victoria and Winnipeg.

During fiscal year 1995-96, Western Operations issued a record 326,067 passports, an increase of 15 per cent over the previous year. At the same time, the region continued to meet the standard for fast, efficient service by processing most passport applications within five days. This level of service was well appreciated by clients as shown by the many expressions of thanks received by all eight Western offices.

The year's achievements were due to the region's ongoing efforts to improve service and productivity.

One initiative has been a four-year program of client satisfaction surveys conducted by independent consultants. Survey results show that over 90 per cent of passport applicants in the region are very satisfied with the service they receive. Nevertheless, the region will continue to use client feedback from the surveys to enhance service further still.

In addition to the client questionnaires, the region sponsored independently conducted surveys of its employees with a view to improving the quality of the working environment. Action taken in this area included using the regional newsletter, *the Western RoundUP*, to update staff on important issues.

An initiative designed to improve both service delivery and the quality of working life of employees was the relocation of the Regina office to more modern premises. The new location has the infrastructure needed to accommodate the on-line computerized environment being introduced through the Passport Office's Technology Enhancement Plan.

October 1995 saw the launch of the CANPASS pilot project in Vancouver – an event attended by the Prime Minister. The project is a joint initiative of Revenue Canada, the Passport Office and Citizenship and Immigration. It enables frequent travellers to clear customs quickly using an electronically encoded card. CANPASS cards are produced on-site at the Vancouver Passport Office.

## ONTARIO OPERATIONS

This branch of the Passport Office serves the needs of more than 10 million Ontario residents through issuing offices in Toronto, Hamilton, London, North York, Scarborough, Thunder Bay, Windsor, Brampton, Kitchener and St. Catharines.

During the past fiscal year, the region issued 482,853 passports, which was 9.7 per cent more than last year and more than a third of all passports issued in Canada. The Windsor office had an exceptionally busy year with record high activity throughout the year.

The region made productivity gains through a number of measures. The Scarborough office improved its ability to locate files by introducing a computerized search station. The Windsor and London offices joined St. Catharines and Kitchener in utilizing an efficient method for producing passports called the "full job" concept. Under this concept, employees are trained to perform all passport issuing tasks therefore resulting in more efficiency, flexibility and client satisfaction. Various offices also made better use of their human resources by introducing two shifts or flexible working hours and seasonal or part-time employment, where feasible.

The region continued to maintain its high standards of client service despite the need to collect a new fee for consular services and the disruptions caused by the provincial employees' strike, as evidenced by many expressions of appreciation in correspondence or over the counter. The St. Catharines office improved service through the use of a closed-circuit monitor to help ensure proper staffing of counters at all times and to increase office security.

The region demonstrated good corporate citizenry in a number of ways. Various offices provided customized outreach service to travelling seniors, students and other groups. The Thunder Bay office offered facsimile passports to children visiting a Heritage Village. Several offices collected food donations during the Thanksgiving and Christmas seasons, while the region as a whole increased its United Way contributions by 17 per cent. The St. Catharines and the Kitchener offices received special local recognition for their outstanding community service. Two offices—Kitchener and Brampton—promoted local artists by displaying their works on the premises.



Initiatives to inform the public about passport services included two seminars in Brampton for the Muslim community and participation by various offices in a number of trade shows. As well, a flyer sent by a Member of Parliament to households in St. Catharines contained information on Passport Office services. A display on the history of passport production has been on rotation in the various regional offices.

In keeping with the Passport Office's corporate philosophy, the region continued to recognize the outstanding achievements of its employees. A number of employees received awards for special contributions to regional initiatives, for exceptional dedication to duty and for long service.

## ORPORATE AGENCY RELATIONS AND CORPORATE SECRETARIAT

The Planning Unit provides support to the Executive Committee of the Passport Office by developing the long-term strategic direction of the organization as well as its short-term business objectives.

When the Passport Office was established as a "trial" Special Operating Agency (SOA) in 1990, its first major planning project was the five-year Strategic Plan: 1992-93 to 1996-97. The guiding principles of this plan were full cost recovery and improved delivery of secure travel documents. With this five-year cycle drawing to a close, the Agency began preparing for the next planning phase. The proposed new cycle will be three years, from 1997-98 to 1999-2000. Its prime function will be to assess and respond to the Canadian people's increased demands for Passport Office services in coming years.

To lay the groundwork for the next phase, the Passport Office conducted reviews of the changes occurring within the organization and the external trends affecting it. The reviews showed that the Passport Office will need to have a stronger customer service orientation, and, particularly, to adapt service delivery to the demands and needs of the various regions. A key trend identified by the reviews was the increased use of

new technology by airlines, customs and airport authorities to process passengers efficiently. This is likely to put pressure on the Passport Office to merge its products and processes with the production of documents such as visas and airline tickets and to adopt the technology to make this possible.

The Passport Office is already moving in this direction through its Technology Enhancement Plan. Much of the strategic planning over the year focused on finalizing this Plan. Another focus was an assessment of the SOA organizational model and other options available to the Federal Government for delivering Passport Office services. It is expected that the Agency will continue to run under the SOA model or an advanced form of it.

Key activities of the Planning Unit over the year were incorporating the results of the reviews, the emerging trends and the key objectives of the Passport Office into the 1996-97 Business Plan and 1994-95 Annual Report. These documents helped reinforce the corporate and SOA image and were used to communicate the Passport Office objectives and the results achieved to the Department of Foreign Affairs and International Trade, federal central agencies and other stakeholders.

# MANAGEMENT MANAGEMENT SERVICES

In 1995-96, Management Services Division provided its services through Information Systems, Computer Services, Organization and Methods, Written Communications, Communications and Marketing, Passport Policy, Records Management and the 1-800 telephone service. Also under the Management Services umbrella was the Technology Enhancement Program—a five-phase initiative to re-engineer the passport issuing system with the use of new technologies for image processing and document management.

The year under review coincided with Phase III of the Technology Enhancement Program. Within this phase, work progressed rapidly on the design and development of the computerized system, OSCAR (Optimized System for Capture, Archival, and Retrieval). An OSCAR functional specifications document was prepared detailing exactly how the system is expected to operate from the examination stage through to data entry and archival storage. The final architecture requirements were established which include the hardware, software, and network elements needed to implement OSCAR. The equipment and peripherals necessary for a system development environment were purchased and installed at the contractor site. Upon Treasury Board approval for the final phase of the Program, the Technology Enhancement Program will proceed with installation of pilot systems in selected offices and the final roll out of OSCAR.

The TEP team examined the production technology for the machine-readable passport production system and put forth a recommendation to further investigate two technologies.

Computer Services' project to implement Windows and Perfect Office achieved significant results by greatly enhancing employees' working life and service

offered to the client. The new office automation software includes many state-of-the-art features such as a graphical environment and an integrated E-mail and appointment calendar. Technical support and network hardware have also been improved to ensure a high level of service. The network operating system was upgraded to provide a more comprehensive management and wide area network capability.

As part of the in-house management consulting service, Organization and Methods introduced a management interactive Resource Prediction Model that responded to the changing managerial environment. It also initiated the feasibility stage of an automated executive information support system that would integrate the organization's functional and operational data into a comprehensive "one stop shop" information system. Ad hoc consulting projects included forecasting the impact of consular fees, designing and implementing a passport blank inventory control system, assisting in a debit/credit card feasibility study and acting as operational and functional information liaison with the OSCAR team.

Written Communications adopted a new approach for producing written materials, known as *Information Mapping*. The approach is an effective method of analyzing, organizing, and presenting complex information and was used in revising the Passport Policy Manual. Internal manuals were revised or republished to better communicate procedures and policies to employees and were enhanced to include a new cover design, binders, and tabs to emphasize our communications mandate and corporate identity.

Corporate Communications and Marketing undertook several special projects to further the travelling public's awareness of Passport Office services. These projects included the production of an award winning



video, *"The First Step In Your Journey"*, public service announcements in *"Maclean's"* and *"L'actualité"* summer travel supplement, and participation at national and provincial travel fairs. The Environics Research Group was commissioned to conduct a client satisfaction survey among recent purchasers of Canadian passports. The survey was undertaken in two phases: a qualitative phase involving a series of four focus group sessions, and a quantitative phase involving an intercept survey among clients who visited a passport office, and a telephone survey among clients who received a passport by mail. While allowing for regional variation, the Canadian public who participated in each phase of the survey expressed satisfaction with the services offered by the Passport Office.

Passport Policy continued its incremental improvements by developing a streamlined policy in the treatment of documentary evidence of citizenship for limited validity passport cases, by discussing with guarantor groups to expand the eligible guarantor list, and by implementing a new procedure to provide passport services to applicants who are visually disabled. In addition, a new decision making tool, the Policy Decision Request, was developed to guide senior management through the intricacies of policy change.

Records Management provided information retrieval services on policy and administrative files as well as 33,631 corporate file research requests from clients such as the Privacy Co-Ordinator, Consular Division, Headquarters and Regional Offices to respond to the needs of the public. Records Management also undertook a study to research and analyze the records management needs of the Passport Office to pave the way for an automated records management system—a system designed to reduce the paper burden and facilitate access to information for our users. A link to the Secure Integrated Global Network (SIGNET) System was installed to enable electronic communication with the Department and with the 150 missions abroad which assisted in improving services provided to Canadian travellers around the world.

One of the major quality of service initiatives of the 1-800 telephone service was the reclassification of its telephone operators from CR-03 to CR-04 to empower them to handle more complex enquiries. The messaging system was continually monitored, reviewed, and modified to reflect up-to-the-minute changes in application requirements and communication of information to clients in the most efficient and effective manner.

## HUMAN RESOURCES SERVICES

The Human Resources Services Directorate is responsible for the development of a large variety of strategic programs that must be efficient and respond to the specific needs of the agency. The directorate also assures the delivery of operational programs and offers

functional guidance to Regional Human Resources Advisors. All the activities are oriented to carry out the Passport Office's mandate. Doing so, it contributes a highly competent and efficient workforce to the organization in a timely fashion.

The programs consist notably of human resources strategic planning, occupational health and safety, classification, staffing, staff relations, training and development, employee orientation, career management program, employee performance feedback, to name a few.

In the course of the last years, the Directorate has undertaken various major initiatives to foster a more strategic human resources management approach within the organization. Its activities permit to show cohesiveness and effectiveness while demonstrating leadership and integrity through its human resources management key activities.

#### SOME OF THE MAJOR PROJECTS UNDERTAKEN LAST YEAR ARE:

- development and delivery of a tailor made human resources training pertaining to staffing and staff relations to all the managers of the organization;
- establishment of an instrument of delegation in human resources management enabling managers to make the appropriate decisions;
- further implementation of a decision-making framework: The Passport Office's Human Resources Manual. The added policies permit us to adapt the specific needs and context of a special service agency

while taking into account the legislative bounds of the Federal Canadian Public Service. A consulting process of different actors including unions, is part of the process to formalize our practices;

- orchestration of the national reclassification exercise of the passport examiner position;
- participation in the development of the TEP;
- to liaise and consult with different central agencies, federal departments, unions in order to obtain additional delegations or during dispute resolutions;
- monitoring of practices to ensure that the Passport Office respects the various Acts governing the human resources management;
- updating and delivery of the examiners' training programs considering future changes in the technology;
- participation to various interdepartmental committees in order to make known the position and needs of the Passport Office, as a Special Operating Agency, in order to influence the orientation of the human resources management practises of the Federal Public Service.

## SECURITY POLICY AND ENTITLEMENT

This division, formerly called Security and Foreign Operations, has primary responsibility for ensuring the integrity and security of Canadian travel documents. To this end, it works vigorously to frustrate the efforts of those who would wish to obtain Canadian passports by illegal means.

The division was reorganized this year to create a more effective team, better equipped to make use of advanced technology to enhance the security of the passport issuing process. As part of the reorganization, an Advisory Group on Secure Documents was created. Composed of experts in the field of document security,



the group undertakes quality assurance of Passport Office products. It also stands ready to provide advisory services to other departments that deal with documents which must adhere to high security standards.

In keeping with their mandate to deter passport fraud, representatives of the division testified as expert witnesses at a sentencing hearing in a case of travel document forgery. Their testimony contributed to the imposition of a severe sentence in the case.

In other initiatives, the division improved the training program for consular staff who produce travel doc-

uments abroad on behalf of the Passport Office. Training manuals were revised.

The division continued to implement the multi-year audit plan adopted in 1992-93. The plan calls for audits of local offices across the country and examines every aspect of their work—security, finances, human resources and information management, etc. To improve this process, the division revised the examination guide used in the evaluation exercise. As in previous years, this year's audit revealed that local offices operated effectively and provided excellent service to clients.

## FINANCE AND ADMINISTRATION

The Finance and Administration Directorate provides advice and support to managers of the Passport Office in matters concerning finance, administration, accommodations and telecommunications.

During the year, the Finance Section processed some 12,000 payment transactions and other accounting documents and prepared the financial statements and reports published in the Public Accounts of Canada. The section also reviewed the Passport Office budgetary cycle and developed a new resource planning framework to be implemented in fiscal year 1996-97. The directorate supported implementation of the Technology Enhancement Plan by assisting in costing activities and in the preparation of a Treasury Board submission on the final phase of the plan.

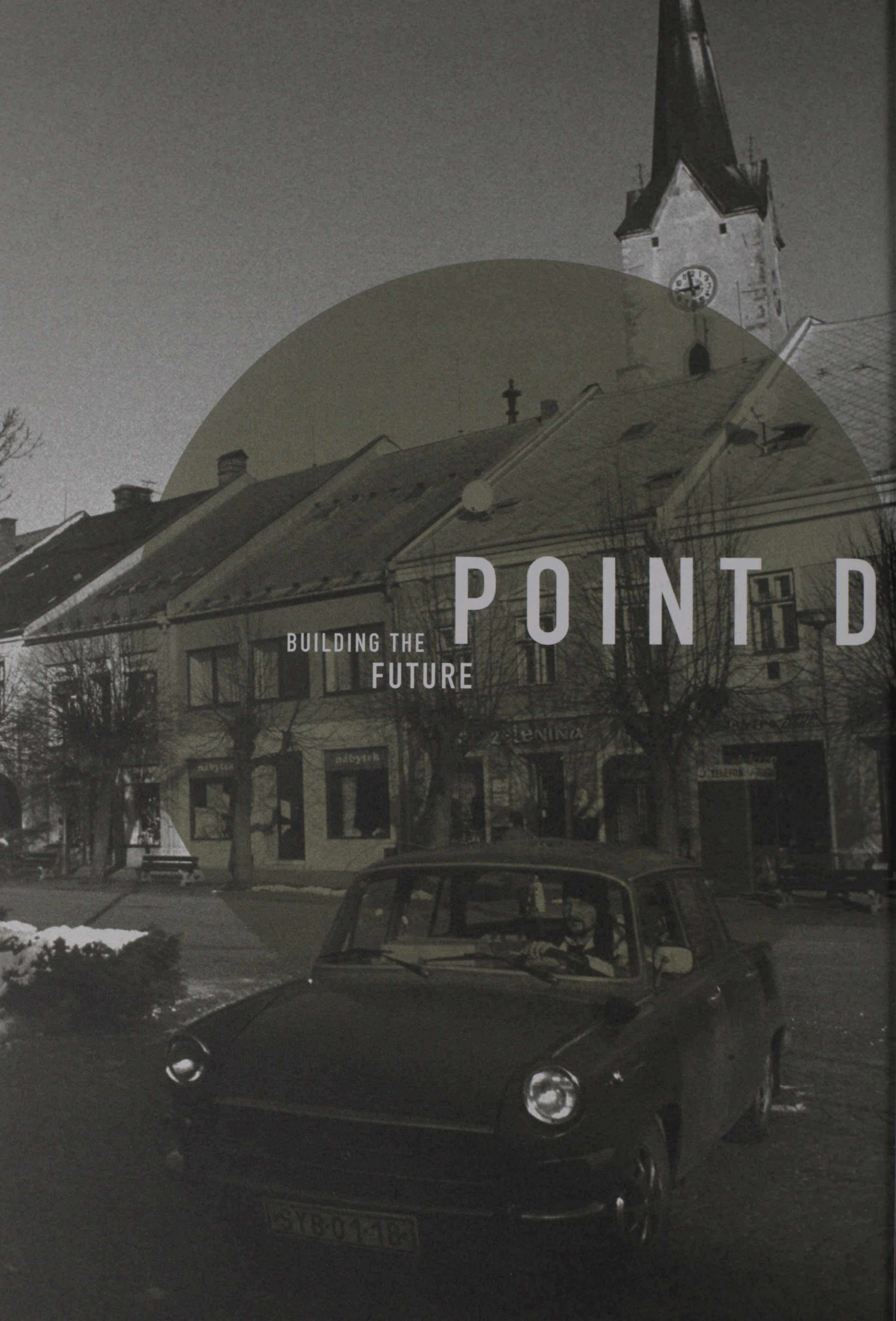
An innovative project undertaken this year was a feasibility study into the use by clients of debit and credit cards to pay for Passport Office services. The Directorate conducted a survey of the Passport Office's clientele

across Canada and found that more than 51 per cent of them would prefer to pay their passport fees with such cards. The next steps taken were: a cost/benefit analysis, approval by management to implement the cards gradually and the establishment of an implementation team.

Another important initiative for 1995-96 was implementing a new organizational structure for the Finance and Administration Directorate. The new structure will better address the needs of the Passport Office management and will foster a greater team approach towards achieving corporate goals. As part of the reorganization, the Records Management Section was transferred from Finance and Administration to the Management Services Division. The reorganization will be finalized in 1996-97.

The Facilities and Telecommunications Group completed a number of projects over the year. The Group focused on the quality of the working environment by taking steps to improve air quality, safety and general well-being at Passport Office sites.





BUILDING THE  
FUTURE

# POINT D

SYB 01-18



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.

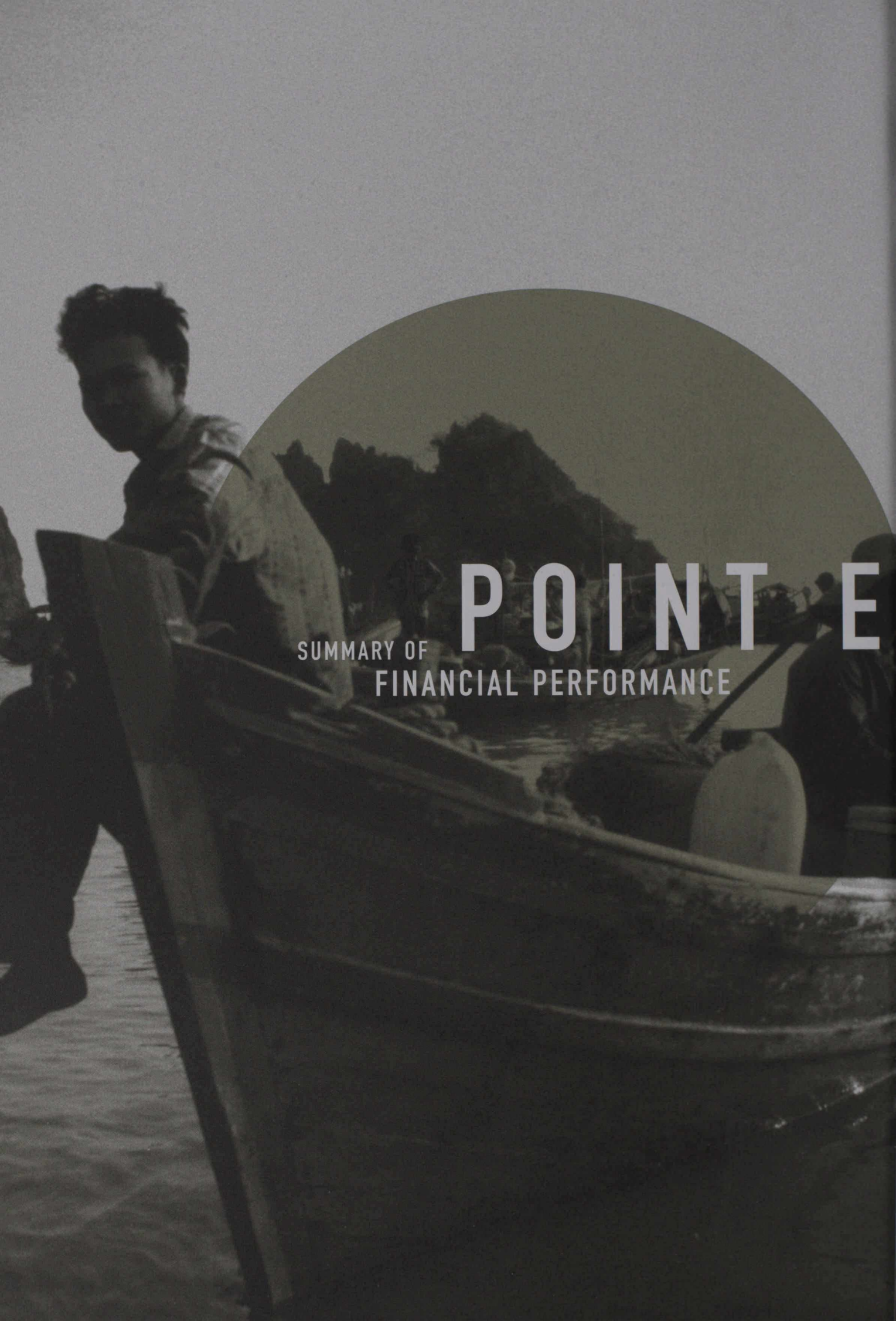
The Office is constantly searching for ways to improve its services to clients. To be more accessible to the public, it has opened new offices and improved existing ones. Some issuing offices remain open after normal working hours and on holidays. In the future, the Passport Office may accept credit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

The national client survey has generated 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 co-location 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.



SUMMARY OF

# POINT E

FINANCIAL PERFORMANCE



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 judgements.

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.

Passport Office Revolving Fund  
Balance Sheet as at March 31, 1996

ASSETS (\$)	1996	1995
Current		
Accounts Receivable		
Government of Canada	167,529	195,779
Outside Parties	220,736	77,066
Inventories, at Cost and Average Cost (note 3)	2,060,430	1,034,379
Prepaid Expenses	81,909	65,937
	2,530,604	1,370,161
Capital Assets (note 4)		
At cost	10,830,069	9,965,165
Less: Accumulated Amortization	7,445,799	6,327,657
	3,384,270	3,637,508
Other Capital Assets (note 4)		
Technology Enhancement Plan Project	8,014,668	5,650,822
	13,929,542	10,658,491

Passport Office Revolving Fund  
Balance Sheet as at March 31, 1996

LIABILITES (\$)	1996	1995
Current		
Accounts payable and accrued liabilities		
Government of Canada	820,602	1,190,295
Outside parties		
Accounts payable	1,865,752	3,237,928
Vacation pay	728,648	373,407
Current portion of the provision for employee termination benefits	180,360	143,730
Deferred revenue	419,229	208,592
	4,014,591	5,153,952
Long-term		
Provision for employee termination benefits	3,022,160	2,953,536
Equity of Canada		
Accumulated net charge against the Fund's authority	(25,591,442)	(26,687,214)
Accumulated surplus	32,484,233	29,238,217
	6,892,791	2,551,003
	13,929,542	10,658,491

THE ACCOMPANYING NOTES ARE AN INTEGRAL PART OF THE FINANCIAL STATEMENTS.



## Notes to Financial Statements

March 31, 1996

### 1 AUTHORITY AND PURPOSE

The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issue 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. Pursuant to Treasury Board Decisions 823628, 821117, 821156, 822015 dated December 14, 1995 and Treasury Board Decision 822296 dated December 8, 1994, \$5,750,000 was authorized to be transferred in fiscal year 1995-96, from the Fund's accumulated surplus to the Accumulated net charge against the Fund's authority.

### 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:

<i>Furniture</i>	<i>16 years</i>
<i>Electronic data processing (EDP) equipment</i>	<i>5 years</i>
<i>Other equipment</i>	<i>10 years</i>

#### (c) Other capital

Effective April 1, 1994 all expenditures associated with the Technology Enhancement Plan (TEP) are capitalized. The project costs will be amortized on a straight line basis over five years starting at the completion of the project estimated to be in 1997-98.

#### (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 (\$)

	1996	1995
Materials and supplies	1,881,496	940,723
Work in process	178,934	90,656
	2,060,430	1,031,379

#### 4 CAPITAL AND ACCUMULATED AMORTIZATION

CAPITAL (\$)	BALANCE AT BEGINNING OF YEAR	ACQUISITIONS	DISPOSAL	BALANCE AT END OF YEAR
Leasehold Improvements	2,860,730	131,183	0	2,991,913
Furniture	1,735,542	342,874	78,163	2,000,253
EDP Equipment	3,162,462	510,465	148,038	3,524,889
Other Equipment	2,206,431	167,079	60,496	2,313,014
	9,965,165	1,151,601	286,697	10,830,069

ACCUMULATED AMORTIZATION (\$)	BALANCE AT BEGINNING OF YEAR	ACQUISITIONS	DISPOSAL	BALANCE AT END OF YEAR
Leasehold Improvements	2,116,792	601,338	0	2,718,130
Furniture	603,043	115,188	47,091	671,140
EDP Equipment	2,318,170	444,236	135,845	2,626,561
Other Equipment	1,289,652	183,294	42,978	1,429,968
	6,327,657	1,344,056	225,914	7,445,799

OTHER CAPITAL ASSETS (\$)	BALANCE AT BEGINNING OF YEAR	ACQUISITIONS	DISPOSAL	BALANCE AT END OF YEAR
Technology Enhancement Plan Project	5,650,822	2,363,846	0	8,014,668
	5,650,822	2,363,846	0	8,014,668

#### 5 LONG TERM LEASES

The Passport Office occupies space at twenty-nine locations under long term leases which expire between March 31, 1996 and April 30, 2000.

ACCOMMODATION EXPENSE AND TENANT SERVICES CONSISTED OF: (\$)	1996	1995
Rentals	3,374,598	3,418,141
Tenant Services	55,745	52,804
	3,430,343	3,470,945



## 6 CONTINGENT LIABILITY

On April 15, 1993 a production contract was awarded to a company which quoted on the basis of a firm price per unit. The company has indicated that subsequent to this award, a number of events beyond its control significantly altered its production costs. The company was able eventually to resolve these difficulties, but has decided to claim against the Passport Office for the additional costs. The best estimate of the amount of the claim is \$84,500.

### Passport Office Revolving Fund

*Statement of Operations for the year ended March 31, 1996*

(\$)	1996	1995
Revenue		
Fees earned	53,083,595	49,352,492
Miscellaneous revenue	72,142	257,253
	53,155,737	49,609,745
Operating expenses		
Salaries and employee benefits	20,960,761	20,635,744
Provision for employee termination benefits	447,205	488,560
Passport materials and application forms	6,019,640	5,416,506
Passport operations at missions abroad	4,447,460	4,447,460
Accommodation	3,374,598	3,418,141
Professional and special services	2,457,517	2,696,859
Freight, express and cartage	1,833,196	1,612,551
Amortization	1,344,056	1,287,396
Telecommunications	941,761	1,155,411
Printing, stationery and supplies	779,041	724,155
Travel and removal	408,114	323,218
Miscellaneous expenses	376,478	115,585
Repair and maintenance	330,454	274,123
Information	183,041	52,613
Rentals	123,261	101,004
Postal services and postage	72,355	79,770
Loss on disposal of capital assets	60,783	22,150
	44,159,721	42,851,246
Net profit	8,996,016	6,758,499

## Statement of Accumulated Surplus

For the year ended March 31, 1996

(\$)	1996	1995
Balance, beginning of year as previously reported	29,238,217	22,479,718
Transfer of part of the accumulated surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account (note 1)	(5,750,000)	
	23,488,217	22,479,718
Net profit for the year	8,996,016	6,758,499
Balance, end of year	32,484,233	29,238,217

## Statement of Changes in Financial Position

For the year ended March 31, 1996

(\$)	1996	1995
Operating activities:		
Net profit for the year	8,996,016	6,758,499
Add: Provision for termination benefits	447,205	488,560
Amortization	1,344,056	1,287,396
Loss on disposal of capital	60,783	22,150
	10,848,060	8,556,605
Changes in current assets and liabilities	(2,299,804)	915,594
Changes in other assets and liabilities:		
Payments on and change in provision for employee termination benefits	(378,581)	(234,505)
Net financial resources provided by operating activities	8,169,675	9,237,694
Investing activities:		
Capital		
Purchased	(3,515,447)	(5,541,597)
Net financial resources used by investing activities	(3,515,447)	(5,541,597)
Financing Activities:		
Transfer of part of accumulated surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account	(5,750,000)	
Net financial resources used by financing activities	(5,750,000)	
Net financial resources provided and change in the accumulated net charge against the fund's authority account, during the year	(1,095,772)	3,696,097
Accumulated net charge against the fund's authority account, beginning of year	26,687,214	22,991,117
Accumulated net charge against the fund's authority account, end of year	25,591,442	26,687,214





**APPENDIX A**  
**31 POINTS OF SERVICE**

## EASTERN OPERATIONS

### FREDERICTON

Suite 470  
Frederick 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, Québec

### LAVAL

Suite 300  
2550 Daniel-Johnson Boulevard  
Laval, Québec

### MONTRÉAL

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

### SAINTE-FOY

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

### SAINT-LAURENT

Suite 112  
3300 Côte Vertu Road  
Saint-Laurent, Québec

### ST JOHN'S

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

## 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 350,  
CIBC Tower  
1800 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 West  
Vancouver, British Columbia

### VICTORIA

Suite 228  
Customs House  
816 Government Street  
Victoria, British Columbia

### WINNIPEG

Suite 910  
200 Graham Avenue  
Winnipeg, Manitoba



## 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 North  
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

## CENTRAL OPERATIONS

### HULL

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

### 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

#### HULL

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

### OFFICIAL TRAVEL

#### HULL

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





BUREAU DES PASSEPORTS

RAPPORT ANNUEL 95.96



Annual report

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01029539 5



REPORTS

Pour vous procurer d'autres exemplaires du  
Rapport annuel 1995-1996, veuillez communiquer avec :

Services des communications écrites

Bureau des passeports

Affaires étrangères et

Commerce international Canada

Ottawa, Canada

K1A 0G3

Tél. : (819) 953-4283

Télec. : (819) 953-5856

Graphisme : Victory

© Travaux publics et services gouvernementaux Canada

N° de catalogue : E77-96

ISBN : 0-662-62590-0



BUREAU DES RAPPORT ANNUEL 95.96  
PASSEPORTS



Bureau des Passports  
passports Office

Un organisme du ministère des  
Affaires étrangères et du Commerce inte

Canada



**TABLE DES  
MATIÈRES**



<u>4</u>	PHILOSOPHIE D'ENTREPRISE
<u>6</u>	MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
<u>8</u>	POINT B · RÉPONDRE AUX BESOINS DES VOYAGEURS CANADIENS
<u>20</u>	POINT C · LES POINTS SAILLANTS DE L'ANNÉE
<u>34</u>	POINT D · BÂTIR L'AVENIR
<u>36</u>	POINT E · RENDEMENT FINANCIER
<u>43</u>	APPENDICE A

# NOTRE VISION

VISER L'EXCELLENCE DANS NOS SERVICES.

# NOTRE MISSION

ÉMETTRE AU PUBLIC CANADIEN DES DOCUMENTS 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 documents de voyage qui jouissent d'un prestige international.

### SÉCURITÉ

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

### RENTABILITÉ

Nous émettons au public canadien des documents 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 encourageons le maintien de normes élevées de rendement chez nos employés et reconnaissons leurs réalisations.



## **NORMES DE SERVICE**

### **DROITS**

Les droits des services de passeports servent à recouvrer les frais; tous les documents 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. cent de tous les clients sont servis en 20 minutes.

### **DÉLAI DE TRAITEMENT**

Le délai de traitement moyen d'une demande de passeport envoyée par la poste est de dix jours ouvrables; il est de cinq 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 cinq minutes si la demande présentée par le client répond à toutes les exigences.

### **OFFRE**

La norme d'offre est de servir 85 p. cent 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 voyages officiels et le service de traitement des demandes postales. Depuis quelques années, environ 15 p. cent seulement des demandes traitées au Canada sont envoyées 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 invalidité.

### **HEURES D'OUVERTURE**

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

### **SÉCURITÉ DU DOCUMENT**

Tous les documents 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.

### **DOCUMENT CONFORME AUX NORMES INTERNATIONALES**

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

### **RÉPUTATION DES DOCUMENTS**

Tous les documents 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 rencontrent les exigences d'accréditation fixées par le Bureau des passeports.

### **RECONNAISSANCE DES BONS SERVICES**

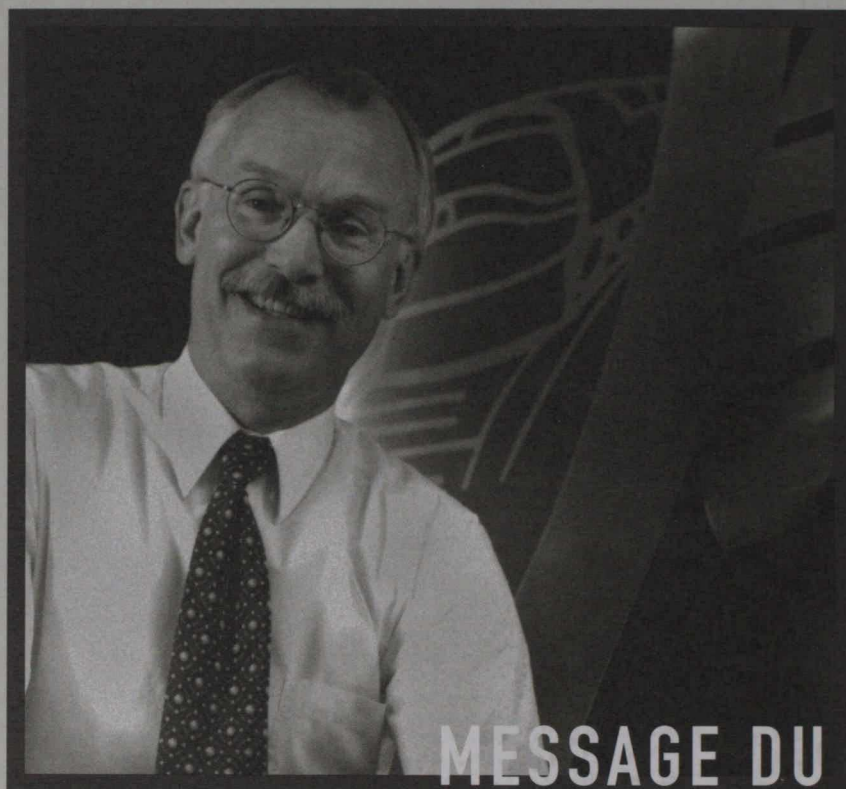
Le Bureau reconnaît et récompense les employés qui se distinguent au plan de la qualité du service.

### **COMMUNICATIONS AVEC LE PUBLIC**

Le Bureau des passeports sert la population dans les deux langues officielles dans les régions désignées et offre un service d'ATS aux personnes sourdes. 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 sur nos services grâce à un site Web et à numéro sans frais disponibles 24 heures par jour, sept jours par semaine. Les téléphonistes sont en poste pendant les heures normales de travail, du lundi au vendredi, dans tous les fuseaux horaires. Le P.-D.G. 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.



**MESSAGE DU**  
**PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**



L'année 1995-1996 a été remplie de préparatifs en vue du changement. Le changement le plus important a été l'accélération du mouvement vers l'utilisation de la technologie qui devrait faire de nous un organisme plus efficace et plus efficient. Au début de l'année, nous avons adopté le système d'exploitation Windows dans le cadre de notre bureautique et en préparation à l'implantation du Plan de perfectionnement de la technologie et du nouveau système OSCAR. L'impact important de cette technologie sur nos services et sur la façon dont nous les rendons n'a eu d'égal que celui qu'elle a eu sur notre personnel. Pour un grand nombre, l'implantation d'un nouveau logiciel et d'une nouvelle technologie peut être stressante et perturbatrice. C'est pourquoi nous avons élaboré un Plan transitoire des ressources humaines dont le but est d'atténuer les effets de la rapidité du changement technologique.

Cette utilisation accrue de la technologie rehaussera le service aux clients du Bureau des passeports de deux façons importantes. Premièrement, OSCAR rendra le processus de délivrance de passeports plus efficace en améliorant les procédés de captage, d'entreposage et de récupération de l'information, tout en renforçant la sécurité du document. Deuxièmement, OSCAR fera aussi naître la possibilité d'un nouveau document de voyage, la carte-passeport. La carte est une forme électronique du passeport, qui permettra au Canada de partager avec les États-Unis un système frontalier conjoint. Ce système permettra aux voyageurs fréquents, présentant un faible risque, de pouvoir accéder rapidement à l'un et l'autre des deux pays. Le système frontalier conjoint a récemment fait l'objet d'un projet pilote à Vancouver et a donné de bons résultats.

Un sondage national sur la satisfaction des clients, mené cette année, a montré que les Canadiens sont généralement très satisfaits de la performance du Bureau des passeports. Nous sommes heureux de commentaires si positifs et nous continuerons de faire de nos succès notre base d'activités futures en concentrant notre attention sur la satisfaction des besoins des clients à prix abordable et en respectant les normes de sécurité.

Cette année a vu une augmentation sans précédent dans la demande de passeports. En fait, la demande a fait un bond de 130 p. cent dans la région de Montréal pendant le mois d'octobre. Notre personnel a réagi de façon remarquable. L'aide est venue d'autres bureaux et on a même ouvert des bureaux temporaires pour pouvoir assumer la charge de travail supplémentaire. Cette expérience a été un formidable exemple de dévouement et de travail d'équipe, à la très grande satisfaction de la Direction autant que des clients.

J'aimerais également saisir cette occasion pour remercier notre ancien Président-directeur général, M. Robert MacPhee, pour son dévouement à l'organisme durant cinq années et lui offrir nos meilleurs vœux dans sa nouvelle carrière dans le secteur privé. Il a pris la peine de me souligner l'impressionnante compétence du personnel du Bureau des passeports, ainsi que son dévouement envers les principes et les pratiques de la prestation de service à la clientèle. Ce rapport est la preuve manifeste de leur succès.

**MICHAEL HUTTON - P.-D.G.**

An aerial, high-angle photograph of a city, likely Paris, showing a dense urban landscape with a river and a prominent Gothic spire on the left. A large, semi-circular, dark grey graphic is superimposed over the upper half of the image. The overall tone is monochromatic and slightly desaturated.

RÉPONDRE AUX BESOINS

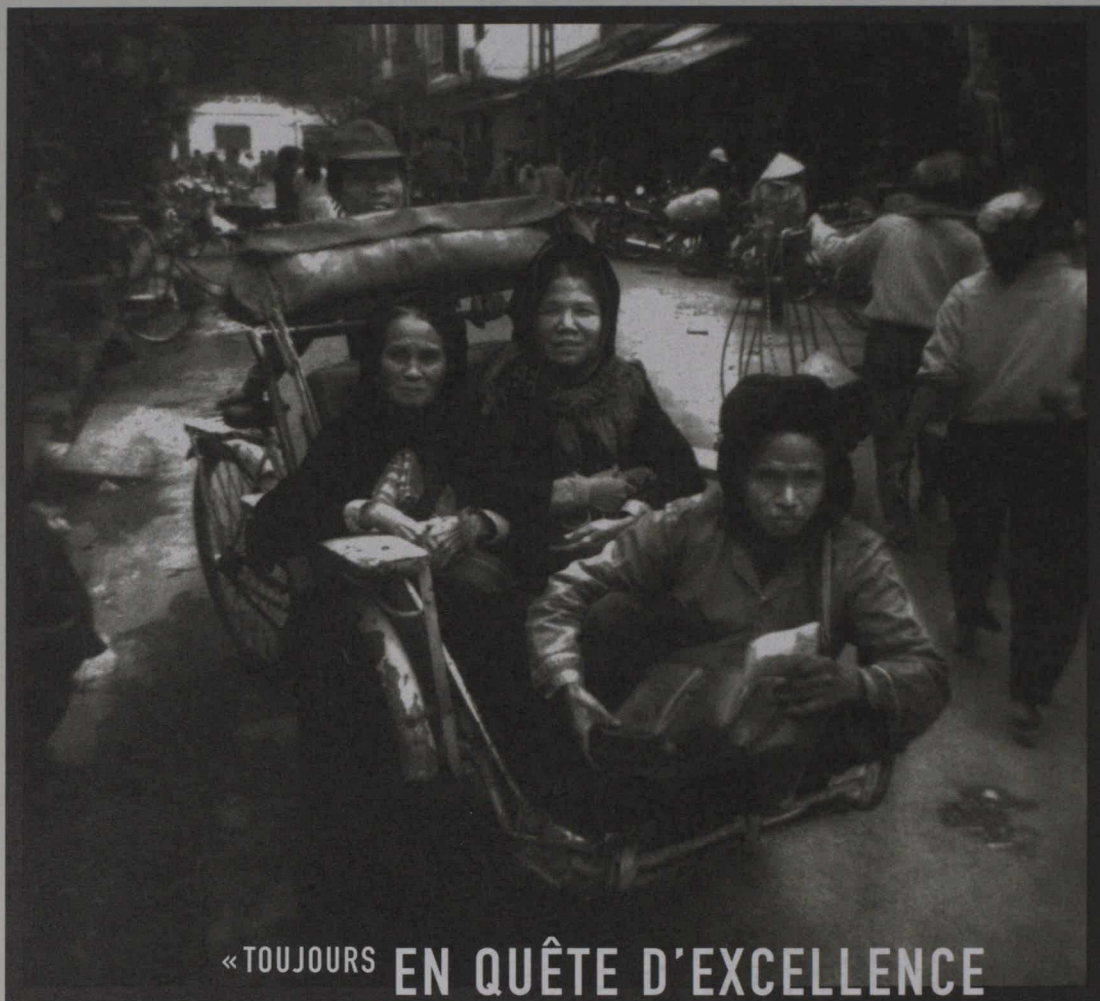
# POINT B

DES VOYAGEURS CANADIENS



Les Canadiens qui prévoient voyager à l'étranger auront vraisemblablement besoin d'un passeport valide ou autre document de voyage pour être admis dans un pays étranger. Ils pourront à ce moment-là faire confiance aux services de l'un des organismes les plus accessibles du gouvernement fédéral : le Bureau des passeports. Le service le plus souvent rendu par le Bureau est la délivrance de passeports réguliers, mais celui-ci répond aussi aux besoins de ses clients en délivrant les passeports diplomatiques, les passeports spéciaux, les passeports d'urgence, les certificats d'identité et les titres de voyage pour réfugié.

INTÉGRITÉ



«TOUJOURS **EN QUÊTE D'EXCELLENCE**»

LE BUREAU DES PASSEPORTS ENTRETIENT DES RAPPORTS ÉTROITS AVEC  
DES MINISTÈRES ET D'AUTRES ORGANISMES DU GOUVERNEMENT CANADIEN.»



## RÉPONDRE AUX BESOINS DES VOYAGEURS CANADIENS

Le Bureau des passeports est réputé dans le monde entier pour la sûreté de ses documents de voyage et de son processus de délivrance. Quant aux Canadiens, des sondages effectués auprès des clients et d'autres documents montrent qu'ils apprécient le service qu'ils reçoivent du Bureau des passeports pour sa rapidité, sa fiabilité et sa courtoisie. 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 à la clientèle.

Toujours en quête d'excellence, le Bureau des passeports entretient des rapports étroits avec des ministères et d'autres organismes du gouvernement canadien. Ces rapports lui permettent d'améliorer le service offert à la population canadienne, tout en assurant la sécurité et la rentabilité de ses activités.

Le mandat qui régit le 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, auxquelles on s'adresse parfois pour délivrer des passeports aux Canadiens vivant à l'étranger. 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 efficience des passeports sûrs.

**« IL S'ENGAGE À PRODUIRE DES DOCUMENTS DE VOYAGE TOUT EN ACCORDANT LA PLUS HAUTE IMPORTANCE AU RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ, EN VEILLANT À AMÉLIORER LA QUALITÉ DU SERVICE. »**

## LA MISSION

La mission du Bureau des passeports est claire : émettre au public canadien des documents 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.

Le Bureau des passeports est une organisation axée sur le service hautement motivée qui respecte des normes supérieures tout en équilibrant son budget. Il s'engage à produire des documents 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.

Le principal atout du Bureau des passeports, c'est son personnel. 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 offerts 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 documents de voyage, et doit réaliser des recettes suffisantes pour couvrir ses dépenses. Le Bureau est doté d'un fonds renouvelable, autorisation permanente et continue du Parlement qui lui permet d'effectuer des paiements jusqu'à concurrence de quatre millions de dollars au titre de fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire. 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 32,4 millions de dollars.

Comme organisme de service spécial, le Bureau des passeports dispose d'une marge de manoeuvre plus considérable que celle dont jouit un ministère 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 jusqu'ici eu pour rôle de conseiller le Bureau quant à ses orientations stratégiques 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 Bureau réexamine actuellement le mandat du Conseil consultatif pour mieux intégrer des pratiques de type commercial et mieux répondre aux intérêts des intervenants. Pendant cette période de réévaluation, le Conseil a suspendu ses réunions. Normalement, 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 de l'industrie touristique.

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 de 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.

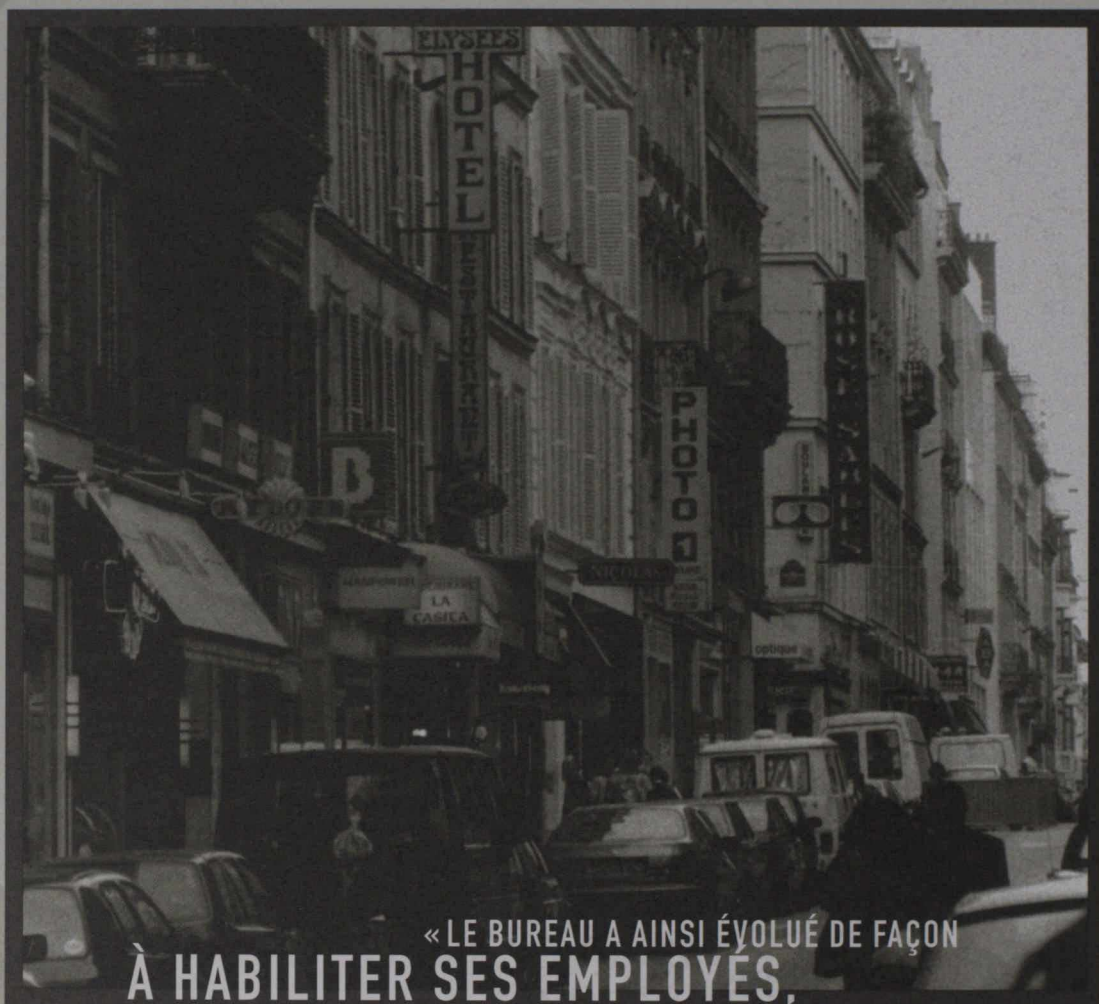




« EN 1990, LE BUREAU DES PASSEPORTS A SUBI  
**UNE TRANSFORMATION MARQUANTE :**

IL EST DEvenu L'UN DES CINQ PREMIERS ORGANISMES DE SERVICE SPÉCIAUX  
CRÉÉS PAR LE GOUVERNEMENT DU CANADA. »





« LE BUREAU A AINSI ÉVOLUÉ DE FAÇON  
**À HABILITER SES EMPLOYÉS,**

ET PARTICULIÈREMENT SES EXAMINATEURS, À POUVOIR RÉSOUDRE DES QUESTIONS  
COMPLEXES AU MOMENT MÊME OÙ ILS FONT AFFAIRE AVEC LES CLIENTS. »



## 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 pour que celui-ci traduise mieux sa vocation commerciale et sa culture d'entreprise. Il a ainsi évolué de façon à habiliter ses employés, et particulièrement ses examinateurs, à pouvoir résoudre des questions complexes au moment même où ils font affaire avec les clients.

Le Bureau des passeports est dirigé par un président-directeur général, qui est redevable des activités et des résultats du Bureau auprès du sous-ministre des Affaires étrangères et du Commerce international. Le Président-directeur général et les directeurs du Bureau forment le comité exécutif. 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 : Relations avec les organismes centraux et Secrétariat du bureau, Services de gestion et projet de perfectionnement de la technologie, Services en ressources humaines, Services financiers et administratifs, Sécurité, politiques et admissibilité, 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. 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 documents de voyages officiels (voir appendice A). Le Bureau emploie 397 personnes nommées pour une période indéterminée et 118 personnes nommées pour une période déterminée.

« L'ORGANIGRAMME PRÉSENTÉ CI-APRÈS 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. »



## LA PRIMAUTÉ DU CLIENT

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. cent 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 invalidité. Le service est offert en français et en anglais dans les régions désignées bilingues, et des solutions ont été prévues pour communiquer avec les personnes ayant une déficience visuelle ou auditive.

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

## DOCUMENTS DE VOYAGE

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

Le **passeport de 24 pages**, de couleur bleue, est le document de voyage 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. cent de tous les documents de voyage délivrés. Il est valide pour cinq ans et n'est pas renouvelable. Les enfants de moins de 16 ans peuvent être inscrits sur le passeport de l'un de leurs parents ou posséder leur propre passeport.

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

Le Bureau des passeports délivre aussi des **passeports diplomatiques**, de couleur bordeaux, 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 **passeport spécial**, de couleur verte, 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.

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 cinq ans, mais le titulaire cesse d'y avoir droit, et doit le rendre au Bureau des passeports, 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 **passeports 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 Citoyenneté et 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 deux ans, mais peuvent être prorogés pour 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 qui ne peuvent pas obtenir un document de voyage de leur pays d'origine. Le certificat d'identité est valable pour tous les pays qui figurent dans le document et est valide pour une période d'un an ou de deux ans, avec possibilité de prorogation pendant un maximum de trois ans, à raison d'un an à la fois.

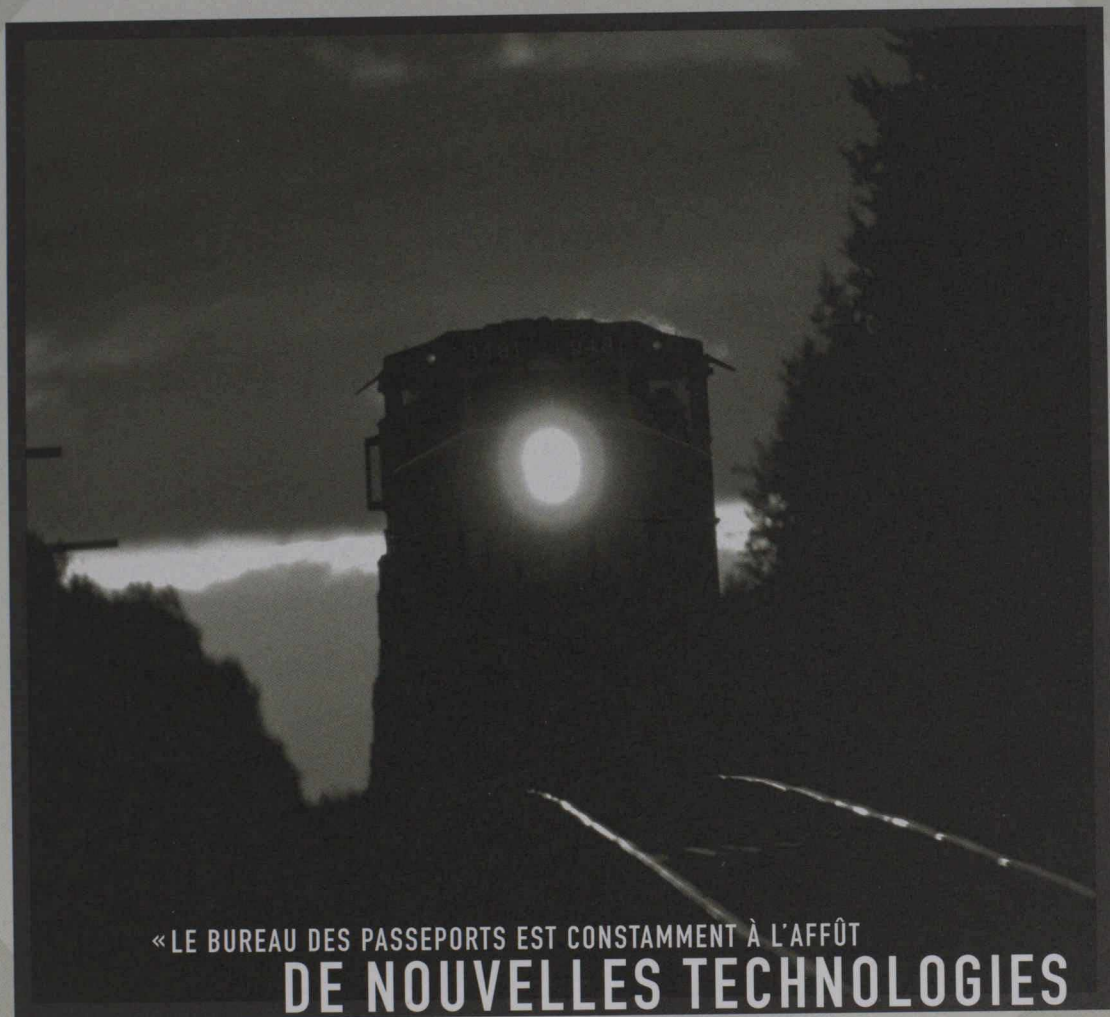
## LES PRODUITS DE DEMAIN

Le Bureau des passeports du Canada est un chef de file dans le domaine des documents 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 submergés par une vague de passagers de vols internationaux désireux de passer rapidement aux postes d'immigration et de 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 documents de voyage canadiens. Des membres clés du personnel collaborent avec des entrepreneurs privés pour mettre au point le nouveau système informatisé.

Le Bureau étudie également le lancement possible d'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 rendent fréquemment aux États-Unis.





« 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. »



« AUJOURD'HUI, IL EST **PLUS IMPORTANT**

QUE JAMAIS DE DISPENSER LES **SERVICES** ATTENDUS AVEC UN  
MAXIMUM D'EFFICACITÉ, D'EFFICIENCE ET D'ÉCONOMIE. »

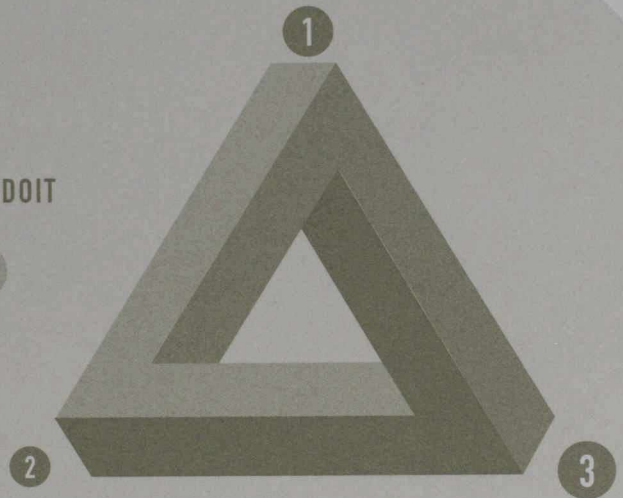


## LE DÉFI

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

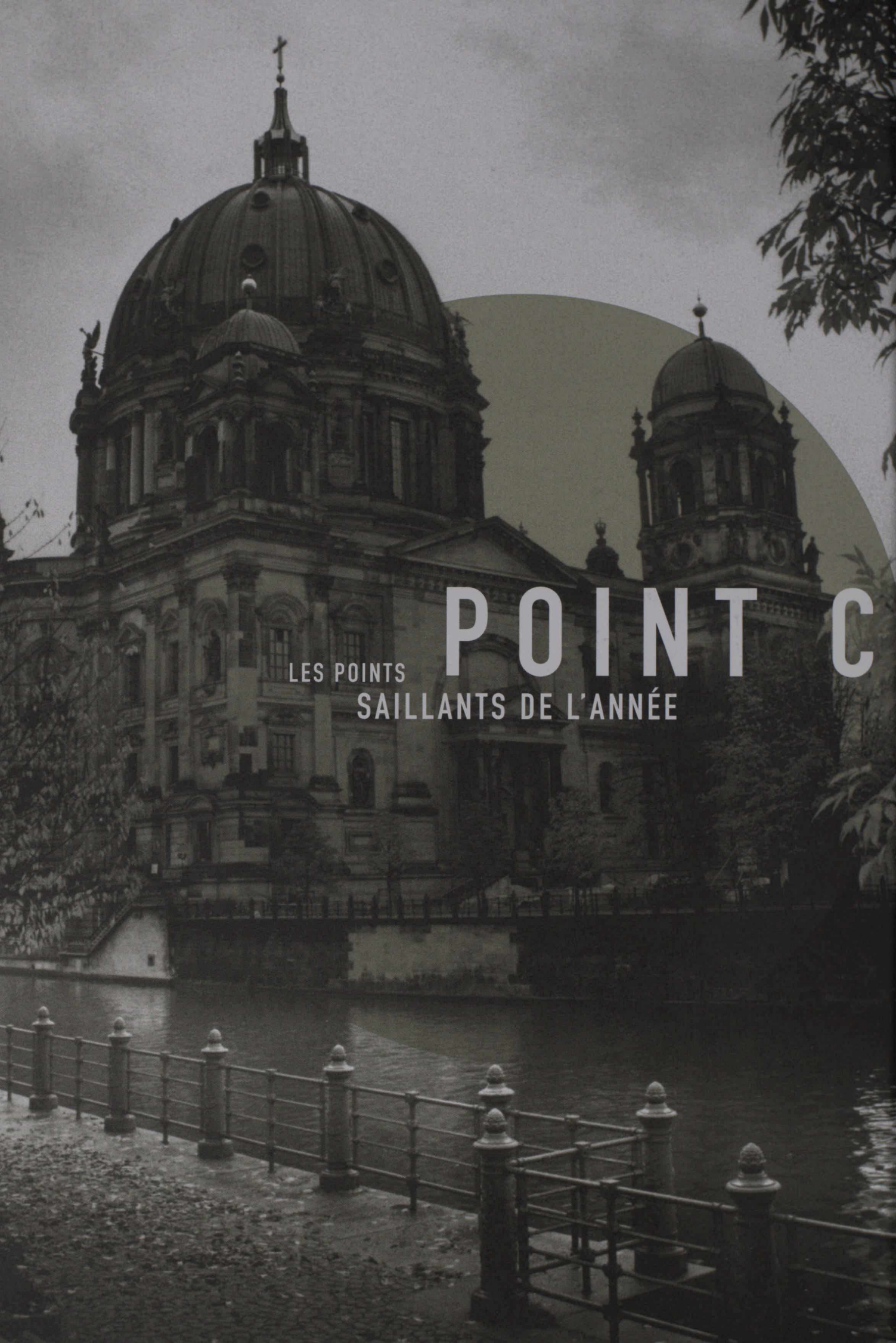
Au cours des dernières années, le Bureau des passeports a amélioré ses techniques de gestion en se concentrant sur la gestion stratégique. Cette dernière consiste à fixer les orientations à long terme, à déterminer quel est le meilleur usage des ressources, à établir des normes et à évaluer l'opinion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

« POUR REMPLIR SON MANDAT, LE BUREAU DES PASSEPORTS DOIT  
CONSTAMMENT ÉQUILIBRER TROIS VARIABLES :  
1 LA QUALITÉ DU SERVICE, 2 LA SÉCURITÉ ET 3 LE COÛT. »



Dans toute l'organisation, on resserre les mesures de sécurité, souvent au moyen de technologie d'avant-garde, 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 documents de voyage canadiens jouissent à l'étranger. Il serait en effet inacceptable de compromettre la sûreté du système grâce auquel ce passeport est produit.

Dans une période de compressions budgétaires comme la nôtre, le Bureau est tenu d'appliquer des méthodes de gestion éprouvées. Il doit sans cesse contrôler ses frais de production, mais il ne peut le faire aux dépens de la qualité du service et des normes de sécurité. 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.



# POINT C

LES POINTS

SAILLANTS DE L'ANNÉE



Au cours du dernier exercice, le Bureau des passeports a réalisé de grands progrès dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de son organisation, de la force de son personnel et de la qualité du service dispensé au public voyageur canadien. Le Bureau a ainsi maintenu la réputation internationale qu'il s'était déjà méritée pendant de nombreuses années.

Le Bureau des passeports a entrepris de s'acquitter de son mandat en se fixant un certain nombre d'objectifs spécifiques énoncés dans le Plan d'entreprise de 1995-1996. Les mesures prises pour atteindre les divers objectifs sont

résumées dans ce chapitre

FORCE

## OBJECTIFS

En consultation avec Revenu Canada et Citoyenneté et Immigration Canada, le Bureau des passeports a étudié la possibilité de lancer une **carte-passeport de format portefeuille lisible à la machine** pour les Canadiens.

Une telle carte tirerait profit des nouvelles technologies et faciliterait les déplacements entre le Canada et les États-Unis tout en offrant le même niveau élevé de sécurité que le passeport. Au cours de l'exercice passé, le Bureau des passeports a commandé une étude de marché pour sonder l'intérêt du public envers une telle carte. L'étude a montré qu'il existe bel et bien chez le public une demande pour ce nouveau produit.

Toujours intéressé à maintenir les normes les plus élevées de service à la clientèle, le Bureau des passeports a entrepris à travers le Canada une enquête sur la satisfaction du client auprès des personnes qui avaient récemment fait une demande de passeport. Les constatations ont été très positives et ont révélé que les Canadiens sont

généralement très satisfaits de la performance du Bureau des passeports. Les résultats de l'enquête serviront à améliorer encore davantage la prestation des services.

Au cours de l'exercice passé, le Bureau des passeports a amorcé une révision de son **Plan stratégique quinquennal (1992-1993 à 1996-1997)** pour que celui-ci tienne compte des développements survenus au gouvernement et dans les milieux d'affaires. Une partie de la révision a été réalisée grâce à une recherche de marché approfondie effectuée par une firme privée d'experts-conseils. Le rapport de recherche confirme que le Bureau des passeports a atteint un grand nombre de ses objectifs d'amélioration du service, mais recommande de passer, pour sa planification, à une approche plus orientée en fonction du marché. Le rapport fournira des données qui serviront à l'élaboration du prochain plan à long terme au cours de l'année prochaine.

Dans le domaine des **ressources humaines**, le Bureau des passeports a atteint son objectif, qui était de réexaminer et de réviser ses politiques et procédures pour les

## POINTS SAILLANTS

### DE L'ENQUÊTE SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS

En général, les clients présentant une demande en personne se disent très satisfaits de la qualité de service offerte par le personnel du Bureau des passeports au chapitre de la courtoisie, de la promptitude et de la connaissance du personnel de service, ainsi que de la compréhension, dont fait preuve le personnel, de leurs besoins spécifiques.

La plupart des clients présentant une demande en personne se sont dits satisfaits du temps d'attente nécessaire pour recevoir le service ; la plupart des clients présentant une demande par la poste se sont dits généralement satisfaits du temps d'attente pour recevoir leurs passeports.

En général, la majorité des clients sont satisfaits de l'emplacement des bureaux des passeports et de ses heures d'opérations.

De plus, les clients sont généralement satisfaits de la liste actuelle de répondants qualifiés.

Le public est très peu conscient du fait que les droits de 60 \$ pour le passeport comprennent un droit consulaire de 25 \$ et que le passeport est entièrement financé par le droit de traitement de 35 \$ demandé pour le passeport. Mais, une fois qu'on leur a dit que les frais de traitement sont de 35 \$, les clients disent, dans une très forte majorité, trouver ce prix équitable.

Le service de livraison express de 48 heures, à un coût de 30 \$ en sus des droits de 60 \$ est considéré comme une bonne idée. Mais l'intérêt diminue au fur et à mesure que le prix augmente.



aligner avec la direction stratégique et les objectifs du Bureau. Tous les domaines principaux de la gestion des ressources humaines ont marqué des progrès.

En plus, le Bureau des passeports a commencé l'élaboration d'un **plan transitoire de gestion des ressources humaines**. Ce plan vise à atténuer l'impact attendu du changement rapide sur les employés du Bureau des passeports découlant de l'implantation d'une nouvelle technologie. Les questions auxquelles il faudra s'attaquer comprennent la formation de recyclage, la dotation, la classification, la stratégie en matière de langues officielles, l'équité en matière d'emploi et l'aide aux employés pendant la période de transition.

L'année passée, on a poursuivi la mise en œuvre du plan quinquennal de vérification élaboré en 1992–1993 pour assurer l'efficacité des contrôles internes et des procédés administratifs. La vérification de cette année a comporté des évaluations d'activités dans des bureaux régionaux et dans des divisions administratives centrales.

La **Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger** a été restructurée pour lui permettre de mieux soutenir le changement technologique dans les opérations du Bureau des passeports. La direction s'appelle maintenant Sécurité, politiques et admissibilité et comprend un Groupe conseil sur les documents sécuritaires. Ce groupe examinera le procédé de fabrication des passeports canadiens et verra au développement de la prochaine génération de produits.

Le Bureau des passeports a entrepris de développer et d'implanter de nouveaux systèmes automatisés pour améliorer la qualité de vie des employés en milieu de travail, la qualité du service et la sécurité de nos systèmes. Les réalisations de l'année comprennent l'installation du système d'exploitation Windows et du logiciel Perfect Office dans l'ensemble de l'organisation.

Le travail s'est poursuivi à bonne allure sur le Plan d'amélioration de la technologie lancé en 1993 pour passer à une nouvelle ère de production de documents de voyage et de services basés sur une technologie d'information de pointe. Le plan se divise en trois phases :

- 1 la définition du projet et des besoins des utilisateurs,
- 2 la recherche et le développement de solutions de remplacement,
- 3 l'installation et l'évaluation de bureaux pilotes et
- 4 la mise en œuvre opérationnelle complète.

Les deux premières phases ont été complétées à la fin de l'exercice 1994–1995. La phase III, réalisée durant l'exercice 1995–1996, comprenait l'inventaire des besoins de l'architecture définitive et les spécifications de l'équipement pour les nouveaux systèmes, l'essai des systèmes et la préparation d'une stratégie de mise en œuvre complète.

Un des principaux objectifs de l'année était d'améliorer la qualité du service au moyen des initiatives suivantes :

1) Le Bureau des passeports a étudié la faisabilité de l'utilisation de cartes de crédit et de débit au lieu d'argent liquide pour les services dispensés au public. Les constatations ont été positives et ont conduit à la prochaine étape, un plan de mise en œuvre de ces cartes à certains bureaux pilotes.

2) Le Bureau des passeports a étudié des façons d'améliorer son efficacité par un partage accru des ressources et une meilleure coordination des activités avec d'autres ministères intervenant dans l'émission de documents d'identité ou de voyage. Le projet pilote CANPASS, à l'aéroport international de Vancouver, est une bonne démonstration du travail en commun de trois ministères ou organismes fédéraux dans le but d'améliorer le service au public.

3) Enfin, le Bureau a continué à travailler et à soutenir la formation du personnel consulaire qui touche à la production de passeports.

#### 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 1995–1996, le Bureau des passeports a émis 1 505 417 documents de voyage, soit une augmentation de près de 7,8 p. cent par rapport à l'année précédente, et la troisième augmentation annuelle supérieure à 5 p. cent.

Ce volume a été de 14,21 p. cent supérieur aux prévisions. En fait le Plan d'entreprise de 1995-1996 prévoyait une diminution de 5,6 p. cent à cause des nouveaux droits imposés pour services consulaires ; on s'attendait à un effet modérateur sur la demande de passeports. Il semble que jusqu'à maintenant, ce soit l'inverse qui s'est produit. De nombreux clients se sont précipités pour se procurer leurs documents de voyage avant l'entrée en vigueur de nouveaux droits, comme le voulait la rumeur.

Deux autres facteurs expliquent l'augmentation du volume d'affaires. Le premier de ces facteurs est l'augmentation du nombre de Canadiens voyageant à l'étranger : 5,8 p. cent de plus de Canadiens se sont rendus outre-mer en 1995-1996, comparativement à l'année précédente, et 7,4 p. cent de plus ont passé plus d'une nuit aux États-Unis. L'entente « Open Skies » entre le Canada et les États-Unis a donné un surcroît de vigueur aux services aériens transfrontaliers et a fait qu'un nombre plus élevé de Canadiens ont choisi l'avion pour se rendre aux États-Unis. Cette réaction a fait monter la demande de services au Bureau des passeports parce que les Canadiens ont été incités à se munir de passeports pour voyager aux États-Unis.

Le second facteur affectant la demande a été le référendum d'octobre 1995 au Québec. Les comptoirs du Bureau des passeports de la province de Québec, particulièrement ceux de la région de Montréal, ont vu la demande de passeports canadiens augmenter de 130 p. cent au cours du mois qui a précédé le référendum.

Les Canadiens sont plus enclin que jamais à posséder un passeport. Les données montrent que 22,6 p. cent des Canadiens en possèdent un, comparativement à 18,6 p. cent en 1990. La proportion des détenteurs de passeports dans l'ensemble de la population augmente de façon régulière depuis 1982.

Sur les 1 505 417 documents de voyage émis cette année, 95,9 p. cent l'ont été au Canada, et 4,1 p. cent à l'étranger. Cette répartition suit les prévisions du Plan d'entreprise.

## 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 documents de voyage délivrés par année-personne. Il existe deux variantes de ce taux : pour 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 1995-1996, le taux de productivité global du Bureau des passeports a atteint 2 921 documents/année-personne, soit une augmentation de 8,9 p. cent par rapport à l'exercice précédent. C'est la troisième année consécutive que le Bureau connaît une augmentation de productivité. Cette augmentation a coïncidé avec un accroissement de 7,8 p. cent de la demande pour les services du Bureau des passeports.

L'augmentation de productivité est en partie attribuable à l'augmentation du volume d'affaires, mais également à l'utilisation prudente des ressources humaines. La meilleure démonstration de ce fait est la façon dont on a réagi à la ruée qui s'est produite pour obtenir des passeports canadiens pendant la campagne référendaire au Québec. Le personnel a été réaffecté en fonction des besoins et les demandes ont été triées pour accélérer les entrevues avec les examinateurs. Ces mesures, parmi d'autres, ont eu pour résultat un gain de productivité de 30,3 p. cent comparativement à la même période l'année précédente.



Les gains de productivité selon les régions ont été les suivants : 4,3 p. cent pour les opérations de l'Est, 3,7 p. cent pour les opérations de l'Ontario, 12,8 p. cent pour les opérations de l'Ouest et 10,8 p. cent pour les opérations centrales.

Le Bureau des passeports a respecté sa norme de service de cinq jours (cinq jours ouvrables pour traiter une demande présentée en personne) dans 96,6 p. cent des cas. La norme de dix jours pour les demandes présentées par le poste a été atteinte 63 p. cent du temps. Ce taux a été atteint malgré les délais causés par deux événements extraordinaires : le référendum au Québec et l'application de nouveaux frais consulaires. Dans les journées précédant le référendum, des employés de la région de la Capitale nationale ont été dépêchés dans la région de Montréal pour aider ces bureaux à absorber l'augmentation de 130 p. cent de la demande de passeports. Après l'entrée en vigueur des nouveaux droits consulaires, le Bureau des passeports a été obligé de communiquer avec tous les requérants qui avaient présenté une demande par la poste après le 8 novembre 1995 pour les informer du

changement. Ces deux événements expliquent le fait que 3,4 p. cent de l'ensemble des services aux clients transigeant en personne n'aient pas pu être délivrés en respectant la norme des cinq jours. C'est ce qui a également retardé 37 p. cent des demandes soumis par la poste.

#### LES RECETTES

En 1995-1996, les recettes ont atteint 53,1 millions de dollars, soit 3,5 millions de plus que l'année précédente (une hausse de 7,1 p. cent). Cette hausse des recettes est attribuable à une augmentation du volume de 7,8 p. cent.

#### LES DÉPENSES

Les dépenses se sont élevées à un total de 44,1 millions de dollars, un montant inférieur de 9 millions aux recettes pour l'année. Les dépenses ont augmenté de 1,3 million de dollars, soit 3 p. cent, par rapport à 1994-1995.

L'augmentation de 3 p. cent des dépenses d'exploitation est également attribuable à l'augmentation du volume. Les salaires et autres avantages sociaux représentent 49 p. cent du montant, les immobilisations, 3 p. cent et les frais d'exploitation, 48 p. cent.

**LES SECTIONS SUIVANTES SOULIGNENT ET RECONNAÎT  
L'IMPORTANCE DE CHACUN DES BUREAUX RÉGIONAUX**

**ET LES GROUPES FONCTIONNELS QUI LES SUPPORTENT.**



## LA DIRECTION DES OPÉRATIONS DE L'EST

La Direction des opérations de l'Est est responsable de la délivrance des documents de voyage au Québec et dans les quatre provinces de l'Atlantique. Les personnes qui font une demande de passeport reçoivent un service personnalisé à des bureaux situés à St. John's, Halifax, Fredericton, Jonquière, Sainte-Foy, Laval, Saint-Laurent et Montréal. De plus, les clients de toute la région peuvent obtenir des renseignements en appelant une centrale téléphonique à Montréal.

Au cours de l'exercice 1995-1996, la région a délivré 328 857 passeports, un gain de productivité de 4,3 p. cent par rapport à l'année précédente et une augmentation de 4 p. cent comparativement aux prévisions du Plan d'affaires.

L'événement principal de l'année a été le saut dramatique dans les demandes de passeports pendant les semaines qui ont précédé le référendum d'octobre au Québec. Pendant cette période, le nombre des demandes a plus que doublé, les bureaux du secteur de Montréal ayant à porter le gros de la demande. La région a immédiatement pris des mesures pour traiter l'afflux de demandes tout en maintenant les normes de service. On a réaffecté le personnel pour aider là où le besoin se faisait sentir, on a temporairement agrandi le bureau de Saint-Laurent et ajouté deux bureaux supplémentaires (également temporaires) pour permettre au bureau de Montréal de contenir le débordement.

Ces mesures ont pu être mises en œuvre rapidement à cause du statut du Bureau des passeports comme organisme de service spécial. Le succès de la réaction est également dû au professionnalisme du personnel et à la coopération d'autres organismes fédéraux. La ruée pré-référendaire a suscité plusieurs demandes d'entrevues de la part de la presse locale, nationale et internationale. La façon dont la région a traité la situation a généralement reçu une couverture de presse très favorable.

En 1995-1996, la Direction des opérations de l'Est a continué le travail d'amélioration de sa structure organisationnelle amorcé l'an dernier. Un système simplifié

de gestion a été introduit dans les bureaux de Montréal, Saint-Laurent et Halifax. Également, le bureau d'Halifax a adopté le concept de « travail complet », selon lequel les employés effectuent toutes les tâches relatives à l'émission des passeports. Pareillement, l'emploi saisonnier a été introduit à ce bureau pour lui donner une flexibilité supplémentaire et lui permettre de s'ajuster aux fluctuations de volume.

Pour mieux informer le public des services du Bureau des passeports, particulièrement les clients vivant loin des bureaux régionaux, la région a organisé des présentations dans les centres d'achats à Sydney (N.-É.), Moncton (N.-B.) et dans les régions du Saguenay-Lac Saint-Jean, de Rivière-du-Loup et de Rosemère, au Québec. Dans d'autres activités de promotion, la Direction a participé au Salon du Voyage de Québec et à l'assemblée annuelle de l'Alliance canadienne des associations touristiques (ACAT), dans la région de l'Atlantique.

Les bureaux de Montréal et de Laval ont reçu des dirigeants d'organisations de délivrance de passeports des É.-U., de l'Australie et du Royaume-Uni, qui étaient de passage alors qu'ils se rendaient à une « Conférence quadrilatérale sur les passeports », présentée par le Bureau des passeports à Hull.

Les autres points saillants de l'année ont été les améliorations apportées au recrutement et à la formation des examinateurs de passeports et la reconnaissance spéciale des réussites des employés. Les équipes touchées par la réponse à la ruée pré-référendaire ont reçu une mention du ministre des Affaires étrangères et du Commerce international pour l'excellence de leur service. Le personnel du bureau d'Halifax a reçu des mentions du directeur régional pour l'innovation et les activités de promotion dont il a fait preuve, et celui du bureau de Fredericton, pour la qualité du service.



# CENTRALES

## LA DIRECTION DES OPÉRATIONS CENTRALES

La Direction des opérations centrales est située dans la Région de la capitale nationale et assume la gestion de cinq points de service : les bureaux de délivrance de passeport d'Ottawa et de Hull, ainsi que les sections des voyages officiels, des certificats d'identité et des services du courrier.

Au cours de l'année, la Direction des opérations centrales a délivré 306 630 documents de voyage, à peu près le même nombre que l'an passé, mais en ayant recours à moins de personnes pour accomplir la tâche. De plus, la région a continué à respecter les normes de service les plus élevées, comme en témoignent les nombreuses lettres de félicitation que lui ont fait parvenir des clients satisfaits.

Ces réussites étaient particulièrement remarquables compte tenu des défis spéciaux auxquels la direction a eu à faire face au cours de l'année. La région a été appelée pour donner un coup de main à la Direction des opérations de l'Est aux prises avec une explosion de la demande de passeports pendant la campagne référendaire du Québec. Également, le personnel régional a été tenu occupé par l'introduction des nouveaux frais pour services consulaires demandés par le Bureau des affaires consulaires et perçus par le Bureau des passeports.

En plus de dispenser des services de passeport, la Direction des opérations centrales a entrepris un certain nombre d'importantes activités externes d'information. Le personnel régional a continué à mieux faire connaître les services du Bureau des passeports au public voyageur en prenant part à des programmes et des présentations de voyage dans la Région de la capitale nationale et au moyen de séances d'information à l'intention des députés et de leur personnel.

La Direction des opérations centrales a fait la promotion de l'échange de renseignements sur les opérations de production de passeports au moyen d'un échange de visites avec le chef du centre postal de l'agence américaine des passeports, à Portsmouth (New Hampshire), et en recevant des fonctionnaires d'un grand nombre de pays étrangers pour des visites guidées de ses installations.

Les représentants de la région ont soutenu le rôle du Canada dans la facilitation des voyages internationaux en assistant à une très importante réunion de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Cette réunion traitait de questions relatives aux voyages internationaux par avion, comme les documents de voyage lisibles à la machine et les questions d'immigration.

# L'OUEST

## LA DIRECTION DES OPÉRATIONS DE L'OUEST

La Direction des opérations de l'Ouest dispense ses services aux Canadiens des provinces des Prairies et de la Colombie-Britannique par ses bureaux de Calgary, Edmonton, Regina, Saskatoon, Surrey, Vancouver, Victoria et Winnipeg.

Au cours de l'exercice 1995-1996, la Direction des opérations de l'Ouest a délivré un nombre record de passeports, soit 326 067, une augmentation de 15 p. cent sur l'année précédente. Pendant la même période, la région n'a pas cessé de répondre aux normes de service rapide et efficace en traitant la plupart des demandes de passeport dans un délai de cinq jours. Ce niveau de service a été bien apprécié par les clients, comme en témoignent les

nombreuses expressions de remerciements reçues par l'ensemble des huit bureaux de l'Ouest.

Les réussites de l'année sont le résultat des efforts constants de la région pour améliorer le service et la productivité. Parmi les initiatives de la Direction on relève un programme, réparti sur quatre ans, de sondages sur la satisfaction du client, mené par des experts-conseils externes. Les résultats montrent que plus de 90 p. cent des personnes faisant une demande de passeport dans la région sont très satisfaites du service qu'elles reçoivent. Néanmoins, la région continuera à utiliser les commentaires des clients à l'occasion de sondages pour pousser encore plus loin l'amélioration de ses services.

En plus des questionnaires soumis aux clients, la région a parrainé des sondages indépendants auprès de ses employés dans le but d'améliorer la qualité de l'environnement de travail. Les mesures prises dans ce domaine comprennent l'utilisation d'un bulletin de nouvelles régional, le *Western RoundUp*, pour tenir le personnel au courant des questions importantes.

Une initiative conçue pour améliorer à la fois la prestation de service et la qualité de la vie au travail des employés a été le déménagement du bureau de Regina dans des locaux plus modernes. Le nouvel emplacement possède l'infrastructure nécessaire pour accueillir l'environnement

informatisé en direct qui est en voie d'installation sous l'égide du Plan de perfectionnement de la technologie du Bureau des passeports.

Octobre 1995 a été témoin du lancement du projet pilote CANPASS, à Vancouver, événement auquel le Premier ministre a assisté. Le projet est une initiative conjointe de Revenu Canada, du Bureau des passeports et de Citoyenneté et Immigration. Il permet aux voyageurs fréquents de passer rapidement aux douanes à l'aide d'une carte codée électroniquement. Les cartes CANPASS sont produites sur place, au Bureau des passeports de Vancouver.

## LA DIRECTION DES OPÉRATIONS DE L'ONTARIO

Cette Direction du Bureau des passeports dessert les besoins de plus de dix millions de résidents de l'Ontario par l'entremise de bureaux de délivrance des passeports situés à Toronto, Hamilton, London, North York, Scarborough, Thunder Bay, Windsor, Brampton, Kitchener et St. Catharines.

Au cours du dernier exercice financier, la région a délivré 482 853 passeports, soit 9,7 p. cent de plus que l'an passé et plus d'un tiers de tous les passeports émis au Canada. Le bureau de Windsor a connu une année exceptionnellement occupée, son activité se situant à des niveaux record pendant toute l'année.

Grâce à un certain nombre de mesures, la région a réalisé des gains de productivité. Le bureau de Scarborough a amélioré sa capacité de recherche de dossiers en introduisant un poste de recherche informatisé. Les bureaux de Windsor et de London se sont joints à ceux de St. Catharines et de Kitchener dans l'utilisation d'une méthode efficace de production des passeports appelée le concept de «travail complet». En vertu de ce concept, les employés sont formés pour effectuer toutes les tâches relatives à la délivrance des passeports, ce qui a pour résultat d'accroître l'efficacité, la flexibilité et la satisfaction du client. Divers bureaux ont également fait un meilleur usage de leurs ressources humaines en intro-

duisant deux quarts de travail ou des horaires de travail flexibles et de l'emploi saisonnier ou à temps partiel, là où c'était possible.

La région a continué à maintenir ses normes élevées de service aux clients malgré la nécessité de percevoir de nouveaux droits pour les services consulaires et les perturbations causées par la grève des employés provinciaux, comme en témoignent les nombreuses expressions d'appréciation communiquées par courrier ou en personne au comptoir. Le bureau de St. Catharines a amélioré son service à l'aide d'un moniteur en circuit fermé pour aider à assurer en tout temps la présence d'un nombre suffisant d'employés aux comptoirs et pour accroître la sécurité du bureau.

La région a démontré sa présence sociale de plusieurs façons. Divers bureaux ont offert des services externes d'information adaptés aux voyageurs aînés ou étudiants et à d'autres groupes. Le bureau de Thunder Bay a offert des fac-similés de passeports aux enfants qui visitaient un village d'antan. Plusieurs bureaux ont recueilli des dons d'aliments pendant le temps de l'Action de grâce et de Noël, alors que la région, dans l'ensemble, augmentait de 17 p. cent ses contributions à Centraide. Les bureaux de St. Catharines et de Kitchener ont reçu un témoignage de reconnaissance local spécial pour leur service commu-



nautaire exceptionnel. Deux bureaux, celui de Kitchener et celui de Brampton, ont fait la promotion d'artistes locaux en exposant leurs œuvres dans leurs locaux.

Des initiatives visant à informer le public des services de passeport ont pris la forme de deux séminaires, tenus à Brampton, à l'intention de la communauté musulmane, et d'une participation de divers bureaux à un certain nombre de salons professionnels. Également, une circulaire adressée par un député aux ménages de St. Catherines contenait des renseignements sur les

services du Bureau des passeports. Un présentoir portant sur l'histoire de la production des passeports a circulé dans les divers bureaux régionaux.

Dans le sens de la philosophie d'entreprise du Bureau des passeports, la région a continué à reconnaître les réussites exceptionnelles de ses employés. Un certain nombre d'employés ont reçu des prix pour leur contribution spéciale aux initiatives régionales, pour leur engagement exceptionnel à leur tâche et pour leurs longs états de service.

## RELATIONS AVEC LES ORGANISMES CENTRAUX ET SECRETARIAT DU BUREAU

L'unité de planification soutient le Comité exécutif du Bureau des passeports en développant l'orientation stratégique à long terme de l'organisation, ainsi que ses objectifs commerciaux à court terme.

Lorsque le Bureau des passeports a été établi comme organisme de service spécial (OSS) «à titre d'essai» en 1990, son premier projet important de planification a été le Plan stratégique quinquennal de 1992-1993 à 1996-1997. Les principes directeurs de ce plan étaient la récupération des coûts et l'amélioration de la délivrance et de la sécurité des documents de voyage. Avec l'arrivée à terme de ce cycle de cinq ans, le Bureau a commencé à se préparer à la phase de planification suivante. Le nouveau cycle proposé sera de trois ans, de 1997-1998 à 1999-2000. Sa fonction première sera d'évaluer les demandes accrues du public canadien pour les services du Bureau des passeports dans les années à venir et de répondre à ces demandes.

Pour préparer le terrain de la prochaine phase, le Bureau des passeports a procédé à des examens des changements qui se sont produits au sein de l'organisation et des tendances externes qui affectent celle-ci. Les examens ont montré que le Bureau des passeports devra avoir une orientation plus prononcée envers le service à la clientèle et, en particulier, il devra adapter sa prestation des services aux demandes et aux besoins des diverses régions. Une des principales tendances qu'ont fait ressortir les examens a été l'utilisation croissante de nouvelle technologie par les

compagnies aériennes, les douanes et les administrations aéroportuaires pour traiter les passagers de façon efficace. Cette tendance fera vraisemblablement pression sur le Bureau des passeports pour qu'il fusionne ses produits et procédés avec la production des documents, comme les visas et les billets d'avion, et qu'il adopte la technologie qui lui permettra de parvenir à cette fin.

Le Bureau des passeports est déjà tourné dans cette direction grâce à son Plan de perfectionnement de la technologie. Une grande partie de la planification stratégique de l'année a consisté à mettre la touche finale à ce Plan. Le travail a également porté sur une évaluation du modèle organisationnel d'organisme de service spécial et d'autres options dont dispose le gouvernement fédéral pour dispenser les services du Bureau des passeports. On s'attend à ce que le Bureau continue à fonctionner selon le modèle actuel ou une forme évoluée de celui-ci.

Les activités principales de l'Unité de la planification pendant l'année ont consisté à intégrer les résultats des examens, des tendances nouvelles et des principaux objectifs du Bureau des passeports dans le Plan d'entreprise et dans le Rapport annuel de 1994-1995. Ces documents ont aidé à renforcer l'image de marque et l'image d'organisme de service spécial et ont servi à communiquer les objectifs du Bureau des passeports et les résultats atteints au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, aux agences centrales du gouvernement fédéral et à d'autres intervenants.



En 1995–1996, la Direction des services de gestion a dispensé ses services par l'entremise des unités suivantes : Systèmes d'information, Services d'informatique, Organisation et Méthodes, Communications écrites, Communications et marketing, Politique sur les passeports, Gestion des documents et Service 1-800. Également sous l'aile des services de gestion se trouvait le Programme de perfectionnement de la technologie, un programme en cinq étapes visant à faire la réingénierie du système de délivrance des passeports à l'aide de nouvelles technologies de traitement des images et de gestion des documents.

L'année a coïncidé avec la phase III du Programme de perfectionnement de la technologie. Au cours de cette phase, le travail a fait de rapides progrès sur la conception et le développement du système informatisé, appelé OSCAR (Optimalisation des systèmes pour capturer, archiver et récupérer). Un document de Spécifications fonctionnelles d'OSCAR fut préparé, lequel explique en détail comment le système devra fonctionner, de l'étape de l'examen à celle de l'enregistrement des données et de l'entreposage d'archives. Les besoins architecturaux définitifs ont été établis, soit le matériel, le logiciel et les éléments de réseau nécessaires à l'amélioration d'OSCAR. L'équipement et les périphériques nécessaires à un environnement de développement de systèmes ont été achetés et installés chez l'entrepreneur. Suite à l'approbation par le Conseil du Trésor de la phase finale du Programme, le Programme de perfectionnement de la technologie procédera à l'installation de systèmes pilotes dans certains bureaux et à l'implantation finale d'OSCAR.

L'équipe de TEP a examiné la technologie de production affectée au système de production de passeports lisibles à la machine et fait des recommandations proposant une étude plus poussée de ces deux technologies.

Le projet des Services d'informatique, d'implantation de Windows et de PerfectOffice a produit d'importants résultats en améliorant considérablement la qualité de vie au travail des employés et le service offert au client. Le nouveau logiciel de bureautique possède plusieurs

caractéristiques comme un environnement graphique, un courrier électronique intégré et un calendrier de rendez-vous. Le système d'opération de réseau a été modernisé pour offrir une gestion plus globale et une capacité de réseau élargi (WAN).

Dans le cadre du service interne de Consultation en gestion, Organisation et méthodes a mis en place un modèle interactif de gestion pour la prévision des ressources qui répondait aux changements survenus dans l'environnement de gestion. On a également entamé l'étape de faisabilité d'un Système de soutien de l'information pour la haute direction, lequel intégrerait les données fonctionnelles et opérationnelles de l'organisation en un seul système global d'information «à guichet unique». Parmi les projets de consultation ad hoc, on trouve la prévision de l'impact des frais consulaires, la conception et la mise en œuvre d'un système de contrôle d'inventaire des passeports vierges, l'aide apportée à une étude de faisabilité concernant la carte de crédit et de débit et le rôle de liaison par intérim d'information opérationnelle et fonctionnelle auprès de l'équipe d'OSCAR.

L'équipe des Communications écrites a adopté une nouvelle approche pour la production des documents écrits, connue sous l'appellation «information en modules intégrés» (information mapping). Cette approche est une méthode efficace d'analyse, d'organisation et de présentation d'information complexe et a été utilisée lors de la révision du Manuel de politiques sur les passeports. Les manuels internes ont été révisés ou réédités afin de mieux communiquer les procédures et politiques aux employés et ont été améliorés pour y inclure un nouveau dessin de la couverture, de nouveaux cahiers de reliure et des onglets pour mettre l'accent sur notre mandat de communications et sur notre image de marque.

Le groupe Communications et marketing a entrepris plusieurs projets spéciaux dans le but de mieux sensibiliser le public voyageur aux services offerts par le Bureau des passeports. Parmi ces projets, on relève la production d'un vidéo primé, «Le premier pas de votre voyage», des mes-



sages d'intérêt public publiés dans le supplément voyage d'été de «Maclean's» et de «L'actualité», ainsi que la participation à des foires du voyage au plan national et provincial. Le Groupe de recherche Environics a reçu le mandat de tenir un sondage sur la satisfaction du client auprès d'acheteurs récents de passeports canadiens. Le sondage a été entrepris en deux étapes : une étape qualitative, comprenant une série de quatre sessions de groupe de discussion, et une étape quantitative comprenant un sondage sur interception auprès des clients qui ont visité un Bureau des passeports et un sondage téléphonique auprès de clients qui ont reçu un passeport par la poste. Même si on tient compte de la variation régionale, le public canadien qui a participé à chacune des phases du sondage a exprimé sa satisfaction à l'égard des services offerts par le Bureau des passeports.

Le groupe Politique sur les passeports a poursuivi ses améliorations graduelles en élaborant une politique simplifiée dans le traitement de la preuve documentaire de citoyenneté pour les cas de passeports à validité limitée, en discutant avec les groupes de répondants pour développer la liste des répondants admissibles, et en implantant une nouvelle procédure permettant d'offrir des services de passeports aux requérants qui sont visuellement handicapés. En plus, un nouvel outil de prise de décision, la Demande de décision en matière de politique a été mise au point pour guider la haute direction à travers

l'enchevêtrement des changements de politiques.

L'équipe Gestion des documents a fourni des services d'extraction de l'information sur les dossiers de politiques et d'administration et répondu à 33 631 demandes de recherche de dossiers de l'organisme provenant de clients comme le Coordonnateur de la protection des renseignements personnels, la Division consulaire, l'administration centrale et des bureaux régionaux afin de répondre aux besoins du public. Elle a également entrepris une étude de recherche pour analyser les besoins du Bureau des passeports en matière de gestion des dossiers, ce qui devrait ouvrir la voie vers un système automatisé de gestion des dossiers, système conçu pour diminuer le fardeau de la paperasse et faciliter l'accès à l'information pour nos utilisateurs. Un lien a été installé avec le réseau SIGNET pour permettre la communication électronique avec le ministère et avec les 150 missions situées à l'étranger, ce qui a aidé à améliorer les services offerts aux voyageurs canadiens dans le monde entier.

Une des principales qualités des initiatives du Service 1-800 a été la reclassification de ses standardistes du niveau CR-03 à celui de CR-04 afin de les habiliter à traiter des demandes plus complexes. Le système de messages a été soumis à une surveillance continue, réexaminé et modifié pour refléter les changements les plus récents dans les exigences relatives aux demandes de passeport et dans la communication de renseignements aux clients de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible.

## RESSOURCES HUMAINES LA DIRECTION DES SERVICES EN RESSOURCES HUMAINES

La Direction des services en ressources humaines est responsable du développement d'une grande variété de programmes stratégiques qui doivent être efficaces et répondre aux besoins spécifiques de l'agence. La Direction assure également le fonctionnement de programmes opérationnels et offre des conseils fonctionnels aux conseillers en ressources humaines qui travaillent dans les régions. Toutes les activités sont orientées vers

la poursuite du mandat du Bureau des passeports. La Direction fournit ainsi à l'organisation, en temps opportun, un effectif hautement compétent et efficace.

Ses principaux programmes sont les suivants : planification stratégique des ressources humaines, santé et sécurité au travail, classification, dotation, relations du personnel, formation et développement, orientation des employés, programme de gestion des carrières,

feed-back sur le rendement des employés, pour n'en nommer que quelques-uns.

Au cours des années passées, la Direction a entrepris diverses initiatives mineures pour favoriser une approche plus stratégique, au sein de l'organisation, à l'égard de la gestion des ressources humaines. Ses activités permettent de montrer cohésion et efficacité tout en faisant preuve de leadership et d'intégrité par le biais de ses principales activités en gestion des ressources humaines.

#### VOICI QUELQUES-UNS DES PROJETS LES PLUS IMPORTANTS ENTREPRIS L'AN PASSÉ :

- développement et livraison, à tous les gestionnaires de l'organisation, d'une formation adaptée en ressources humaines portant sur la dotation et les relations du personnel ;
- établissement d'un instrument de délégation en gestion des ressources humaines habilitant les gestionnaires à prendre les décisions appropriées ;
- poursuite de l'implantation d'un cadre décisionnel, le Manuel des ressources humaines du Bureau des passeports. Les politiques supplémentaires nous permettent d'adapter les besoins et le contexte spécifiques d'un organisme de service spécial tout en tenant compte des

limites imposées par la loi à la Fonction publique fédérale canadienne. Un processus de consultation de différents acteurs, dont les syndicats, fait partie du processus de formalisation de nos pratiques ;

- orchestration de l'opération nationale de reclassification du poste d'examineur des passeports ;
- participation au développement de TEP ;
- liaison auprès de différentes agences centrales, de ministères fédéraux et de syndicats et consultation de ces instances dans le but d'obtenir des délégations additionnelles ou lors des résolutions de différends ;
- surveillance des pratiques pour assurer que le Bureau des passeports respecte les diverses lois régissant la gestion des ressources humaines ;
- modernisation et livraison des programmes de formation des examinateurs en tenant compte des changements futurs dans la technologie ;
- participation à divers comités interministériels afin de faire connaître la position et les besoins du Bureau des passeports, en tant qu'organisme service spécial, pour influencer l'orientation des pratiques de gestion des ressources humaines de la Fonction publique fédérale.

## SÉCURITÉ LA DIRECTION DE LA SÉCURITÉ, DES POLITIQUES ET DE L'ADMISSIBILITÉ

Cette Direction, l'ancienne Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger, a la responsabilité première d'assurer l'intégrité et la sécurité des documents de voyage canadiens. À cette fin, elle travaille vigoureusement à contrer les efforts de ceux qui aimeraient obtenir des passeports canadiens par des moyens illégaux.

La Direction a été réorganisée cette année pour créer une équipe plus efficace, mieux équipée pour se servir d'une technologie avancée et améliorer la sécurité du procédé de livraison des passeports. Dans le cours de cette réorgani-

sation, un Groupe conseil sur les documents sécuritaires a été mis sur pied. Composé d'experts dans le domaine des documents sécuritaires, le Groupe entreprend la vérification de la qualité des produits du Bureau des passeports. Il se tient également prêt à fournir des services consultatifs à d'autres ministères qui traitent avec des documents qui doivent répondre à des normes élevées de sécurité.

Suivant leur mandat d'enrayer la fraude en matière de passeports, les représentants de la Direction ont déposé en tant que témoins experts à des auditions d'imposition de



sentence dans un cas de falsification de document de voyage. Leur témoignage a été un des éléments qui ont contribué à l'imposition d'une peine sévère dans cette cause.

Dans le cadre d'autres initiatives, la Direction a amélioré le programme de formation permettant au personnel consulaire de produire des documents de voyage à l'étranger au nom du Bureau des passeports. Les manuels de formation ont été révisés.

La Direction a continué à mettre en œuvre le plan pluriannuel de vérification adopté en 1992-1993. Le plan

demande des vérifications des bureaux locaux de tout le pays et examine tous les aspects de leur travail, sécurité, finances, ressources humaines et gestion de l'information, etc. Pour améliorer ce processus, la Direction a révisé le guide d'examen utilisé dans le travail d'évaluation. Comme au cours des années précédentes, la vérification de cette année a révélé que les bureaux locaux ont fonctionné efficacement et qu'ils ont fourni aux clients un service excellent.

## FINANCES LA DIRECTION DES FINANCES ET DE L'ADMINISTRATION

La Direction des finances et de l'administration offre conseils et soutien aux gestionnaires du Bureau des passeports dans les questions concernant les finances, l'administration, le logement et les télécommunications.

Au cours de l'année, la Section des finances a traité quelque 12 000 transactions de paiement et autres pièces comptables et a préparé les états financiers et les rapports publiés dans les Comptes publics du Canada. La section a également examiné le cycle budgétaire du Bureau des passeports et a développé un nouveau cadre de planification des ressources à mettre en place au cours de l'exercice financier 1996-1997. La Direction a soutenu la mise en œuvre du Plan de perfectionnement de la technologie en aidant à la détermination des coûts des activités et à la préparation d'une soumission au Conseil du Trésor portant sur la phase finale du plan.

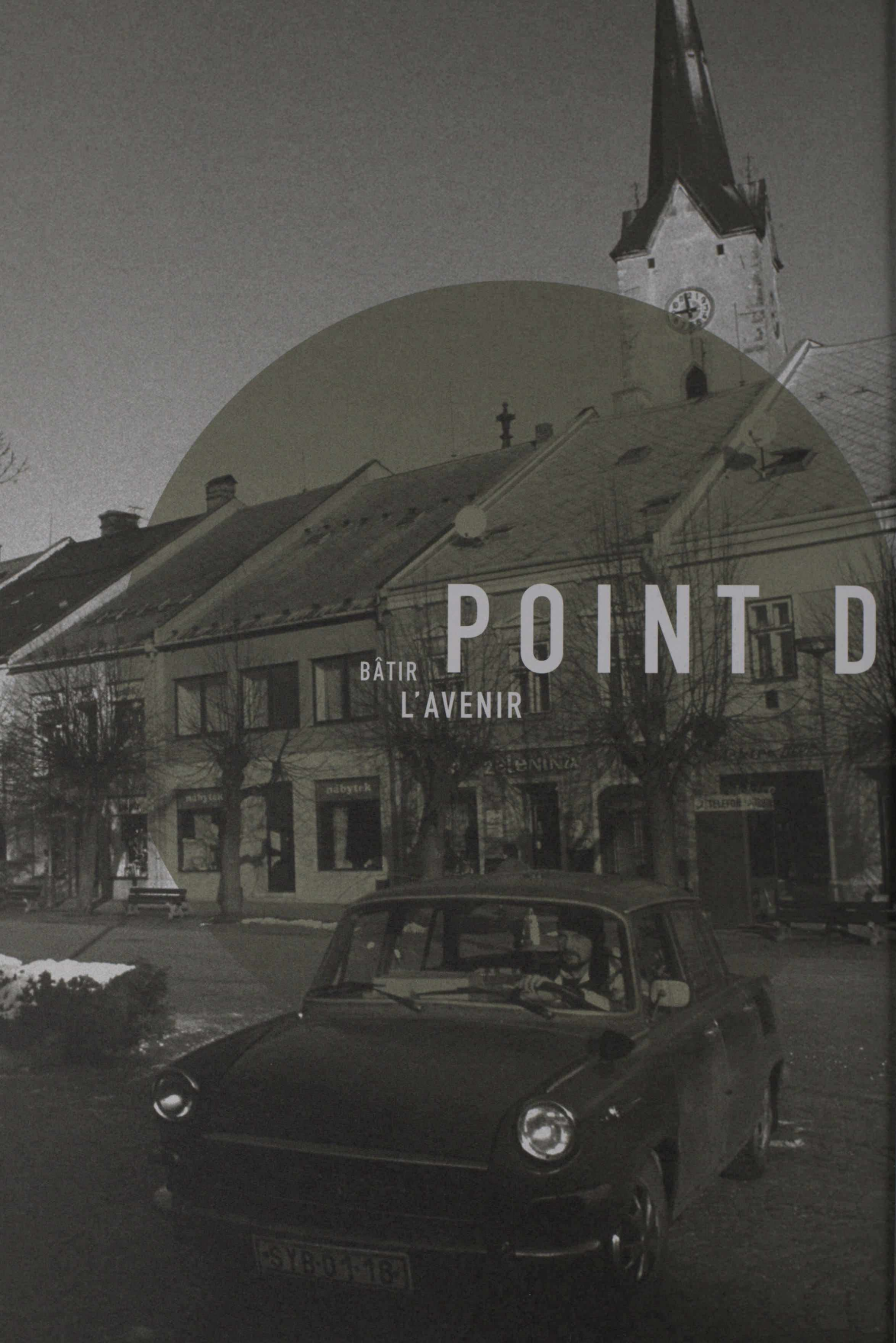
Un des projets innovateurs entrepris cette année a été une étude de faisabilité concernant l'usage de cartes de crédit et de débit par les clients pour acquitter les frais de services du Bureau des passeports. La Direction a mené un sondage auprès de la clientèle du Bureau des passeports à travers le Canada et a trouvé que plus de 51 p. cent de ses

clients préféreraient avoir recours à ce moyen pour acquitter leurs droits de passeports. Une analyse coût/bénéfices, l'approbation par la direction d'une introduction graduelle des cartes et la mise sur pied d'une équipe de mise en œuvre ont constitué les étapes suivantes.

Une autre initiative importante en 1995-1996 a été la mise en œuvre d'une nouvelle structure organisationnelle pour la Direction des finances et de l'administration. La nouvelle structure répondra mieux aux besoins de la gestion du Bureau des passeports et encouragera davantage une plus grande approche d'équipe dans la poursuite des buts d'entreprise. Dans le cadre de la réorganisation, la Section de gestion des documents a été transférée de la Direction des services financiers et administratifs à la Direction des Services de gestion. La réorganisation sera achevée en 1996-1997.

Le groupe Logements et télécommunications a complété un certain nombre de projets au cours de l'année. Le Groupe a concentré ses efforts sur la qualité du milieu de travail en prenant des mesures visant à améliorer la qualité de l'air, la sécurité et le bien-être général dans les locaux occupés par le Bureau des passeports.





BÂTIR

L'AVENIR

# POINT D

SYB-01-18

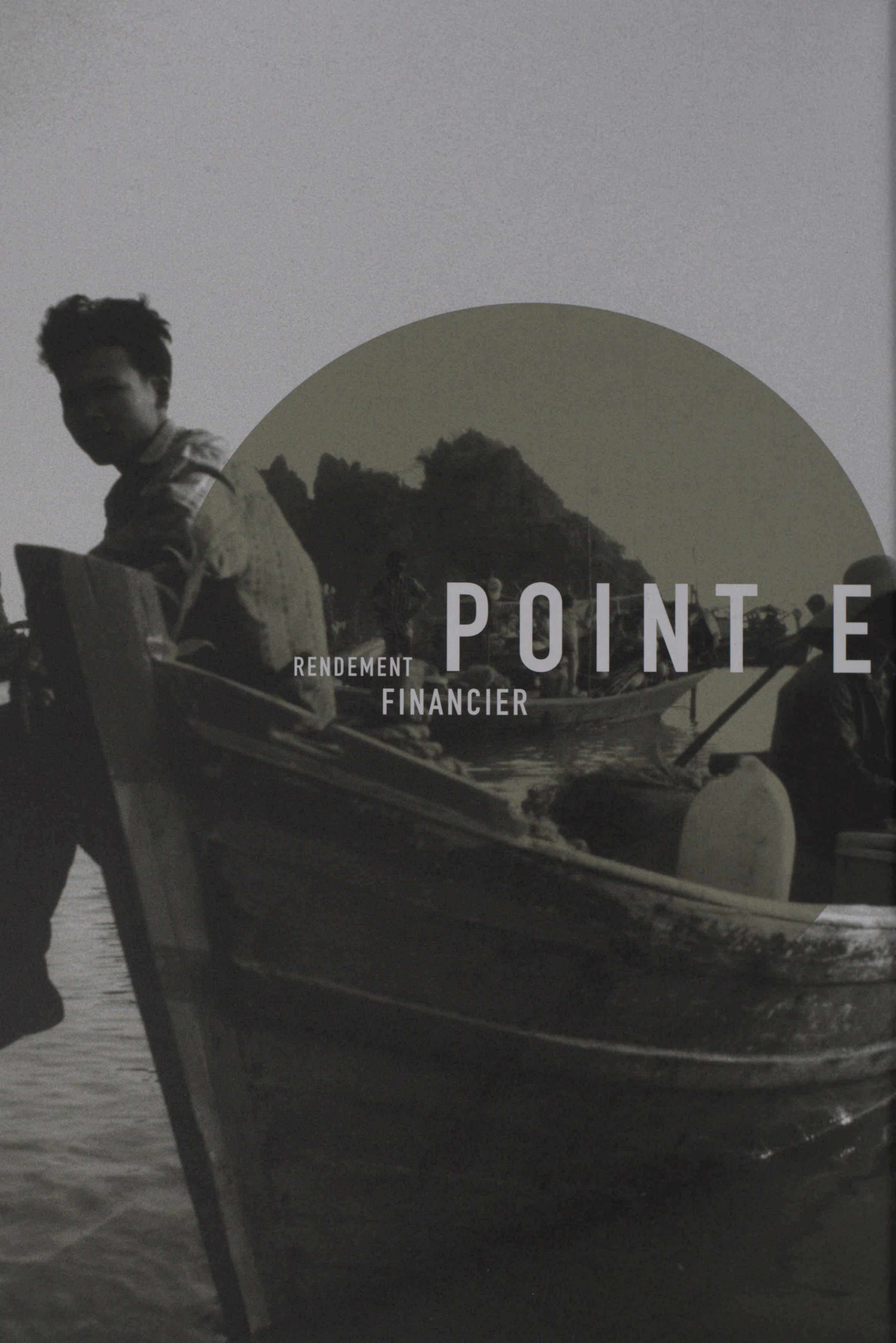


Le Bureau des passeports progresse rapidement dans le réaménagement de son processus de délivrance. En repensant ses systèmes et procédés de production des passeports, il prend les mesures nécessaires pour tirer parti de toutes les possibilités qu'offre la technologie moderne pour améliorer chaque étape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

# MOUVEMENT

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 de 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 points frontaliers. 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.



# POINT E

RENDEMENT  
FINANCIER



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 l'accompagnent ont été rédigés par la Direction des services financiers et administratifs conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques et aux principes comptables pertinents généralement acceptés au Canada. Ils représentent 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 crédibles 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 les états financiers présentés décrivent fidèlement la situation financière de l'organisme, le résultat de ses activités et les changements survenus dans sa situation financière.

Fonds renouvelable du Bureau des passeports  
États financiers bilan au 31 mars 1996

ACTIF (\$)	1996	1995
Actif à court terme		
Débiteurs		
Gouvernement du Canada	167,529	195,779
Tiers	220,736	77,066
Stock au coût et au prix coûtant moyen (Note 3)	2,060,430	1,031,379
Frais payés d'avance	81,909	65,937
	2,530,604	1,370,161
Immobilisations (Note 4)		
Au coût	10,830,069	9,965,165
Moins : amortissement accumulé	7,445,799	6,327,657
	3,384,270	3,637,508
Autres immobilisations (Note 4)		
Plan de perfectionnement de la technologie	8,014,668	5,650,822
	13,929,542	10,658,491

Fonds renouvelable du Bureau des passeports  
États financiers bilan au 31 mars 1996

PASSIF (\$)	1996	1995
Passif à court terme		
Créditeurs et passif couru		
Gouvernement du Canada	820,602	1,190,295
Tiers		
Créditeurs	1,865,752	3,237,928
Indemnités de congé	728,648	373,407
Tranche à court terme de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	180,360	143,730
Revenues reportés	419,229	208,592
	4,014,591	5,153,952
Passif à long terme		
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	3,022,160	2,953,536
Avoir du Canada		
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(25,591,442)	(26,687,214)
Surplus accumulé	32,484,233	29,238,217
	6,892,791	2,551,003
	13,929,542	10,658,491



## Notes afférentes aux états financiers

Au 31 mars 1996

### 1 AUTORISATION ET OBJECTIF

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été constitué en 1969 aux fins de la délivrance des documents 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 d'exploitation 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. Conformément aux décisions 823628, 821117, 821156, 822015 du 14 décembre 1995 et à la décision 822296 du 8 décembre 1994 du Conseil du Trésor, un transfert de 5 750 000 \$ a été autorisé de l'excédent accumulé du Fonds à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds au cours de l'exercice 1995-1996.

### 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 pour 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
Équipement de traitement électronique des données (TED)	5 ans
Autres équipements	10 ans

#### (c) Autres immobilisations :

Depuis le 1<sup>er</sup> 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 prévu pour l'exercice 1997-1998.

#### (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) Droits

Les droits sont versés au moment de la présentation de la demande de passeport et comptabilisés selon la méthode d'exercice. On entend par «revenues reportées» les droits reçus pour lesquels des services n'ont pas encore été rendus.

### 3 STOCKS (\$)

	1996	1995
Approvisionnement et fournitures	1,881,496	940,723
Travaux en cours	178,934	90,656
	2,060,430	1,031,379

#### 4 IMMOBILISATIONS ET AMORTISSEMENT ACCUMULÉ

IMMOBILISATIONS (\$)	SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	ACQUISITIONS	ALIÉNATIONS	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE
Améliorations locatives	2,860,730	131,183	0	2,991,913
Ameublement	1,735,542	342,874	78,163	2,000,253
Matériel informatique	3,162,462	510,465	148,038	3,524,889
Autres équipements	2,206,431	167,079	60,496	2,313,014
	9,965,165	1,151,601	286,697	10,830,069

AMORTISSEMENT ACCUMULÉ (\$)	SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	ACQUISITIONS	ALIÉNATIONS	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE
Améliorations locatives	2,116,792	601,338	0	2,718,130
Ameublement	603,043	115,188	47,091	671,140
Matériel informatique	2,318,170	444,236	135,845	2,626,561
Autres équipements	1,289,652	183,294	42,978	1,429,968
	6,327,657	1,344,056	225,914	7,445,799

AUTRES IMMOBILISATIONS (\$)	SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	ACQUISITIONS	ALIÉNATIONS	SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE
Plan de perfectionnement de la technologie	5,650,822	2,363,846	0	8,014,668
	5,650,822	2,363,846	0	8,014,668

#### 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 1996 et le 30 avril 2000.

LES DÉPENSES LOCATIVES ET LES SERVICES AUX LOCATAIRES SE COMPOSAIENT COMME SUIT : (\$)	1996	1995
Loyers	3,374,598	3,418,141
Services	55,745	52,804
	3,430,343	3,470,945



## 6 PASSIF ÉVENTUEL

Le 15 avril 1993, un marché de production a été accordé à une société qui avait présenté une soumission basée sur un prix unitaire fixe. La société a informé le Bureau des passeports que, suite à l'octroi de ce marché, des événements qui échappaient à son contrôle avaient modifié ses coûts de production. La société a réussi par la suite à surmonter ces difficultés mais a décidé de réclamer les coûts supplémentaires au Bureau des passeports. Le montant de la réclamation s'élève à 84 500 \$, selon le meilleur estimé disponible.

### Fonds renouvelable du Bureau des passeports

État des résultats pour l'exercice clos le 31 mars 1996

(\$)	1996	1995
Recettes		
Droits gagnés	53,083,595	49,352,492
Recettes diverses	72,142	257,253
	53,155,737	49,609,745
Frais d'exploitation		
Rémunération et avantages sociaux	20,960,761	20,635,744
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	447,205	488,560
Matériel de passeport et formulaires de demande	6,019,640	5,416,506
Opérations des passeports dans les missions à l'étranger	4,447,460	4,447,460
Logement	3,374,598	3,418,141
Services professionnels et spéciaux	2,457,517	2,696,859
Fret, messageries et camionnage	1,833,196	1,612,551
Amortissement	1,344,056	1,287,396
Télécommunications	941,761	1,155,411
Imprimerie, papeterie et approvisionnements	779,041	724,155
Voyages et déménagements	408,114	323,218
Dépenses diverses	376,478	115,585
Réparation et entretien	330,454	274,123
Renseignements	183,041	52,613
Location	123,261	101,004
Services postaux et affranchissement	72,355	79,770
Perte sur l'aliénation d'immobilisations	60,783	22,150
	44,159,721	42,851,246
Profit net	8,996,016	6,758,499

État du surplus accumulé  
pour l'exercice clos le 31 mars 1996

(\$)	1996	1995
Solde au début de l'exercice	29,238,217	22,479,718
Transfert d'une partie du surplus accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds (Note 1)	(5,750,000)	
	23,488,217	22,479,718
Profit net pour l'exercice	8,996,016	6,758,499
Solde à la fin de l'exercice	32,484,233	29,238,217

État de l'évolution de la situation financière pour  
l'exercice clos le 31 mars 1995

(\$)	1996	1995
Activités de fonctionnement :		
Profit net pour l'exercice	8,996,016	6,758,499
Plus : provision pour indemnités de cessation d'emploi	447,205	488,560
Amortissement	1,344,056	1,287,396
Perte sur aliénation d'immobilisation	60,783	22,150
	10,848,060	8,556,605
Variation de l'actif et du passif à court terme	(2,299,804)	915,594
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	(378,581)	(234,505)
Ressources financières nettes provenant des activités de fonctionnement	8,169,675	9,237,694
Activités d'investissement :		
Acquisition d'immobilisations	(3,515,447)	(5,541,597)
Ressources financières nettes utilisées pour les activités d'investissement	(3,515,447)	(5,541,597)
Activités de financement :		
Transfert d'une partie du surplus accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(5,750,000)	
Ressources financières nettes provenant des activités de financement	(5,750,000)	
Ressources financières nettes fournies et variations de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au cours de l'exercice	(1,095,772)	3,696,097
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice	26,687,214	22,991,117
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice	25,591,442	26,687,214





**APPENDICE A**  
**31 POINTS DE SERVICE**

## OPÉRATIONS DE L'EST

### FREDERICTON

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

### HALIFAX

Immeuble de la Banque Canadienne  
Impériale de Commerce  
Bureau 801  
1809, rue Barrington  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

### JONQUIÈRE

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

### LAVAL

Bureau 300  
2550, boulevard Daniel-Johnson  
Laval (Québec)

### MONTREAL

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

### SAINTE-FOY

Place de la Cité  
Tour Belle Cour  
4<sup>e</sup> étage, bureau 2410  
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'OUEST

### CALGARY

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

### EDMONTON

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

### REGINA

Tour CIBC  
Bureau 350  
1800, rue Hamilton  
Regina (Saskatchewan)

### SASKATOON

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

### SURREY

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

### VANCOUVER

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

### VICTORIA

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

### WINNIPEG

Bureau 910  
200, avenue Graham  
Winnipeg (Manitoba)



## OPÉRATIONS DE L'ONTARIO

### BRAMPTON

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

### HAMILTON

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

### KITCHENER

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

### LONDON

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

### NORTH YORK

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

### ST. CATHARINES

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

### SCARBOROUGH

Bureau 828  
200, Town Centre Court  
Scarborough (Ontario)

### THUNDER BAY

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

### HULL

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

### VOYAGES OFFICIELS

### HULL

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

