

BUREAU DES
PASSEPORTS
RAPPORT
ANNUEL



1993

1994



Bureau des
passeports

Passport
Office

Un organisme du ministère des Affaires
étrangères et Commerce international

Canada

Si vous désirez obtenir des exemplaires supplémentaires
du *Rapport annuel 1993-1994*, veuillez vous adresser aux :

Services des communications, Bureau des passeports
Le ministère des Affaires étrangères et
Commerce international
Ottawa, Canada
K1A 0G3

Téléphone : (819) 953-4283

Télécopieur : (819) 953-5856

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1994

N° de catalogue E77-1994

ISBN 0-662-61365-1



Imprimé sur du papier recyclé

6 2562070 9E05 E



LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E

BUREAU DES
PASSEPORTS
RAPPORT
ANNUEL



1993
—
1994

VISION ET VALEURS



Notre vision

Viser l'excellence dans nos services.

Notre mission

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

Nos valeurs

Un service de qualité

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

Des personnes de qualité

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

Intégrité

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

Sécurité

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

Rentabilité

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

Rendement

Nous assurons une gestion saine et efficace de nos services.

Recherche et développement

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

Reconnaissance des réalisations

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

TABLE DES MATIÈRES



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	3
FAITS SAILLANTS	5
CHAPITRE 1 RÔLE DU BUREAU DES PASSEPORTS	7
Notre mission et notre philosophie	7
Organisme de service spécial	7
Organisation	8
Titres de voyage	12
Vignettes :	
<i>Les titres de voyage canadiens</i>	12
<i>Est-ce qu'on vous a répondu ?</i>	13
Le défi qui nous attend	15
CHAPITRE 2 UN EXERCICE FRUCTUEUX	17
Indicateurs de rendement	19
Volume	19
Productivité	21
Recettes	21
Dépenses	22
Opérations de l'Est	22
Opérations de l'Ontario	23
Opérations centrales	25
Opérations de l'Ouest	26
Planification stratégique	27
Services de gestion	28
Services en ressources humaines	29
Finances et Administration	31
Sécurité et Opérations à l'étranger	32
CHAPITRE 3 BÂTIR L'AVENIR	35
CHAPITRE 4 INFORMATION FINANCIÈRE	37
Rapport de gestion	37
États financiers	38
ANNEXE A CONSEIL CONSULTATIF	43
ANNEXE B BUREAUX DES PASSEPORTS AU CANADA	44

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Bureau des passeports a connu un excellent exercice en 1993-1994. Il a notamment accompli des progrès considérables dans le renouvellement du processus de délivrance des titres de voyage canadiens.

Pendant cet exercice, nous avons aussi procédé à un examen et à une analyse de notre organisme au moment où la responsabilité du Bureau des passeports, qui relevait auparavant du ministère des Affaires extérieures et du Commerce extérieur, a été confiée au ministère de la Sécurité publique puis au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Ce changement s'est révélé à la fois exigeant et stimulant, car nous avons dû nous adapter rapidement à un nouvel environnement; toutefois, le fait d'appartenir au ministère de la Sécurité publique nous a donné l'occasion de voir le Bureau dans une perspective très différente. Nous pourrions à l'avenir mettre à contribution cette expérience enrichissante.

Le Bureau des passeports a atteint, voire dépassé, les objectifs énoncés dans le *Plan d'entreprise de 1993-1994*. Le *Plan de perfectionnement de la technologie*, actuellement en application, constitue le plus vaste programme de changement structurel dont a fait l'objet jusqu'à présent le processus de délivrance des titres de voyage canadiens au sein du Bureau des passeports. L'étape I du *Plan*, qui s'est terminée en mars 1994, portait sur la détermination des besoins futurs de la clientèle et la conception de la nouvelle infrastructure informatique. L'étape II est pour sa part axée sur l'élaboration de l'architecture

des nouveaux systèmes informatiques et de la nouvelle infrastructure technologique. Le Bureau des passeports a aussi mis en œuvre avec succès le *Plan d'amélioration de la sécurité*.



Robert J. MacPhee
Président-directeur général

Au cours de cet exercice, nous avons rédigé un nouveau document cadre, en l'occurrence la charte du Bureau des passeports, visant à présenter notre nouvelle philosophie et notre nouvelle culture d'entreprise, notre mission ainsi que nos autres valeurs globales et à assurer à l'organisation la souplesse nécessaire pour s'adapter aux changements.

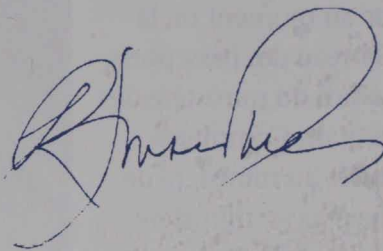
Le plan de vérification pluriannuel de toutes les opérations et fonctions du Bureau des passeports appliqué à l'heure actuelle a donné des résultats préliminaires encourageants.

Le Bureau des passeports continue de s'efforcer d'offrir à ses clients le meilleur service possible. Nos bureaux de délivrance sont mieux situés, plus accessibles, plus attrayants et plus efficaces. Nos employés, en particulier ceux qui traitent directement avec nos clients, sont mieux préparés à exercer leurs fonctions, car la formation est constamment révisée afin de mettre à jour leurs connaissances.

L'habilitation constitue une initiative importante au sein du Bureau des passeports. L'élimination d'un palier de gestion entier va bon train et les employés possèdent maintenant les ressources et les pouvoirs nécessaires pour prendre des décisions complexes en toute confiance.

L'avenir offre de vastes possibilités : le Bureau des passeports explore de nouveaux produits et services à offrir au public et il envisage l'établissement de partenariats avec d'autres organisations et gouvernements, ce qui nous permettrait de partager avec eux la technologie et le savoir-faire que nous avons acquis au fil des ans.

Grâce au précieux concours de nos excellents employés, j'entrevois avec enthousiasme les défis que nous aurons à relever.

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'R. Mulholland', written in a cursive style.

FAITS SAILLANTS

- Amélioration de la qualité du service offert aux Canadiens grâce à l'ouverture de trois nouveaux bureaux de délivrance à Brampton, à Kitchener et à St. Catharines.
- Mise en place d'un service téléphonique sans frais partout au Canada afin d'améliorer le service à la clientèle.
- Délivrance de passeports aux résidents canadiens vivant aux États-Unis à partir d'un bureau central situé dans la région de la Capitale nationale.
- Délivrance de 1 319 958 titres de voyage.
- Recettes de 46,5 millions de dollars.
- Effectif de 567 personnes, dont 180 employés embauchés pour une période déterminée.
- Excédent de 9 millions de dollars au terme de la première période de rentabilité de quatre ans.
- Élaboration de la nouvelle charte du Bureau des passeports.
- Délivrance de 1 319 958 titres de voyage canadiens.
- Recettes de 46,5 millions de dollars.
- Effectif de 567 personnes, dont 180 employés embauchés pour une période déterminée.
- Excédent de 9 millions de dollars au terme de la première période de rentabilité de quatre ans.
- Introduction d'un nouveau livret de passeport comportant de nouvelles caractéristiques de sécurité.
- Habilitation des employés dans les quatre régions : Opérations de l'Ouest, Opérations de l'Ontario, Opérations centrales et Opérations de l'Est.

CHAPITRE 1 — RÔLE DU BUREAU DES PASSEPORTS

Notre mission et notre philosophie

Le Bureau des passeports est l'organisme gouvernemental chargé de délivrer des titres de voyage au public canadien. Il est notamment responsable de la révocation, de la délivrance, de la retenue et de la récupération des passeports. En outre, le Bureau donne des conseils aux missions à l'étranger qui sont parfois appelées à délivrer des passeports aux Canadiens à l'extérieur du pays et il supervise toutes les questions relatives aux titres de voyage, y compris leur utilisation. Ce mandat est dévolu au Bureau des passeports en vertu du *Décret sur les passeports canadiens* (C.P. 1981-1472 du 4 juin 1981).



Claire Gauthier et Juanita Lépine
Opérations centrales

De plus, le Bureau des passeports fournit des services aux fonctionnaires et aux élus qui se rendent à l'étranger pour représenter soit le gouvernement du Canada soit un gouvernement provincial ou territorial. En outre, il donne des conseils en réponse aux demandes de la collectivité internationale concernant la délivrance de titres sûrs.

Notre mission consiste à fournir au public canadien des titres de voyage respectés dans le monde entier. Ces titres sont reconnus en vertu de traités multilatéraux; leur authenticité et l'intégrité du processus de délivrance sont réputées mondialement. Par ailleurs, nous attachons beaucoup d'importance à la rentabilité et avons à cœur d'offrir aux Canadiens le meilleur service possible. L'énoncé de nos valeurs et de notre mission témoigne de ces objectifs clés.

Dans l'accomplissement de notre mandat, nous attachons une importance particulière à trois considérations :

- efficacité de la production des titres de voyage;
- sécurité (délivrance de titres de voyage authentiques et respectés dans le monde entier);
- rentabilité (activités exercées avec probité et de manière responsable sur le plan financier).

Nos services permettent aux Canadiens de voyager à l'étranger en sachant que leurs titres de voyage seront reconnus et respectés par les agents de contrôle frontalier partout dans le monde. Le passeport canadien offre une grande sécurité et permet de voyager sans inquiétude. Il établit une norme mondiale.

Organisme de service spécial

Le Bureau des passeports est devenu un organisme de service spécial (OSS) en 1990, au moment où les cinq premiers OSS ont été créés par le gouvernement afin de favoriser l'application de pratiques de gestion saines et une exécution efficace des programmes gouvernementaux. En effet, notre organisme met l'accent sur le «résultat net», bien que nous continuions de relever d'un ministère, en l'occurrence celui des Affaires étrangères et du Commerce international.

Compte tenu du climat économique, le Bureau des passeports doit satisfaire à des critères de rendement de plus en plus exigeants d'un exercice à

l'autre. En vue d'améliorer la qualité du service offert à nos clients, nous examinons à l'heure actuelle de nouveaux produits et services, mais la sécurité et l'économie figurent parmi nos préoccupations constantes.

Le Bureau des passeports est doté d'un conseil consultatif comprenant sept membres, dont des représentants du Ministère, d'organismes centraux, d'autres organismes de service spéciaux, de sociétés d'État et du secteur privé. (Voir l'annexe A.)

Les membres du Conseil se réunissent au moins deux fois l'an et ils formulent des recommandations stratégiques concernant les projets à long terme et les exigences à plus court terme. En outre, ils examinent les documents administratifs du Bureau des passeports, notamment le *Document cadre*, le *Plan d'entreprise* et le *Plan stratégique*, et les soumettent à l'approbation du sous-ministre. Ces documents se révèlent essentiels au fonctionnement du Bureau des passeports, à l'examen de son statut actuel et à la préparation de son avenir.

Le *Document cadre*, qui constitue la charte du Bureau, expose les principes généraux sous-jacents à la responsabilité et à l'obligation de rendre compte. Il a été révisé en profondeur en 1993-1994.

Le *Plan d'entreprise* est un document annuel qui précise les objectifs opérationnels pour l'exercice financier, expose les stratégies visant à les atteindre et prévoit les ressources nécessaires. Le Conseil consultatif examine le *Plan d'entreprise* et il le soumet à l'approbation du sous-ministre des Affaires étrangères.

Par ailleurs, le *Plan stratégique*, aussi soumis à l'approbation du sous-ministre, définit les objectifs et les stratégies à long terme du Bureau des passeports. Le premier de ces plans a été élaboré pendant l'exercice financier 1992-1993. Il orientera la gestion, les programmes et les activités du Bureau jusqu'à la fin de l'exercice financier 1996-1997.

Le *Rapport annuel* décrit les principales activités du Bureau et rend compte de sa situation financière au cours de l'exercice financier précédent. Le présent document constitue le quatrième *Rapport annuel* du Bureau des passeports.

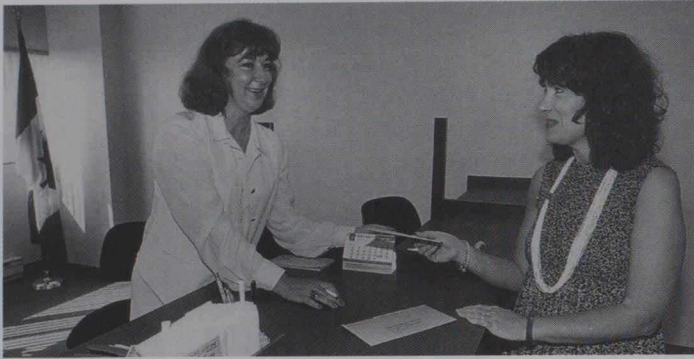
Organisation

Dans le cadre de la restructuration effectuée en 1992-1993, nous avons réorienté certaines responsabilités du Bureau des passeports afin de mieux refléter la philosophie des organismes de service spéciaux et la culture d'entreprise de l'organisme. Les grands principes qui sous-tendent la nouvelle structure sont les suivants : une distinction plus claire entre les opérations et les fonctions de soutien, la création d'un comité exécutif, l'accent mis sur la planification stratégique et l'élaboration d'objectifs généraux à long terme, l'élaboration des politiques en fonction de l'ensemble du Bureau et un souci de la sécurité accru. La restructuration du Bureau lui a permis d'atteindre ses objectifs stratégiques et de s'adapter plus facilement à l'évolution du milieu et de la demande.

Le Comité exécutif, qui se compose du président-directeur général et des directeurs du Bureau des passeports, est au cœur du processus décisionnel. Il prend les décisions relatives aux politiques générales, qui influent sur le fonctionnement de l'organisme.

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

À la fin de l'exercice 1993-1994, le Bureau des passeports comptait 29 bureaux de délivrance répartis dans tout le pays, dont un bureau central où sont traitées les demandes reçues par la poste. Le président-directeur général, cinq directeurs et



Au comptoir public, Bureau de Sainte-Foy

21 chefs de service exercent leurs fonctions à l'administration centrale, dans la région de la Capitale nationale, tandis que trois directeurs et 26 directeurs de district sont affectés aux bureaux régionaux. L'effectif du Bureau des passeports se compose de 567 personnes, dont 180 employés engagés pour une période déterminée pendant les périodes de pointe.

Pendant l'exercice 1993-1994, nous avons ouvert de nouveaux bureaux de délivrance à

Brampton, à Kitchener et à St. Catharines. Une liste complète des bureaux est présentée à l'annexe B.

Le président-directeur général consulte l'équipe de gestion composée des directeurs, des chefs de service et des directeurs de district. En sa qualité d'organisme de service spécial, le Bureau met l'accent sur l'obligation de rendre compte et son processus décisionnel se caractérise par une forte participation des intervenants de tous les paliers.

Tous les ans, le président-directeur général et chaque directeur passent un contrat qui établit les pouvoirs, l'obligation de rendre compte et les responsabilités du directeur pour l'exercice visé. Ces contrats garantissent une perception uniforme des opérations du Bureau des passeports et des éléments nécessaires à sa réussite. En signant leur contrat, les directeurs s'engagent à utiliser avec efficacité, probité et modération les ressources — humaines, financières et matérielles — qui leur sont attribuées.

Bureaux des passeports au Canada



Titres de voyage

Le Bureau des passeports délivre divers titres de voyage :

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

Les titres de voyage canadiens

Les Canadiens aiment voyager. En 1991, ils ont effectué environ 82 millions de voyages à l'étranger. Or, bien que les États-Unis constituent la destination de la grande majorité de ces voyages, les titres de voyage canadiens font l'objet d'une forte demande. Le Bureau des passeports délivre chaque année environ 1,3 million de titres de voyage.

Pour faciliter les déplacements en tenant compte du statut et des besoins de ses clients, le Bureau des passeports est autorisé à délivrer plusieurs types de titres de voyage.

Le **passeport de 24 pages** est le titre de voyage habituel que connaissent la plupart des Canadiens. Il s'agit d'un livret bleu de 125 mm sur 92 mm, délivré aux citoyens canadiens qui effectuent occasionnellement des voyages d'agrément ou d'affaires. Ce passeport, qui représente actuellement près de 98 p. 100 de tous les titres de voyage délivrés, est valide pour cinq ans et n'est pour l'instant pas renouvelable. Le nom des enfants de moins de 16 ans peut figurer sur le passeport d'un de leurs parents ou ces enfants peuvent avoir leur propre passeport. Les droits

exigibles pour le passeport de 24 pages sont actuellement de 35 \$.

Le **passeport de 48 pages** est pratiquement identique au passeport de 24 pages mais, compte tenu des pages supplémentaires, il convient particulièrement aux voyageurs dont les déplacements sont plus fréquents, par exemple, ceux qui se rendent régulièrement à l'étranger pour leurs affaires.

Outre ces deux passeports, le Bureau délivre un **passeport diplomatique** aux diplomates canadiens ainsi qu'aux dignitaires représentant le gouvernement, dont le gouverneur général, le premier ministre, le chef de l'opposition, les membres du Cabinet et les lieutenants-gouverneurs des provinces, ainsi qu'aux courriers diplomatiques et aux citoyens qui représentent officiellement le gouvernement du Canada à des conférences internationales. On reconnaît le passeport diplomatique à sa couleur bourgogne.

Un **passeport spécial** est délivré aux représentants du gouvernement du Canada qui se rendent à l'étranger en service commandé. Mentionnons notamment les membres du Conseil privé qui ne font pas partie du Cabinet, les députés, les membres du Cabinet des provinces et les particuliers désignés pour participer à des conférences qui ne sont pas de nature diplomatique. Le passeport spécial est vert.

S'ils voyagent aux frais du gouvernement, les membres de la famille d'un représentant officiel peuvent obtenir un passeport diplomatique ou spécial. C'est au ministre des Affaires étrangères qu'il revient de déterminer leur admissibilité.

Les passeports diplomatique et spécial sont valides pour cinq ans, mais le titulaire cesse d'y

avoir droit, et doit le rendre, à la date où prennent fin son statut officiel ou ses fonctions officielles.

Le Canada délivre des **titres de voyage pour réfugiés** autorisés par la Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut des réfugiés. Ces documents sont délivrés aux résidents permanents, ainsi qu'aux titulaires d'un permis du ministre, auxquels le statut de réfugiés a été accordé.

Les **certificats d'identité** sont délivrés aux apatrides reçus au pays qui ne sont pas encore admissibles à la citoyenneté et pour qui il est impossible d'obtenir un titre de voyage d'un autre pays.

Les titres de voyage pour réfugiés sont valables pour tous les pays autres que le pays d'origine du titulaire. Quant aux certificats d'identité, ils sont valables pour tous les pays qui figurent sur le titre de voyage. Ces deux types de titres de voyage sont souvent valides pour une période limitée, d'un à deux ans, et peuvent être prorogés. Au cours de cette période, les titulaires pourront profiter de l'occasion pour faire une demande d'admissibilité comme citoyens canadiens, et ainsi devenir admissibles à un passeport canadien.

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

Le Bureau des passeports du Canada est un chef de file dans le domaine des titres lisibles à la machine. Cette technique a commencé à susciter un intérêt sur la scène internationale au début des années 1980, au moment où les aéroports étaient inondés par une vague de passagers de vols internationaux qui essayaient de

passer rapidement à l'immigration et aux douanes pour prendre leur vol de correspondance. Les nouvelles technologies qui verront le jour permettront de simplifier davantage le contrôle des voyageurs.

Le Bureau des passeports s'intéresse aux innovations technologiques, car elles lui permettront d'offrir un meilleur service à ses clients tout en améliorant la sécurité.

«Est-ce qu'on vous a répondu?»

Le Bureau des passeports a reconnu explicitement que la qualité du service constitue l'une de ses valeurs de base. Notre capacité de fournir un service de qualité repose sur nos employés et nous avons à cœur de leur offrir un milieu de travail approprié. Le rôle des examinateurs du Bureau des passeports, qui traitent directement avec les clients, revêt une importance particulière. C'est pourquoi nous avons élaboré du matériel de formation adapté à leurs besoins qui est revu et amélioré régulièrement.



Robert J. MacPhee
Services de Hull, Bureau des passeports

La façon dont nos clients perçoivent le service que nous offrons est conditionnée par les éléments qui les touchent le plus : l'emplacement et l'accessibilité des bureaux de délivrance des passeports; les heures de service; la compétence, notamment sur le plan linguistique, et le professionnalisme de notre personnel; le temps d'attente pour présenter une demande ou recevoir un passeport; le délai de traitement des demandes acheminées par la poste; et notre souci de la perfection.

Nous avons mis en œuvre au cours de l'exercice plusieurs nouvelles initiatives visant à améliorer la qualité du service. Ainsi, nous avons ouvert de nouveaux bureaux au pays pour inciter davantage de clients à présenter leur demande en personne. Nous avons aussi réaménagé les bureaux de délivrance et les avons décorés à neuf selon un thème commun afin de les rendre plus attrayants pour les employés et le public.

En outre, le Bureau des passeports a mis en place un service téléphonique sans frais grâce auquel la clientèle peut obtenir des renseignements concernant les conditions d'admissibilité.

Au lieu de présumer que nous savons ce que souhaitent nos clients, nous déployons des efforts concertés pour mener des enquêtes auprès

des Canadiens et donner suite à leurs suggestions. Là où cette mesure se révélait justifiée, nous avons prolongé les heures de service. De plus, les bureaux de délivrance peuvent offrir des services d'urgence après les heures de service, les jours fériés et la fin de semaine. En tirant parti des innovations technologiques, nous nous efforçons de prévoir le temps d'attente et d'en informer les clients pour qu'ils sachent à quoi s'en tenir. Nous veillons également à ce que les clients qui se présentent au bureau une deuxième fois n'aient pas à attendre de nouveau.

Grâce à une habilitation accrue, les examinateurs peuvent maintenant prendre des décisions sur des questions pour lesquelles ils devaient auparavant consulter un supérieur.

Le Bureau des passeports est constamment à la recherche de nouveaux produits et de nouvelles façons d'améliorer le service offert aux Canadiens. Dans le cadre du Plan de perfectionnement de la technologie, nous avons renouvelé le processus de délivrance.

Malgré tous ces efforts, le Bureau des passeports parvient à limiter les coûts et à maintenir une sécurité exceptionnelle à l'échelle mondiale. C'est à notre avis un exploit dont nous pouvons être fiers!

Le défi qui nous attend

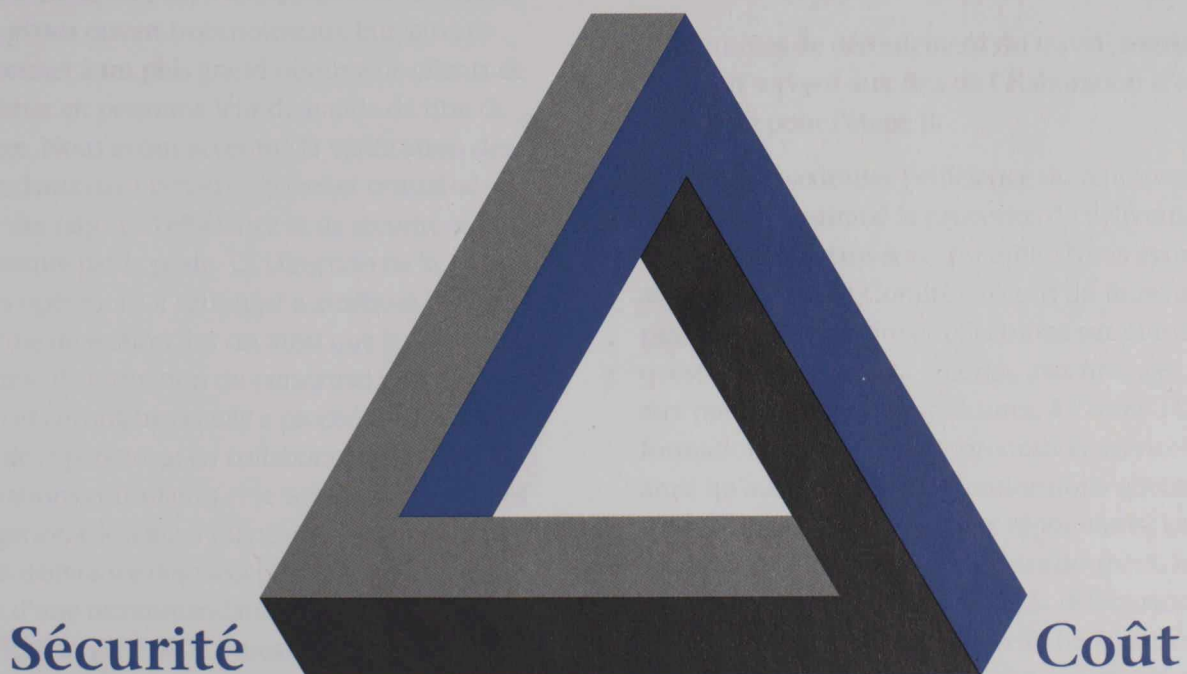
Le Bureau des passeports est devenu un organisme de service spécial dans le but d'améliorer le service offert au public canadien. La qualité de ce service repose sur l'efficacité et le dévouement des employés. Les examinateurs du Bureau des passeports traitent directement avec le public tous les jours. Nous consultons de plus en plus les clients en vue de trouver des moyens d'améliorer le service. Les suggestions qu'ils formulent sont appliquées dans la mesure du possible et intégrées aux cours que nous offrons aux examinateurs.

La valeur du passeport canadien repose sur sa réputation internationale d'intégrité et de sécurité. Les titres de voyage canadiens sont très bien considérés à cet égard. Il faut maintenir les normes élevées actuelles, et les progrès technologiques permettront d'accroître davantage encore la sécurité des titres de voyage à l'avenir.

Nous devons atteindre nos objectifs en matière de qualité du service et de sécurité dans un contexte de restrictions financières et de saine gestion. Les considérations relatives au coût doivent être en équilibre avec les deux autres exigences.

Le Bureau des passeports finance toutes ses activités grâce aux recettes provenant des droits exigibles pour les passeports et autres titres de voyage. Doté d'un fonds renouvelable, le Bureau doit sur une période de quatre ans produire des recettes suffisantes pour couvrir ses dépenses. Le Bureau des passeports devait atteindre le seuil de rentabilité à la fin de l'exercice financier 1993-1994, mais il a affiché un excédent. Les règles financières régissant le fonctionnement du Bureau lui permettent d'accumuler dans le fonds renouvelable un excédent (ou un déficit) d'au plus 4 millions de dollars par exercice et l'autorisent à reporter des recettes excédentaires d'un exercice à l'autre afin de compenser d'éventuels déficits. L'excédent accumulé jusqu'à présent se chiffre à 21 millions de dollars.

Qualité de service



Pour atteindre les objectifs de rendement établis tout en offrant avec efficacité un produit de qualité et un niveau de service acceptable, le Bureau des passeports doit constamment maintenir un équilibre entre les variables que sont le service, la sécurité et les coûts.

Par exemple, l'amélioration du niveau de service risquerait de compromettre la sécurité, tout en entraînant des coûts élevés. Par ailleurs,

l'accroissement des mesures de sécurité pourrait entraîner une diminution du niveau de service et une hausse des coûts pour les clients. Enfin, la réduction des coûts pourrait sérieusement entraver les efforts que nous déployons pour offrir des titres de voyage sûrs et un service de qualité. Les décisions relatives à ces variables ont des répercussions sur les taux de productivité du Bureau.

CHAPITRE 2 — UN EXERCICE FRUCTUEUX

Bien qu'il reste beaucoup de travail à accomplir aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre du *Plan de gestion des ressources humaines*, le Bureau des passeports a atteint, voire dépassé, les objectifs énoncés dans le *Plan d'entreprise de 1993-1994*.

Les objectifs énoncés dans ce plan d'entreprise sont les suivants :

- *Plan d'amélioration de la sécurité*
- *Plan de perfectionnement de la technologie*
- Examen des opérations de gestion
- Examen du *Document cadre*
- *Plan de gestion des ressources humaines*
- Initiatives sur la qualité du service
- *Plan de communication*
- *Plan de vérification*
- Habilitation.

Dans le cadre du *Plan d'amélioration de la sécurité*, nous avons ouvert trois nouveaux bureaux, ce qui permet à un plus grand nombre de clients de présenter en personne leur demande de titre de voyage. Nous avons accentué la vérification des répondants dans certaines zones et centralisé pour des raisons d'efficacité et de sécurité le service assuré par la poste. La Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger a amélioré le Système de gestion des cas ainsi que le programme de formation du personnel chargé des services consulaires et elle a procédé à la vérification des opérations; en collaboration avec les Opérations consulaires et le Soutien aux mesures d'urgence, elle a aussi mené une étude portant sur la délivrance des passeports à l'étranger. À la suite d'une recommandation formulée par le vérificateur général, le Bureau des passeports a mis sur pied un projet visant à évaluer l'ampleur de l'utilisation frauduleuse de certificats de

citoyenneté perdus ou volés dans les demandes de passeport.

L'étape I du *Plan de perfectionnement de la technologie (PPT)* a débuté en septembre 1993 et elle s'est terminée le 11 mars 1994. Cette étape a permis non seulement de déterminer les besoins futurs de la clientèle ainsi que les exigences liées au renouvellement du processus de délivrance, mais aussi de concevoir de nouvelles structures de déroulement du travail et une infrastructure informatique. Les besoins des utilisateurs déterminés à cette étape ont été intégrés aux



De gauche à droite, à l'arrière : Gordon Thomas, Joel Shaw, Robert Margeson, Stan Bierbrier, Mark Lee, Diane Kayrouz, Serge Paquette, Jacques Perron et Les McPhee; à l'avant : Robert Lyonnais, Dave Clark, Claire Gauthier, Ajay Saigoukar et Celeste Peixe. Équipe du Projet de perfectionnement de la technologie (PPT)

diagrammes de déroulement du travail restructurés qui servent aux fins de l'élaboration d'un prototype pour l'étape II.

En vue de maximiser l'efficacité du renouvellement, nous avons examiné le processus de délivrance des passeports dans son ensemble. Nous avons alors demandé au Comité exécutif du Bureau des passeports de prendre des décisions sur plusieurs questions relatives à la sécurité, aux finances, aux politiques et aux procédures, à l'accès à l'information, aux nouveaux produits et services ainsi qu'aux opérations. Mentionnons notamment la politique relative aux répondants, les exigences en matière de saisie des données, la vérificatrice anthropométrique, la délivrance d'une carte-passeport, le nouveau barème des droits, le traitement des demandes présentées en personne, la délivrance des passeports, les

archives électroniques, les passeports pour les enfants, les méthodes de contrôle de la trésorerie et les caractéristiques de ce contrôle, les liaisons électroniques avec d'autres ministères et organismes, la révision du formulaire de demande et du livret de passeport ainsi que les systèmes d'évaluation de la qualité.

Pour toutes ces décisions, on a tenu compte des objectifs du Bureau des passeports axés sur l'amélioration de l'efficacité, de la sécurité et du niveau de service, tout en exploitant les possibilités d'accroître les recettes.

L'étape II du projet prendra fin en 1995. Elle comprendra la mise à l'essai dans un centre spécialisé d'éléments précis qui constituent des aspects déterminants du renouvellement du processus, l'élaboration de spécifications fonctionnelles, l'évaluation des avantages par rapport aux coûts, l'élaboration de plans de mise en œuvre pour le vaste renouvellement, la détermination d'options quant à la production des titres délivrés à l'heure actuelle par le Bureau des passeports ainsi que des recherches portant sur le volume et les options relatives à la production de la nouvelle carte-passeport. Ces recherches garantiront qu'il sera possible d'adapter la nouvelle structure de déroulement du travail et la conception architecturale en fonction des besoins futurs en matière de titres de voyage.

L'étape III, qui débutera après l'approbation du projet, comprendra la mise à l'essai du nouveau système et des nouvelles procédures dans un contexte opérationnel. On procédera ensuite à la mise en œuvre intégrale du renouvellement du Bureau des passeports.

L'Examen des opérations de gestion vise à élaborer un processus de production amélioré, à le normaliser et à le mettre en place ainsi qu'à créer un modèle d'affectation des ressources fondé sur ce processus. Les nouveaux modèles de production ont été approuvés par le Comité exécutif et le Projet d'examen de l'affectation des ressources est en cours. Ce projet englobe un examen des techniques d'évaluation de la productivité et

l'application de ces techniques pour mesurer nos activités — y compris le processus récemment normalisé.

Nous avons élaboré un nouveau document cadre afin de mieux refléter le statut actuel du Bureau des passeports, qui a subi des changements au cours des trois derniers exercices. Ce document cadre, qui constitue la charte du Bureau, reformule la philosophie, la vision et la structure de l'obligation de rendre compte du Bureau des passeports. Élaboré à la lumière des résultats d'une analyse minutieuse de l'organisation et d'une consultation menée auprès d'autres organismes de service spéciaux, ce document cadre, approuvé ultérieurement par le sous-ministre, constitue une réalisation importante.

Les efforts qu'il a fallu déployer pour composer avec deux restructurations à l'échelle de l'administration fédérale ont contribué à retarder la mise en œuvre du *Plan de gestion des ressources*. La Direction des services en ressources humaines a analysé tous les aspects de ses services et consulté à cette fin ses clients.

Nous avons reconnu dans le *Plan stratégique* que, pour améliorer le service, nous devons mieux connaître les besoins de nos clients et adapter nos services de manière à y répondre. Diverses initiatives sur la qualité du service ont été mises sur pied au cours de l'exercice : service téléphonique sans frais, système de gestion des services aux clients dans les bureaux de délivrance, enquêtes auprès des clients et évaluation de notre programme de formation des examinateurs par une source indépendante. Grâce aux trois nouveaux bureaux de délivrance, nous pouvons offrir de meilleurs services dans la région de l'Ontario.

Le *Plan de communication* permettra de mieux faire connaître nos divers services auprès de groupes cibles tels que les requérants, les répondants, les agents de voyage, nos partenaires des secteurs public et privé, les groupes d'intérêts et les médias. La stratégie adoptée a pour objet de susciter et d'accroître la confiance des clients envers les politiques, les procédures et les

programmes du Bureau des passeports, tout en mettant l'accent sur la collaboration avec nos partenaires de l'industrie ainsi que des secteurs public et privé.

Les activités de communication sont déjà largement décentralisées, puisque les directeurs régionaux et fonctionnels exercent une part importante des pouvoirs et des responsabilités. Parmi les nombreuses activités dont feront état les divers rapports à venir, mentionnons la participation aux expositions de l'industrie du tourisme, l'installation de stands d'information (par exemple, dans les centres commerciaux), les activités de sensibilisation et les relations avec les médias pour des événements spéciaux (par exemple, l'ouverture de nouveaux bureaux).

La Direction des services de gestion continue d'assurer les services de communication dans l'ensemble du Bureau. Elle a notamment participé à l'élaboration d'un guide concernant la politique et les procédures du Bureau des passeports en matière de communication et produit du matériel audiovisuel qui servira dans tout le pays.

Le *Plan de vérification* présenté dans le *Plan d'entreprise de 1993-1994* est mis en œuvre à l'heure actuelle; plusieurs bureaux ont déjà été soumis à une vérification et les résultats sont très encourageants.

L'habilitation constitue un autre objectif important pour l'exercice 1993-1994. Le Comité exécutif prévoit réduire le nombre de paliers de gestion au sein des opérations régionales, conformément aux recommandations formulées dans le rapport de Capelle. En outre, le Comité exécutif a révisé les descriptions de poste des chefs de service, des directeurs de district, des examinateurs et du personnel affecté à la production. On étudie aussi des possibilités d'accroître davantage l'habilitation.

Indicateurs de rendement

Pour évaluer son rendement, le Bureau des passeports se sert de plusieurs critères, à savoir

le volume, la productivité, les recettes et les dépenses.

Au cours de l'exercice 1993-1994, le volume des activités du Bureau des passeports a été légèrement plus élevé que pendant l'exercice précédent, mais il a été inférieur aux prévisions indiquées dans le *Plan d'entreprise*. Une faible économie, des budgets provinciaux plus restrictifs et l'augmentation subséquente du nombre de sans-emploi se sont soldés par une croissance du volume d'à peine 3 p. 100 jusqu'en décembre 1993.

Les dirigeants du Bureau des passeports exercent constamment un contrôle rigoureux sur les ressources humaines et financières pour atteindre ses objectifs.

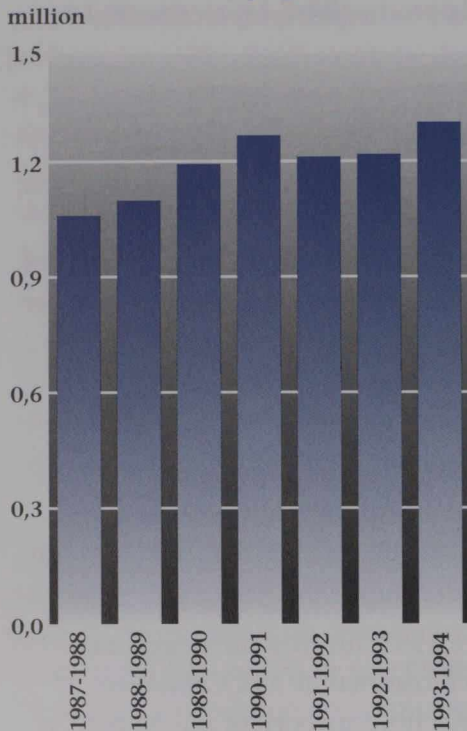
En décembre 1993, un Avis consulaire aux voyageurs a recommandé aux Canadiens faisant appel à un transporteur public pour se rendre aux États-Unis de se munir d'un titre de voyage valide. Par suite de cette recommandation, nos ventes ont grimpé de 18,6 p. 100 au cours du dernier trimestre. Le nombre d'employés qualifiés était insuffisant pour prendre en charge le volume supplémentaire, d'autant plus que la demande accrue coïncidait avec notre période de pointe. Grâce aux efforts fructueux déployés par nos employés, nous avons réussi à répondre à cette demande. La productivité du Bureau a été très élevée; en moyenne, elle a dépassé de 14 p. 100 les objectifs établis. Toutefois, compte tenu des graves inconvénients que subiraient à long terme nos employés, on ne peut considérer cette situation comme étant souhaitable à l'avenir.

Volume

Pendant l'exercice 1993-1994, le Bureau des passeports a délivré au total 1 319 958 titres de voyage, soit 1 253 486 au Canada et 66 472 par l'intermédiaire des missions à l'étranger.

Le *Plan d'entreprise de 1993-1994* prévoyait un volume de 1 369 000 passeports, soit 3,7 p. 100 de plus que le volume enregistré. Le volume des passeports délivrés a augmenté au Canada, mais il a diminué à l'étranger.

Titres de voyage délivrés



Le nombre total de titres de voyage délivrés a augmenté de 6,2 p. 100 par rapport à l'exercice 1992-1993. La hausse s'est chiffrée à environ 3 p. 100 au cours des deux premiers trimestres, puis l'Avis consulaire aux voyageurs a fait grimper nos ventes de 18,6 p. 100 par rapport au troisième trimestre de 1992-1993.

Le volume des titres de voyage délivrés au Canada s'est accru de 7,7 p. 100 en comparaison de 1992-1993. Outre l'Avis consulaire aux voyageurs, la légère reprise de l'économie en

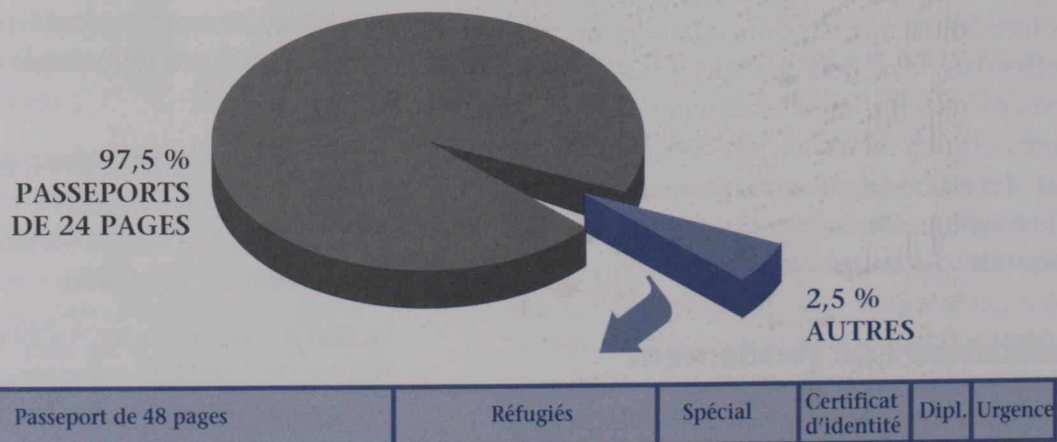
1993 (inférieure aux prévisions) ainsi que la stabilité du dollar canadien dans les pays situés à l'extérieur de l'Amérique du Nord où se rendent le plus souvent les Canadiens ont influé sur la demande de titres de voyage.

L'hiver très froid de 1994 ainsi que la perception selon laquelle il est dangereux de voyager aux États-Unis (particulièrement en Floride, où on a observé une certaine hostilité envers les touristes) ont amené de nombreux Canadiens à se rendre dans d'autres pays chauds l'hiver dernier et par le fait même à se procurer un passeport. D'après Statistique Canada, le nombre de voyages à destination des pays autres que les États-Unis a augmenté de 5,3 p. 100 en 1993-1994 par rapport à 1992-1993.

La croissance inférieure aux prévisions est attribuable à la baisse, pour la deuxième année de suite, de la valeur du dollar canadien par rapport au dollar américain. Le taux de change a chuté de 6,7 p. 100 en 1993 et Statistique Canada estime que les voyages aux États-Unis d'une nuit ou plus ont diminué de 6,9 p. 100 (Statistique Canada, *Info-Voyages*, vol. 13, n° 2, p. 12).

Depuis septembre 1993, nous avons délivré à partir de notre bureau central au Canada 11 433 passeports à des Canadiens résidant aux États-Unis.

Titres de voyage par catégorie



Droits exigibles***passports de 24 pages ou l'équivalent**

Pays	Années de validité	Droits (\$ CAN)
Canada	5	35,00
États-Unis	10	87,56
France	5	91,00
Royaume-Uni	10	38,34
Australie	10	102,00
Japon	5	88,00
Suède	10	54,00
Mexique	5	114,52
Nouvelle-Zélande	10	65,09
Espagne	10	15,80
Italie	10	5,15

* Octobre 1994

Productivité

Le taux de productivité correspond au nombre de titres de voyage délivrés par année-personne. Il existe deux variantes de ce taux : pour la première, on tient compte des coûts indirects; pour l'autre, on considère uniquement le personnel affecté à la production.

Au cours de l'exercice 1993-1994, le taux global de productivité du Bureau des passeports a été de 2 655 passeports par année-personne, soit une hausse de 7 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. Cette valeur dépasse de 4,1 p. 100 le taux prévu dans le *Plan d'entreprise*. Le personnel affecté à la production a affiché un taux de productivité de 3 614 passeports par année-personne, soit 13 p. 100 de plus qu'au cours de l'exercice précédent et 0,7 p. 100 de plus que la prévision figurant dans le *Plan d'entreprise*.

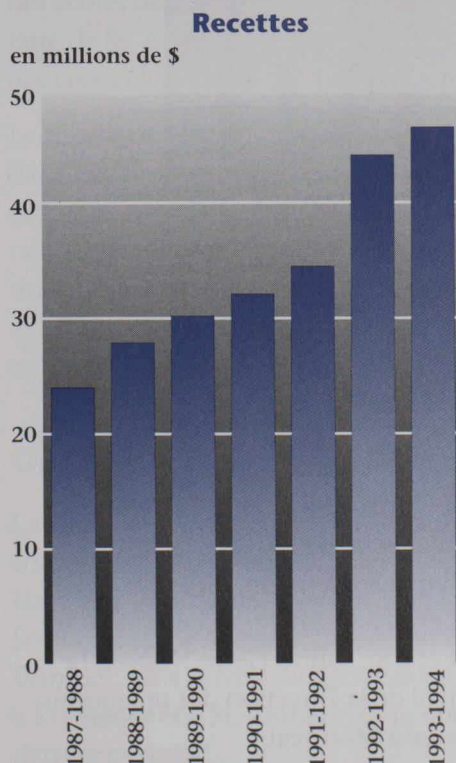
L'excellent rendement des opérations découle en partie de l'utilisation plus rigoureuse des ressources par le Bureau ainsi que de la montée en flèche de la demande de titres de voyage au cours du dernier trimestre de l'exercice financier. La réussite de la mise en œuvre du *Plan d'amélioration de la sécurité* ainsi que la simplification des tâches courantes et l'habilitation accrue du personnel à prendre des décisions ont aussi eu une incidence à cet égard.

Pendant cet exercice, le Bureau des passeports a de nouveau participé à des activités nécessitant un investissement considérable en ressources humaines : nous avons ouvert trois nouveaux bureaux en Ontario, réaménagé ou déplacé de nombreux autres et révisé les descriptions de poste de l'organisation entière ce qui est conforme à l'initiative entreprise à l'échelle de tout le gouvernement. Le service offert par la poste aux Canadiens vivant aux États-Unis ainsi que le *Plan de perfectionnement de la technologie* ont aussi nécessité du personnel supplémentaire.

Toutes les sections ont contribué à la productivité élevée du Bureau. Les Opérations de l'Ontario et de l'Ouest ont affiché la croissance la plus forte, soit 11,7 et 15,4 p. 100 respectivement.

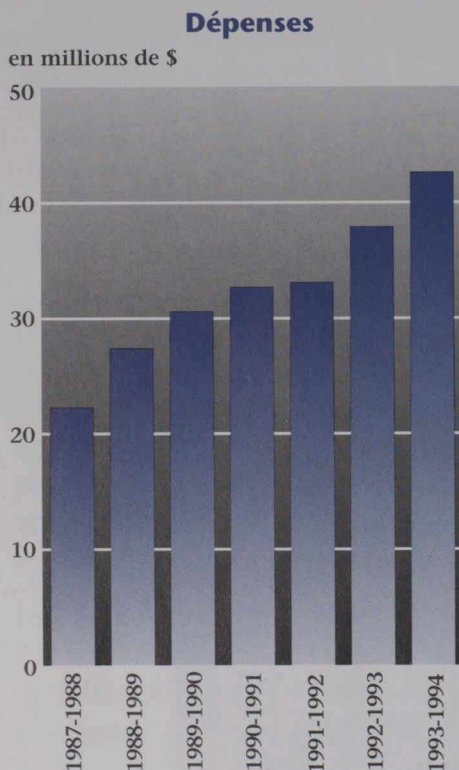
Recettes

En 1993-1994, les recettes ont atteint 46,5 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 2,4 millions par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est attribuable à l'accroissement de 6,2 p. 100 observé au titre du volume.



Dépenses

Les dépenses globales pour l'exercice 1993-1994 se sont chiffrées à 42,6 millions de dollars, soit 3,9 millions de moins que les recettes enregistrées au cours de cette période. Les dépenses ont augmenté de 4,7 millions de dollars par rapport à l'exercice 1992-1993. Environ 48 p. 100 des dépenses de 1993-1994 ont été affectées à la rémunération et aux avantages sociaux, 49 p. 100 au fonctionnement et à l'entretien et 3 p. 100 aux immobilisations.



Opérations de l'Est

La Direction des opérations de l'Est est chargée de la délivrance des titres de voyage au Québec et dans les Provinces atlantiques. Cette région compte à l'heure actuelle huit bureaux de délivrance situés à Fredericton, à Halifax, à Jonquière, à Laval, à Montréal, à Sainte-Foy, à Saint-Laurent et à St. John's (Terre-Neuve). Le bureau principal de la Direction des opérations de l'Est se trouve à Montréal.

La région de l'Est a dépassé de 4 p. 100 son objectif de productivité. L'Avis consulaire aux voyageurs concernant les déplacements à destination des États-Unis a provoqué une montée en flèche de la demande de passeports dans les bureaux de la région de l'Est. Les dirigeants ont vite réagi en recrutant du personnel pour faire face au volume accru. L'incidence a été particulièrement marquée aux bureaux de délivrance de St. John's, de Halifax et de Fredericton.

Des mesures ont été prises pour accroître la flexibilité dans le traitement des demandes de titres de voyage aux trois bureaux de l'agglomération de Montréal. Pour réduire le temps d'attente, les directeurs de district ont procédé à un échange de ressources entre les bureaux.

En raison de son emplacement stratégique, le bureau de délivrance de Montréal est très occupé en début de matinée. Afin de répondre aux besoins de ses clients, le bureau ouvre maintenant à 7 h 30. À la lumière des résultats d'une enquête visant à évaluer les besoins des clients, les bureaux de Halifax, de Fredericton, de Sainte-Foy et de Jonquière ont aussi prolongé leurs heures de service.

L'habilitation du personnel dans l'ensemble de la région de l'Est a permis d'améliorer le service à la clientèle en accordant aux employés des responsabilités accrues dans le processus de délivrance.

Les bureaux de délivrance s'efforcent de faire en sorte que les clients qui doivent se présenter une deuxième fois n'aient pas à attendre de nouveau. À cette fin, ils ont adopté un système de feu vert. Les clients semblent très heureux de ce nouveau système.

Dans la région de l'Est, nous avons amélioré les salles d'attente en les rendant plus fonctionnelles et attrayantes pour les clients et les employés. En collaboration avec les Services en ressources humaines, nous avons aussi amélioré les salles de travail de manière à simplifier les étapes inhérentes aux nouvelles méthodes de production.

Les bureaux de Sainte-Foy et de Fredericton ont emménagé dans des locaux mieux adaptés à leurs besoins et leurs nouvelles installations favorisent la qualité du service.

Les employés du Bureau des passeports ont consulté les autorités québécoises au sujet de la révision du *Code civil*, qui entraîne des modifications touchant l'enregistrement des naissances dans cette province. Ces changements ont eu une incidence sur nos méthodes de délivrance des passeports.

Une entente a été conclue avec le ministre de la Défense nationale en vue d'assurer le traitement rapide des demandes de passeport visant les membres des Forces armées canadiennes affectés à l'étranger. Le personnel des bureaux de Fredericton, de Halifax et de Sainte-Foy a pris part aux discussions. En vertu de cette entente, les employés du Bureau des passeports se rendent aux bases militaires pour traiter les demandes de passeports selon les besoins.

Au bureau de Montréal, un système automatisé facilite l'accueil des requérants. Le service téléphonique national sans frais a été décentralisé en partie, de sorte que tous les appels provenant de la province de Québec peuvent être traités par des téléphonistes à Montréal, ce qui permet d'offrir un meilleur service aux clients du Québec et de réduire les coûts afférents au système central.

Nous avons élaboré une stratégie de communication visant à accroître la visibilité du Bureau des passeports dans la région et à nous rapprocher de nos clients. Plusieurs initiatives nous ont permis d'atteindre ces objectifs. Ainsi, la région a participé à l'assemblée générale annuelle de l'Alliance canadienne des associations touristiques à Québec ainsi qu'à sa réunion ordinaire à St. John's. Nous avons communiqué avec le réseau des agences de voyage des provinces de l'Atlantique et pris part à des salons de promotion des voyages et à d'autres événements similaires depuis Montréal jusqu'à St. John's. En



Sylvie Mathieu (directrice de district) et Guy Harvey (coordonateur des services des passeports), Bureau de Sainte-Foy

outre, les employés de la région de l'Est ont été interviewés à la radio et à la télévision au sujet des services de passeport et ils ont tenu des stands d'information dans des centres commerciaux à Montréal, à Laval, à Rosemère, à Anjou, à Pointe-Claire, à Saint-Bruno, à Roberval, à Alma, à Chicoutimi et à Moncton.

Des séances d'information ont été données dans des écoles du Saguenay, au collège communautaire de St. Andrews ainsi qu'à l'Institut canadien des conseillers en voyages à Moncton.

La région de l'Est a dû relever plusieurs défis dans le domaine des ressources humaines. La préparation et la formation d'appoint du personnel de soutien ont permis d'assurer une transition harmonieuse entre les anciennes fonctions et celles que dictent les progrès technologiques et l'habilitation.

Opérations de l'Ontario

La Direction des opérations de l'Ontario, qui comptait déjà sept bureaux de délivrance situés à Hamilton, à London, à North York, à Scarborough, à Thunder Bay, à Toronto et à Windsor, en a ouvert de nouveaux à Brampton, à Kitchener et à St. Catharines au cours du dernier exercice.

L'ouverture de ces nouveaux points de service s'est traduite par un déplacement du volume des opérations au sein de l'agglomération de Toronto et dans la région du *Golden Horseshoe*, située à l'extrémité ouest du lac Ontario. Les



*Laurel Heaton, directrice de district
Bureau de Kitchener, Opérations de l'Ontario*

incertitudes et la variation du volume ont obligé les directeurs de district et le personnel à se dépasser; les bureaux se sont adaptés pour satisfaire à la demande et le personnel s'est déplacé d'un bureau à l'autre pour répondre à la clientèle croissante. Le volume a augmenté de 8 p. 100 dans la région de l'Ontario; on y a traité environ le tiers de tous les passeports délivrés au Canada pendant l'exercice financier. Malgré tous les éléments inconnus, la Direction des opérations de l'Ontario a affiché une productivité supérieure aux prévisions et elle n'a jamais manqué de servir ses clients dans un délai de cinq jours.

Le design, l'ameublement modulaire et les couleurs des nouveaux bureaux sont identiques à ceux des bureaux de Toronto, de North York et de Windsor.

Au bureau de London, on a commencé à exposer dans la salle d'attente les œuvres d'artistes locaux et cette idée a été reprise par les bureaux de délivrance de Kitchener et de St. Catharines. On s'est adressé à des sociétés artistiques pour qu'elles préparent des mini-expositions qui seraient présentées régulièrement à tour de rôle. Non seulement les œuvres d'art rehaussent-elles les murs de la salle d'attente, mais encore font-elles connaître les

artistes locaux sans qu'il en coûte quoi que ce soit au Bureau des passeports. Les employés et les clients apprécient cette initiative.

La région de l'Ontario continue de mettre l'accent sur la qualité du service dans tous ses bureaux. Par exemple, grâce au système de feu vert adopté au bureau de North York, les clients qui se présentent une deuxième fois n'ont pas à attendre de nouveau.

Le système de gestion des services aux clients qui présentent leur demande en personne ainsi que le programme pilote relatif à la caisse enregistrée qui ont été mis en place respectivement aux bureaux de Toronto et de North York se sont révélés très efficaces pour les examinateurs. Ces systèmes ont aussi permis à l'équipe de gestion d'obtenir des renseignements qui ont fait ressortir la nécessité de réaffecter le personnel de manière à fournir un meilleur service aux clients pendant les périodes de pointe.

En outre, les bureaux de délivrance ont engagé des employés à temps partiel, ce qui a donné aux dirigeants la souplesse nécessaire pour faire face aux périodes de pointe tout en respectant les objectifs de productivité.

Pour améliorer davantage la qualité du service, plusieurs bureaux ont chargé des examinateurs de faire des présentations à l'intention de groupes scolaires, religieux ou autres qui organisent des voyages et souhaitent obtenir de l'information sur les passeports.

La Direction des opérations de l'Ontario a produit des brochures et des guides d'information et elle les a distribués à plus de 2 000 agents de voyage de la province et aux députés dont le bureau de circonscription est situé dans une localité ne comptant aucun bureau de délivrance. Par ailleurs, les directeurs de district se sont rendus dans les bureaux de circonscription se trouvant à proximité d'un bureau des passeports afin de renseigner les nouveaux députés ainsi que leur personnel et de leur fournir de la documentation. À l'occasion de l'ouverture du nouveau bureau de Kitchener, un

stand d'information a été tenu dans un centre commercial de cette ville, le Fairview Mall.

Dans les nouveaux bureaux, et dans les autres si possible, la dotation en personnel a été orientée de sorte que tous les employés puissent exécuter en entier le processus de délivrance des passeports, depuis la détermination de l'admissibilité jusqu'à la production et à la finition en passant par la vérification du répondant. Nous avons ainsi pu accroître non seulement la flexibilité dans la gestion des demandes mais aussi la satisfaction au travail. De plus, cette façon de procéder est conforme à la recommandation du comité chargé de l'examen des opérations selon laquelle la vérification des répondants doit être effectuée par un seul examinateur.

Dans le cadre de la conférence régionale tenue au printemps de 1993, les employés ont exercé des pouvoirs accrus, démontrant ainsi qu'une formation, un encadrement et une expérience appropriés les ont bien préparés en vue de leur habilitation.

L'ouverture des nouveaux bureaux et le détachement d'un directeur de district de l'Ontario auprès de l'équipe chargée du *Plan de perfectionnement de la technologie* ont offert au personnel de nouvelles possibilités d'avancement. Ces affectations permettront au personnel d'accroître leurs compétences à mesure que les bureaux continueront d'accéder à l'habilitation.

Opérations centrales

La Direction des opérations centrales est établie dans la région de la Capitale nationale. C'est de cette direction que relèvent les bureaux de délivrance de Hull et d'Ottawa, les unités centrales de traitement ainsi que les sections des certificats d'identité, des voyages officiels et du courrier.

Aux Opérations centrales, la demande de passeports exceptionnellement élevée au cours du troisième trimestre de l'exercice

financier s'est traduite par une charge de travail particulièrement lourde, à la fois pour les demandes présentées en personne aux bureaux de délivrance d'Ottawa et de Hull et les demandes reçues par la poste.

À compter du 1^{er} septembre 1993, une nouvelle responsabilité a été confiée à la Direction. En effet, les Opérations centrales ont été chargées d'assurer les services de passeport, par la poste, aux citoyens canadiens résidant aux États-Unis. Cette décision visait principalement à réduire les coûts pour les contribuables, mais les Opérations centrales ont saisi cette occasion pour offrir un meilleur service. Les consulats du Canada aux États-Unis prenaient jusqu'à six semaines pour délivrer un passeport. La nouvelle section a été en mesure de répondre aux demandes dans un délai de dix jours, conformément à l'indication figurant sur le formulaire de demande, ou plus rapidement encore. La Direction des opérations centrales et la Section de l'administration ont travaillé de concert avec la Société canadienne des postes afin de mettre au point un système efficace et sûr pour l'acheminement des passeports aux Canadiens vivant aux États-Unis. Les clients sont satisfaits et élogieux à ce sujet. Les consulats du Canada continuent d'offrir les services de passeport dans les cas d'urgence.

Dans le cadre de la restructuration des Opérations centrales effectuée en septembre 1993, par suite



De gauche à droite : Paul Potvin, France Paul-Saumure, Juanita Lépine, Hélène Proulx, Art Heffel, Lynn Richer, Jo-Anne Curren, Rollande De Franco, Josée Bessette, Dominique Moisan, Michel Picard et Kerry Byrne
Opérations centrales

du rapport de Capelle, des responsabilités, des pouvoirs et des ressources précises ont été attribués aux directeurs de district pour leur permettre de rendre compte des services offerts à leurs clients. Cette restructuration visait tous les employés des Opérations centrales. Les soixante personnes les plus touchées ont reçu une formation d'appoint et elles ont été réaffectées sans perte de service pendant cette période. Il en est résulté un sentiment d'habilitation accrue. Simultanément à cette restructuration, de nouvelles installations ont été aménagées à l'intention de la clientèle de la Section des voyages officiels, de la Section des certificats d'identité et du comptoir public du bureau de délivrance de Hull.

Au moment où la responsabilité du Bureau des passeports a été confiée à Sécurité publique Canada, la Direction des opérations centrales a participé directement à de nombreuses activités de transition. Elle a aussi coordonné l'introduction du nouveau livret de passeport canadien à l'automne de 1993.

Au cours de l'exercice, cette direction a travaillé de concert avec les services administratifs de la Chambre des communes afin d'améliorer la qualité du service que nous leur offrons et de déterminer les responsabilités relatives aux droits exigibles et aux passeports.

Plusieurs étrangers en provenance du Japon, de Taïwan, du Yémen et de la Russie ont été reçus aux Opérations centrales. En outre, la Direction

des opérations centrales a représenté le Canada à la réunion qu'a tenue en 1993 le Groupe technique consultatif sur les documents de voyage lisibles à la machine. Ce groupe permanent de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a pour objet d'améliorer les spécifications relatives aux documents de façon à faciliter les déplacements internationaux et à améliorer la sécurité.

La Section des voyages officiels a aussi participé à la mise au point d'un système de suivi des passeports visant à améliorer et à énoncer clairement les responsabilités en matière de garde aux fins de la possession et de l'échange de passeports officiels.

Le 3 mars, la Direction des opérations centrales a souligné le précieux apport de 30 employés qui travaillent au Bureau des passeports depuis 20 ans.

Opérations de l'Ouest

Les initiatives sur la qualité du service lancées dans la région de l'Ouest pendant l'exercice précédent ont fait l'objet d'améliorations continues en 1993-1994. Mentionnons notamment une enquête auprès des clients ainsi que la mise à jour d'un plan d'action en matière de qualité du service à la lumière des observations formulées par les clients et les groupes de discussion formés d'employés. D'après l'enquête, 80 p. 100 des clients ont déclaré que le personnel des bureaux de la région de l'Ouest fait preuve d'une courtoisie remarquable et plus de 70 p. 100 des répondants ont affirmé que le niveau de service est excellent dans l'ensemble. Tous les bureaux ont reçu copie des résultats de l'enquête et ils analysent ces résultats dans l'optique du service offert à leur clientèle.

En outre, pour améliorer le service offert aux clients et les conditions de travail des employés, deux bureaux ont été rénovés et un troisième a emménagé dans des locaux plus appropriés et accueillants.



Leslie Russel et Judy Kessler
Bureau de Winnipeg

Dans le cadre de l'amélioration du *Plan de communication* de la région de l'Ouest, lancé en 1992-1993, nous acheminons des troussees d'information du Bureau des passeports aux députés fédéraux et provinciaux ainsi qu'aux groupes scolaires et aux agences de voyage. Ces troussees, qui sont élaborées à l'interne à peu de frais, répondent aux besoins des collectivités locales où elles sont distribuées. Les bureaux régionaux participent aux salons locaux et régionaux de promotion des voyages.

Les employés sont tenus au courant des changements et des initiatives et ils reçoivent une formation continue. La région a établi un recueil répertoriant les vidéocassettes de formation; chaque bureau régional est doté d'un magnétoscope. Le compte rendu des conférences téléphoniques des directeurs de district ainsi que les bulletins régionaux spéciaux et les commentaires des clients au sujet de la prestation du service sont diffusés parmi tous les employés.

L'initiative de l'habilitation se traduit par une amélioration de la qualité du service et du milieu de travail. La pleine habilitation des employés de la Direction des opérations de l'Ouest est en cours, sauf dans les cas où il y a lieu de modifier les politiques. En principe, les examinateurs sont maintenant habilités à prendre la plupart des décisions concernant la délivrance des passeports, notamment lorsqu'il s'agit de demandes urgentes. Cette habilitation des employés de première ligne permet d'accélérer le service offert aux requérants.

Par ailleurs, un employé de chaque bureau faisant partie de l'équipe régionale spéciale formée à cette fin participe à l'introduction du *Plan de perfectionnement de la technologie* (PPT) dans la région de l'Ouest. Cette équipe tient ses réunions par téléphone; elle regroupe des examinateurs et des employés affectés à la production. Chaque employé reçoit copie des comptes rendus des conférences téléphoniques et on fait une large place à ce plan lors des réunions du personnel

régional. En faisant une large place aux employés des Opérations de l'Ouest, l'équipe régionale du Plan leur offre une excellente occasion de fournir leur apport.

La région de l'Ouest a continué de répondre à des besoins opérationnels et elle offre des possibilités de perfectionnement aux employés affectés pour une courte période à un poste, d'ordinaire d'un niveau supérieur au leur, dans un bureau régional.

Pour répondre aux besoins du personnel du ministère de la Défense nationale qui se rend dans l'ancienne Yougoslavie, les bureaux de la région ont traité un plus grand nombre de demandes. Le traitement a été coordonné de manière à permettre de répondre au grand nombre de demandes.

La directrice des Opérations de l'Ouest se rend deux fois l'an dans chaque bureau régional. Au cours du dernier exercice, la Gendarmerie royale du Canada ainsi que Conseils et Vérification Canada ont effectué diverses vérifications. Toutes les vérifications et les examens effectués sur place ont indiqué que les procédures de sécurité sont appropriées et que la qualité du service est élevée.

Planification stratégique

L'examen approfondi du *Document cadre* du Bureau des passeports effectué au cours de l'exercice financier 1993-1994 par la Planification stratégique s'est traduit par l'élaboration d'une toute nouvelle charte pour le Bureau. Cette charte énonce les principes régissant le fonctionnement et l'obligation de rendre compte et elle précise les pouvoirs dévolus au président-directeur général du Bureau des passeports.

Le nouveau *Document cadre* reformule la philosophie, la vision et la structure de l'obligation de rendre compte du Bureau. Ce document, qui reflète les changements apportés récemment au sein de l'organisme, a été élaboré à la lumière



Tahirah Shadforth
Planification stratégique

des consultations menées auprès de ministères et d'autres OSS.

En raison de la restructuration mise en œuvre à l'échelle de l'administration fédérale au cours de l'exercice, le *Document cadre* a été soumis au sous-ministre de la Sécurité publique, après quoi il a été modifié et soumis pour approbation au sous-ministre des Affaires étrangères.

Pendant l'exercice, la Planification stratégique a aussi examiné les objectifs à long terme du Bureau et élaboré le *Rapport annuel de 1992-1993* ainsi que le *Plan d'entreprise de 1994-1995*.

La Planification stratégique apporte le soutien administratif essentiel au Comité exécutif, présidé par le président-directeur général, et au Conseil consultatif. Elle a préparé plusieurs présentations qu'ont données le président-directeur général et d'autres représentants du Bureau des passeports et elle a participé étroitement à des groupes de travail, dont celui qui a élaboré une mission globale pour le ministère de la Sécurité publique.

Enfin, la Planification stratégique a contribué à l'instauration d'une culture d'entreprise et à sa diffusion dans l'ensemble du Bureau des passeports au moyen du bulletin intitulé *Passages*, qu'elle publie régulièrement, d'affiches et d'autres modes de communication.

Services de gestion

La Direction des services de gestion du Bureau des passeports regroupe plusieurs sections, en l'occurrence les Systèmes d'information, Organisation et méthodes, les Services des communications et la Politique des passeports.

En octobre 1992, nous avons lancé le Projet d'examen des opérations dans le but de synchroniser et de normaliser les méthodes de production dans tous les bureaux de délivrance du pays. La Direction a réussi à améliorer les méthodes de production et elle a publié un nouveau manuel des procédures axé sur le traitement des demandes présentées «en personne» prévu dans le cadre de l'étape I du Projet d'examen des opérations. Ces mesures ont ouvert la voie à l'étape II de ce projet, qui comprenait un examen de l'affectation des ressources. Cet examen a débuté en novembre 1993, à la suite de l'approbation du canevas par le Comité exécutif.

Les dirigeants espèrent que ce projet permettra d'améliorer le système dans l'ensemble de l'organisation. Par exemple, la Section des certificats d'identité a été aux prises avec des retards en raison de l'augmentation rapide de la demande au cours des deux derniers exercices, mais cette situation devrait s'améliorer grâce à la mise en œuvre du Projet d'examen des opérations.

Depuis juillet 1993, toute la correspondance est traitée par l'Unité de correspondance, qui trouve des moyens de simplifier ses méthodes et de travailler avec une efficacité accrue. Cette unité publie chaque mois des rapports statistiques concernant le volume et le type de correspondance ainsi que la langue employée. Comme il est maintenant possible de déterminer les types de lettres que reçoit le Bureau, nous pouvons peut-être améliorer la qualité du service et réduire par le fait même la quantité de lettres à traiter.

L'Unité a mis sur pied une base de données comprenant environ 75 textes à utiliser pour

répondre à la correspondance. Les progrès technologiques ont permis d'améliorer la méthode utilisée pour produire les lettres grâce à une imprimante spécialisée, un alimentateur d'enveloppes automatique et une liaison électronique avec les directeurs.

Il a fallu déployer des efforts considérables lorsque la responsabilité du Bureau est passée d'un ministère à l'autre au cours de l'exercice. Ce changement a influé sur le logo, la correspondance, les formulaires et les publications du Bureau des passeports.

Au cours de l'exercice financier, la Direction des services de gestion a énoncé le mandat de la Section de la politique des passeports. À cette fin, l'équipe de gestion s'est penchée sur la question de l'admissibilité ainsi que sur le rôle et l'objet du titre de voyage.

La question de l'admissibilité englobe le type de renseignements nécessaires à l'appui de la demande de passeport et elle a nécessité un examen du formulaire de demande et du mode de collecte de l'information. Divers sujets ont été considérés dans cette optique, notamment :

- la politique relative aux répondants;
- l'application des règles relatives à la citoyenneté;
- les questions relatives à la garde.



Mary Gagné
Communications écrites, Services de gestion

La Section de la politique demeure constamment en contact avec les autorités étrangères qui délivrent des titres de voyage, ce qui garantit l'application des normes et conventions minimales acceptées à l'échelle internationale en la matière.

La Section doit aussi être attentive aux changements apportés à la législation des provinces. Mentionnons, pour la période à l'étude, la réforme du *Code civil* du Québec, qui influe sur la délivrance des certificats de naissance dans cette province, ainsi que la possibilité que les provinces puissent commencer à imposer des frais au Bureau des passeports pour l'attestation des certificats de naissance.

En prévision de la mise à jour éventuelle des politiques, le libellé de toute nouvelle politique doit faire état des critères qui ont présidé à son élaboration.

Outre toutes ces activités, la Direction des services de gestion a mis en place le service téléphonique national sans frais (1-800) du Bureau des passeports à l'intention des clients de tout le pays. À cette fin, du nouveau matériel a été installé dans les bureaux de Hull, de Montréal et de Toronto, où les employés ont reçu une formation sur le mode d'utilisation de ce matériel. Au cours de l'exercice 1993-1994, le Service a traité plus de 800 000 demandes.

Services en ressources humaines

Le dernier exercice a été à la fois très exigeant et stimulant pour la Direction des services en ressources humaines, car ces derniers ont modifié en profondeur leur mode de fonctionnement. Au début de l'exercice, comme le poste de directeur était vacant, deux membres de l'équipe ont dû partager les responsabilités s'y rattachant tout en continuant d'exercer leurs propres fonctions. En plus de la charge de travail habituelle reliée à la classification, à la dotation et aux relations avec le personnel, les employés ont effectué les



Monique Lacroix-Labelle, Développement de programmes stratégiques, Services en ressources humaines

interventions de paie rendues nécessaires par les réaffectations de personnel.

En 1993, on a entrepris une vaste opération visant à mettre en place la nouvelle norme générale de classification du gouvernement, connue sous l'appellation GE. Tous les directeurs de district, les chefs de service et les surveillants ont suivi des cours portant sur la rédaction et l'évaluation des descriptions de poste. Toutes les descriptions de poste ont été reformulées selon la nouvelle présentation adoptée et, grâce à la détermination et au dévouement des employés, nous sommes prêts à mettre en œuvre le nouveau système.

Les Services en ressources humaines ont aussi procédé à une analyse minutieuse des besoins de formation des examinateurs. Avec l'aide de Formation et Développement Canada, nous avons préparé un nouveau cours de deux semaines qui a été offert quatre fois au cours de l'automne et de l'hiver de 1993. Nous sommes maintenant en train de valider le contenu de ce cours à l'aide des questionnaires remplis par les examinateurs qui l'ont suivi et leurs supérieurs. En 1994-1995, nous y apporterons les dernières modifications et mises à jour à la lumière des observations formulées par les clients des Services en ressources humaines de partout au Canada.

Le Bureau des passeports a aussi été touché par la déréglementation visant les langues officielles. Nous avons déterminé à la lumière des données du recensement de 1993 les bureaux qui doivent offrir activement leurs services dans les deux langues officielles en conformité avec la directive du Conseil du Trésor. Nous avons aussi procédé à un vaste examen de nos politiques, de nos lignes directrices et de nos méthodes en fonction des obligations qui nous incombent à titre d'organisation gouvernementale dans le contexte de la déréglementation linguistique.

En janvier 1994, la nouvelle directrice a complètement restructuré les Services en ressources humaines. La Direction a analysé ses services et sa structure organisationnelle. À la lumière des besoins exprimés par ses clients, elle a effectué cette restructuration et canalisé ses efforts pour bien servir toutes les autres sections du Bureau. La restructuration a pu être mise en œuvre le 1^{er} avril 1994.

Les Services en ressources humaines se composent maintenant de trois équipes. L'équipe de Développement de programmes stratégiques concentre ses efforts sur l'élaboration de politiques et de procédures dans les domaines de la classification, de la dotation, des relations avec le personnel, de la rémunération et des avantages sociaux, et de la planification des ressources humaines. En outre, cette équipe est chargée de la formation des conseillers en ressources humaines de l'administration centrale et des régions.

L'Équipe opérationnelle de la région de la Capitale nationale assure selon une approche multidisciplinaire les services opérationnels journaliers liés à la dotation, à la classification, aux relations avec le personnel, à la rémunération et aux avantages sociaux, aux langues officielles et à la planification des ressources humaines.

Les conseillers en ressources humaines régionaux offrent des services au personnel de leur région et il existe une relation fonction-

nelle entre eux et la directrice des Services en ressources humaines. C'est grâce à la participation des conseillers et à leur apport aux politiques et aux procédures ainsi qu'au *Plan d'entreprise* qu'on peut avoir l'assurance que le point de vue et les préoccupations des régions sont prises en compte.

Ce changement visait à améliorer les services offerts à l'équipe de gestion et aux employés du Bureau des passeports, et à traduire les valeurs organisationnelles du Bureau des passeports.

Finances et Administration

La Direction des finances et de l'administration offre son soutien à tous les dirigeants du Bureau des passeports sur les questions relatives aux finances, à l'administration et à la gestion des documents.

Outre le traitement de 11 000 paiements pendant l'exercice et ses activités habituelles axées sur la planification, la présentation d'information et la surveillance, la Section des finances a accompli trois activités de grande envergure, à savoir une révision de l'instrument de délégation des pouvoirs financiers, une étude de faisabilité portant sur l'échantillonnage statistique et la réduction du budget.

La Section des finances a révisé son document de délégation des pouvoirs financiers de manière à conférer une souplesse accrue au Bureau des passeports et à son équipe de gestion. Ce document, qui devrait être approuvé par le ministre des Affaires étrangères au cours du prochain exercice, est conforme au *Document cadre* du Bureau.

Elle a mené une étude de faisabilité afin de déterminer si le Bureau des passeports pouvait procéder par échantillonnage statistique pour améliorer l'efficacité de son processus de vérification des comptes et de demande de paiements. Cette étude a révélé qu'il est possible de recourir à un échantillonnage à l'étape des demandes de paiement. En conséquence, la Section a élaboré un plan

d'échantillonnage, qui a été approuvé par les cadres supérieurs. La formation des employés et la mise en œuvre de ce plan débiteront au cours de l'exercice 1994-1995.

Afin de réduire le déficit prévu au Bureau des passeports, la Section des finances a examiné la répartition des crédits entre les centres de coût et procédé à de vastes réductions budgétaires.

Au sein de la Section de l'administration, les spécialistes en installations ont géré et coordonné de nombreux projets en même temps. En conformité avec notre double objectif global consistant à améliorer la qualité des services offerts à nos clients et celle du milieu de travail, la section des installations a coordonné l'ouverture de nouveaux bureaux à Kitchener, à Brampton et à St. Catharines. Elle a aussi coordonné plusieurs réinstallations et agrandissements : la réinstallation du comptoir public de Hull, de la Section des voyages officiels et de la Section des certificats d'identité, qui ont quitté le sixième étage de la Place du Centre pour s'installer au niveau du mail commercial; la réinstallation des bureaux de Winnipeg, de Fredericton et de Québec; et l'agrandissement de ceux de Victoria et d'Edmonton.



De gauche à droite : Lisa Buchanan, Pierre Girouard, Faron Cole, Béatrice Laporte-Bérubé, Stéphane Godin, Fernande Côté, Susan Larose, Luc Vézina, Gail Ferguson, Ginette Carrière, Anick Thibault, Guy Berrouard, Dawna Tinman, Francine Bigras, Christine Filiou, Emily Poznanaski et Julie Lang-Lapeer
Groupe de l'entrepôt des dossiers et des microfilms,
Finances et Administration

Pour offrir un meilleur service à l'équipe de gestion, la section des installations a fait l'acquisition du logiciel de gestion des installations AUTOCAD. Ce logiciel graphique simplifie l'aménagement fonctionnel des bureaux.

Au cours du dernier exercice, le contrôle des stocks du magasin de l'administration centrale et l'établissement des bons de commande ont été automatisés. Cette automatisation s'est traduite par une amélioration de la gestion des stocks en magasin et du service offert à nos clients.

Pour le bénéfice du public canadien, la Section de l'administration a normalisé les renseignements relatifs au Bureau des passeports figurant dans les pages bleues de l'annuaire téléphonique.

Le Section de la gestion des documents a offert son soutien à tous les groupes de l'administration centrale et des bureaux régionaux en ce qui touche les demandes de recherche et l'extraction d'information dans les dossiers relatifs aux politiques et dans les dossiers administratifs. Au nombre des demandes de recherche dans les dossiers du Bureau figuraient 33 780 demandes de microfilm provenant du Commissaire à la protection de la vie privée, des Services consulaires, de l'administration centrale et des bureaux régionaux. Au total, 1 109 291 dossiers du Bureau ont été microfilmés.

La Section de la gestion des documents a participé au groupe de travail sur le partage des services de soutien à l'échelle locale (PSSL) afin de mettre sur pied un dépôt d'archivage sur place pour les documents semi-actifs permettant d'accroître l'efficacité du repérage de l'information. Dans le cadre d'un projet mené à l'heure actuelle en collaboration avec la Direction de la gestion de l'information documentaire du Ministère, on a pris des mesures pour mettre en place un système automatisé de classification des dossiers par blocs numériques, unifié à l'échelle du Bureau. Ce système permettra la

mise en œuvre d'un calendrier de conservation et d'élimination des dossiers en direct.

Sécurité et Opérations à l'étranger

La Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger, qui gère le risque que posent les preuves documentaires contrefaites par des professionnels, volées ou obtenues illégalement, vient renforcer les efforts déployés par le Bureau des passeports pour assurer la sécurité et le contrôle de la qualité.

La Direction exerce des activités dans le domaine de la prévention des crimes reliés aux passeports et participe activement aux travaux du Comité interministériel de la sécurité des documents canadiens.

Les activités de la Direction ont permis de produire un nouveau livret de passeport techniquement plus difficile à contrefaire. Ce nouveau passeport, qui a été lancé à l'automne de 1993, présente de nouvelles caractéristiques de sécurité visant à en empêcher la falsification et à permettre aux agents frontaliers de repérer plus facilement les documents contrefaits ou modifiés. Ces caractéristiques constituent un obstacle de taille pour les personnes qui essaieront de falsifier un document.

Dans le *Plan d'amélioration de la sécurité* établi en 1991, on préconisait l'adoption de certaines mesures visant à accroître la sécurité du passeport canadien et du processus de délivrance. L'un des changements les plus fondamentaux a été d'encourager les requérants à présenter leurs demandes de passeport en personne dans la mesure du possible. Comme cette approche a fait ressortir la nécessité d'ouvrir des bureaux supplémentaires, nous avons ouvert depuis lors plusieurs nouveaux bureaux. L'accessibilité accrue aux bureaux régionaux a encouragé un plus grand nombre de clients à présenter en personne leurs demandes de passeport.



Marjolaine Legault
Vérification de la qualité, Sécurité et Opérations à l'étranger

En collaboration avec le greffier de la Citoyenneté canadienne et conformément à une recommandation du vérificateur général, le Bureau des passeports a mis sur pied un projet visant à déterminer l'ampleur de l'utilisation frauduleuse de certificats de citoyenneté perdus ou volés pour obtenir des passeports canadiens. Toutefois, rien ne porte à croire, selon ce projet maintenant terminé, que l'on utilise frauduleusement les certificats de citoyenneté perdus ou volés pour obtenir des passeports canadiens.

Dans le *Plan d'entreprise de 1993-1994*, on recommandait d'améliorer le Système de gestion des cas afin de détecter plus facilement les activités criminelles et la fraude en matière d'immigration, en collaboration avec les organismes chargés de l'application de la loi et les autorités de l'immigration. Dans le cadre du *Plan d'amélioration de la sécurité*, on a décidé de reporter toute activité supplémentaire axée sur le Système de gestion des cas jusqu'à ce que nous ayons exploré les possibilités qu'offre le *Plan de perfectionnement de la technologie* sous forme d'approches et de garanties nouvelles.

La Direction a évalué les besoins des membres des Affaires consulaires et de l'Immigration en matière de formation. Nous avons élaboré des blocs d'information particuliers de manière à pouvoir constituer des trousseaux de formation répondant aux besoins de chaque mission. Nous

avons élaboré une trousse de formation de base à distance pour le personnel des missions et nous avons participé à la formation des agents consulaires à l'étranger et au Canada.

La Direction a intensifié la vérification officielle des demandes présentées au Canada et elle doit désormais rendre compte des demandes de passeport et des «labels» d'identification vierges destinés aux missions à l'étranger et veiller à ce que les missions disposent d'une quantité suffisante de formules et de «labels vierges» pour offrir les services de passeport.

Le bureau de Hull délivre maintenant des passeports aux Canadiens vivant aux États-Unis (bien que les missions situées dans ce pays continuent d'assurer les services en cas d'urgence). On envisage à l'heure actuelle d'établir une liaison électronique entre le système SIGNET des Affaires étrangères et du Commerce international et les missions.

La Direction a aussi participé à une étude de faisabilité menée par les Affaires consulaires portant sur la centralisation de la délivrance des passeports en Europe de l'Ouest.

Le *Plan de vérification de 1993-1998* actuellement en œuvre vise à fournir aux dirigeants une évaluation indépendante de la qualité des contrôles internes et des procédés administratifs du Bureau des passeports et à formuler à leur intention des suggestions et des recommandations en vue d'une amélioration continue. Avant la fin de l'exercice financier, nous avons élaboré le *Plan de vérification* et effectué sept vérifications; nous en prévoyons douze autres pour 1994-1995. En règle générale, les équipes de vérification ont évalué l'efficacité et l'efficacité des opérations, des systèmes de gestion et des contrôles de sécurité. Dans l'ensemble, les vérifications ont fait ressortir l'efficacité des opérations du Bureau des passeports et l'excellente qualité du service offert. Nous donnons déjà suite à l'heure actuelle à une recommandation formulée à quelques reprises préconisant l'amélioration de la technologie.

CHAPITRE 3 — BÂTIR L'AVENIR

Le Bureau des passeports procède à l'heure actuelle au renouvellement de son processus de délivrance. Nous restructurons les systèmes et les méthodes utilisés pour la production des passeports et exploitons les nouvelles technologies de saisie, de stockage et d'extraction d'images, de gestion de documents et d'impression d'images numérisées.

À l'avenir, nous tirerons pleinement parti de l'informatique pour restructurer la prestation de nos services. Grâce à une liaison électronique intégrée entre les bureaux, le Bureau des passeports possédera des capacités accrues en matière de communication; de plus, la normalisation des logiciels et du matériel informatique accroîtront l'accessibilité du Bureau. Nous avons pour objectif de doter de systèmes d'exploitation en direct les bureaux au Canada et, dans la mesure du possible, le réseau des consulats.

Nous continuerons d'assurer la sécurité de la base de données du Bureau des passeports, en offrant un accès limité aux utilisateurs internes et externes.

La nouvelle technologie informatique permettra de centraliser davantage les services et d'accroître l'efficacité ainsi que la rentabilité. Au bout du compte, le Bureau des passeports projettera une toute nouvelle image et il aura rationalisé son processus de production et de délivrance.

Dans l'ensemble du Canada et dans les missions à l'étranger, les besoins des clients orienteront la conception et la prestation de tous nos services. Déjà, nous avons ouvert de nouveaux bureaux, établi des heures de service convenant mieux à la clientèle, choisi des emplacements plus appropriés et pris certaines dispositions pour régler les problèmes de stationnement. Nous continuerons d'apporter des améliorations.

Nous offrons depuis toujours des produits et des services reliés aux titres de voyage, mais nous menons à l'heure actuelle des recherches portant

sur d'autres services que nous pourrions assurer. Nous envisageons, par exemple, l'introduction d'une carte-passeport lisible à la machine. Cette carte faciliterait les déplacements vers les États-Unis en permettant aux clients de passer beaucoup plus rapidement à l'immigration et aux douanes. Elle offrirait en outre une sécurité accrue et un meilleur contrôle aux frontières.

Le *Department of Immigration and Naturalization Services* (INS) des États-Unis a déjà introduit une carte similaire appelée INSPASS. Cette carte permet aux citoyens ayant reçu une autorisation à cette fin d'utiliser des appareils dotés d'un dispositif de vérification anthropométrique (contrôlant, par exemple, la configuration de la main) pour passer à l'immigration. Autrement dit, une machine compare la morphologie et la dimension de la main de la personne qui utilise la carte afin de déterminer si cette personne en est bien titulaire. Cette carte ne permet pas au titulaire de se soustraire au contrôle douanier. Le Bureau des passeports suit avec intérêt l'introduction de ce service.

Au Canada, suivant l'approche du guichet unique proposée à l'égard des services gouvernementaux, les clients n'auraient plus à traiter avec plusieurs programmes administratifs et ministères différents. Cette approche offre des avantages et le Bureau des passeports examine les incidences qu'elle aurait, en particulier du point de vue de la sécurité.

Le Bureau des passeports est déterminé à bien exploiter les possibilités de coentreprises avec d'autres ministères, d'autres OSS, des gouvernements et le secteur privé. Nous mettrons à contribution le savoir-faire que nous avons acquis en produisant et en délivrant des titres de voyage sûrs et efficaces à un coût raisonnable. D'ailleurs, nos recherches révèlent qu'il s'agit d'un domaine appelé à croître.

Quelle que soit la nature de ses activités, le Bureau des passeports continuera grâce à ses loyaux employés de viser l'excellence en produisant des titres de voyage et en répondant aux besoins du public canadien.

CHAPITRE 4 — INFORMATION FINANCIÈRE

Rapport de gestion

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

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

ÉTATS FINANCIERS
BILAN AU 31 MARS 1994

	1994	1993
	\$	\$
Actif à court terme		
Débiteurs		
Gouvernement du Canada	269 525	147 829
Tiers	19 037	88 661
Stock au coût et au coût moyen (Note 3)	1 500 036	1 643 050
Charges payées d'avance	109 940	68 480
	<u>1 898 538</u>	<u>1 948 020</u>
Immobilisations (Note 4)		
Au coût	8 868 260	7 335 005
Moins : amortissement cumulé	5 141 918	4 335 888
	<u>3 726 342</u>	<u>2 999 117</u>
	<u>5 624 880</u>	<u>4 947 137</u>
 PASSIF	 1994	 1993
	\$	\$
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer		
Gouvernement du Canada	2 160 700	992 385
Tiers		
Créditeurs	1 825 834	1 201 357
Indemnités de congé	374 752	367 848
Tranche à court terme de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	116 872	77 333
Recettes reportées	288 577	217 216
	<u>4 766 735</u>	<u>2 856 139</u>
Passif à long terme		
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	<u>2 699 481</u>	<u>2 463 920</u>
 AVOIR DU CANADA		
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds		
Excédent accumulé	(22 991 117)	(17 674 334)
	21 149 781	17 301 412
	<u>(1 841 336)</u>	<u>(372 922)</u>
	<u>5 624 880</u>	<u>4 947 137</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS
AU 31 MARS 1994**

1. Autorisation et objectif

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

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

2. Principales conventions comptables

a) Stocks

Les approvisionnements et fournitures en stock sont inscrits au coût et les passeports en traitement sont évalués au coût moyen pour l'exercice.

b) Immobilisations

Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire pendant la durée des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, à partir de l'année d'acquisition, pendant leur vie utile estimative, qui s'établit comme suit :

Ameublement	16 ans
Matériel informatique	5 ans
Autres équipements	10 ans

c) 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.

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

3. Stocks

	1994	1993
	\$	\$
Approvisionnement et fournitures	1 378 688	1 550 344
Travaux en cours	121 348	92 706
	<u>1 500 036</u>	<u>1 643 050</u>

4. Immobilisations et amortissement cumulé

Immobilisations	Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
	\$	\$	\$	\$
Améliorations locatives	1 484 692	934 572		2 419 264
Ameublement	1 187 567	259 060	17 365	1 429 262
Matériel informatique	2 779 441	433 078	304 716	2 927 803
Autres équipements	1 863 305	260 559	31 933	2 091 931
	<u>7 335 005</u>	<u>1 887 269</u>	<u>354 014</u>	<u>8 868 260</u>

Amortissement cumulé	Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
	\$	\$	\$	\$
Améliorations locatives	1 090 951	452 418		1 543 369
Ameublement	450 747	81 804	11 657	520 894
Matériel informatique	1 818 112	416 983	295 003	1 940 092
Autres équipements	976 078	187 543	26 058	1 137 563
	<u>4 335 888</u>	<u>1 138 748</u>	<u>332 718</u>	<u>5 141 918</u>

5. Baux à long terme

Le Bureau des passeports occupe des locaux situés à 29 emplacements différents et faisant l'objet de baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 1994 et le 30 avril 2000.

Dépenses locatives	1994	1993
	\$	\$
Loyers	2 984 315	2 576 095
Services	39 988	46 225
	<u>3 024 303</u>	<u>2 622 320</u>

**ÉTAT DES RÉSULTATS
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1994**

	1994	1993
	\$	\$
Recettes		
Droits gagnés	46 492 348	44 055 972
Recettes diverses	21 959	2 062
	<u>46 514 307</u>	<u>44 058 034</u>
Frais de fonctionnement		
Rémunération et avantages sociaux	20 161 914	20 015 789
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	389 412	460 278
Matériel de passeport et formulaires de demande	4 788 001	3 747 341
Opérations des passeports dans les missions à l'étranger	4 447 460	4 447 460
Services professionnels et spéciaux	3 892 284	2 291 923
Logement	2 984 315	2 576 095
Fret, messageries et camionnage	1 635 979	991 151
Télécommunications	1 415 259	775 899
Amortissement	1 138 748	790 480
Imprimerie, papeterie et fournitures	670 247	762 343
Voyages et déménagements	491 466	437 702
Réparation et maintenance	278 648	346 108
Location	140 046	129 169
Renseignements	94 398	81 313
Services postaux et affranchissement	70 351	75 339
Dépenses diverses	46 114	21 927
Perte sur aliénation d'immobilisations	21 296	17 894
	<u>42 665 938</u>	<u>37 968 211</u>
Profit net	<u>3 848 369</u>	<u>6 089 823</u>

**ÉTAT DE L'EXCÉDENT ACCUMULÉ
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1994**

	1994	1993
	\$	\$
Solde au début de l'exercice	17 301 412	11 211 589
Profit net pour l'exercice	3 848 369	6 089 823
Solde à la fin de l'exercice	<u>21 149 781</u>	<u>17 301 412</u>

**ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1994**

	1994	1993
	\$	\$
Activités de fonctionnement :		
Profit net pour l'exercice	3 848 369	6 089 823
Plus : provision pour indemnités de cessation d'emploi	389 412	460 278
Amortissement	1 138 748	790 480
Perte sur aliénation d'immobilisations	21 296	17 894
	<u>5 397 825</u>	<u>7 358 475</u>
Variation de l'actif et du passif à court terme	<u>1 960 078</u>	<u>(663 666)</u>
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	<u>(153 851)</u>	<u>(73 707)</u>
Ressources financières nettes provenant des activités de fonctionnement	<u>7 204 052</u>	<u>6 621 102</u>
Activités d'investissement :		
Acquisition d'immobilisations	<u>(1 887 269)</u>	<u>(1 644 978)</u>
Ressources financières nettes utilisées pour les activités d'investissement	<u>(1 887 269)</u>	<u>(1 644 978)</u>
 RESSOURCES FINANCIÈRES NETTES GÉNÉRÉES (UTILISÉES) ET VARIATION DE L'IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION DU FONDS AU COURS DE L'EXERCICE	 <u>5 316 783</u>	 <u>4 976 124</u>
IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION DU FONDS AU DÉBUT DE L'EXERCICE	<u>17 674 334</u>	<u>12 698 210</u>
IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION DU FONDS À LA FIN DE L'EXERCICE	<u>22 991 117</u>	<u>17 674 334</u>

ANNEXE A**CONSEIL CONSULTATIF****Barry Mawhinney
(Président)**

Conseiller juridique
Secteur des affaires juridiques
Affaires étrangères et Commerce international

Peter Harder

Sous-ministre
Citoyenneté et Immigration

Garrett Lambert

Sous-ministre adjoint
Gestion ministérielle
Affaires étrangères et Commerce international

Paul Thibault

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

William H. Maguire

Maguire Travel Service Ltd.

Robert J. MacPhee

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

**Hans von Dönhoff
(Secrétaire)**

Planificateur stratégique
Bureau des passeports
Affaires étrangères et Commerce international

ANNEXE B

BUREAUX DES PASSEPORTS AU CANADA

OPÉRATIONS DE L'EST

Frederick Square
77, rue Westmorland
Bureau 470
FREDERICTON (N.-B.)

Immeuble de la Banque Canadienne
Impériale de Commerce
1809, rue Barrington
Bureau 801
HALIFAX (N.-É.)

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

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

Complexe Guy-Favreau, Tour ouest
200, boulevard René-Lévesque ouest
Bureau 215
MONTRÉAL (Québec)

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

3300, chemin Côte-Vertu
Bureau 112
SAINT-LAURENT (Québec)

Place TD
140, rue Water
Bureau 702
ST. JOHN'S (Terre-Neuve)

OPÉRATIONS DE L'ONTARIO

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

Immeuble Standard Life
120, rue King ouest
Bureau 330
HAMILTON (Ontario)

Canada Trust Centre
55, rue King ouest, 5^e étage
KITCHENER (Ontario)

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

Immeuble Royal Bank
5001, rue Yonge
Bureau 421
NORTH YORK (Ontario)

Immeuble Landmark
43, rue Church, 6^e étage
ST. CATHARINES (Ontario)

200, Town Centre Court
Bureau 828
SCARBOROUGH (Ontario)

Immeuble Royal Insurance
28, rue Cumberland nord
Bureau 406
THUNDER BAY (Ontario)

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

Immeuble de la Banque Canadienne
Impériale de Commerce
110, avenue Ouellette
Bureau 504
WINDSOR (Ontario)

OPÉRATIONS DE L'OUEST

First Street Plaza
138, 4^e Avenue sud-est
Bureau 440
CALGARY (Alberta)

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

1867, rue Hamilton
Bureau 502
REGINA (Saskatchewan)

Immeuble fédéral
101, 22^e Rue est
Bureau 605
SASKATOON (Saskatchewan)

Immeuble Guildford Landmark
15127, 100^e Avenue
Bureau 405
SURREY (C.-B.)

Sinclair Centre
757, rue Hastings ouest
Bureau 240
VANCOUVER (C.-B.)

Customs House
816, rue Government
Bureau 228
VICTORIA (C.-B.)

200, avenue Graham
Bureau 910
WINNIPEG (Manitoba)

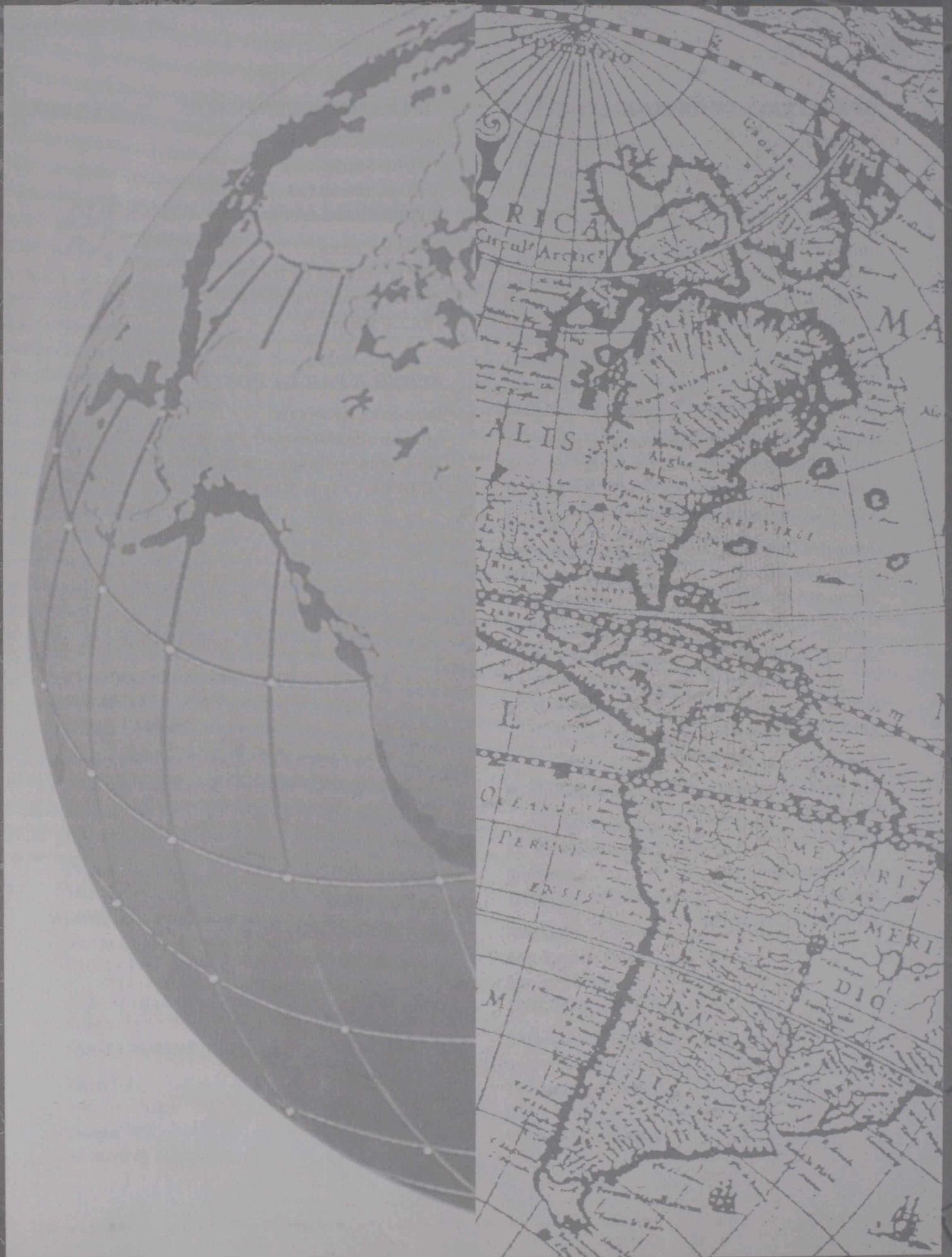
OPÉRATIONS CENTRALES

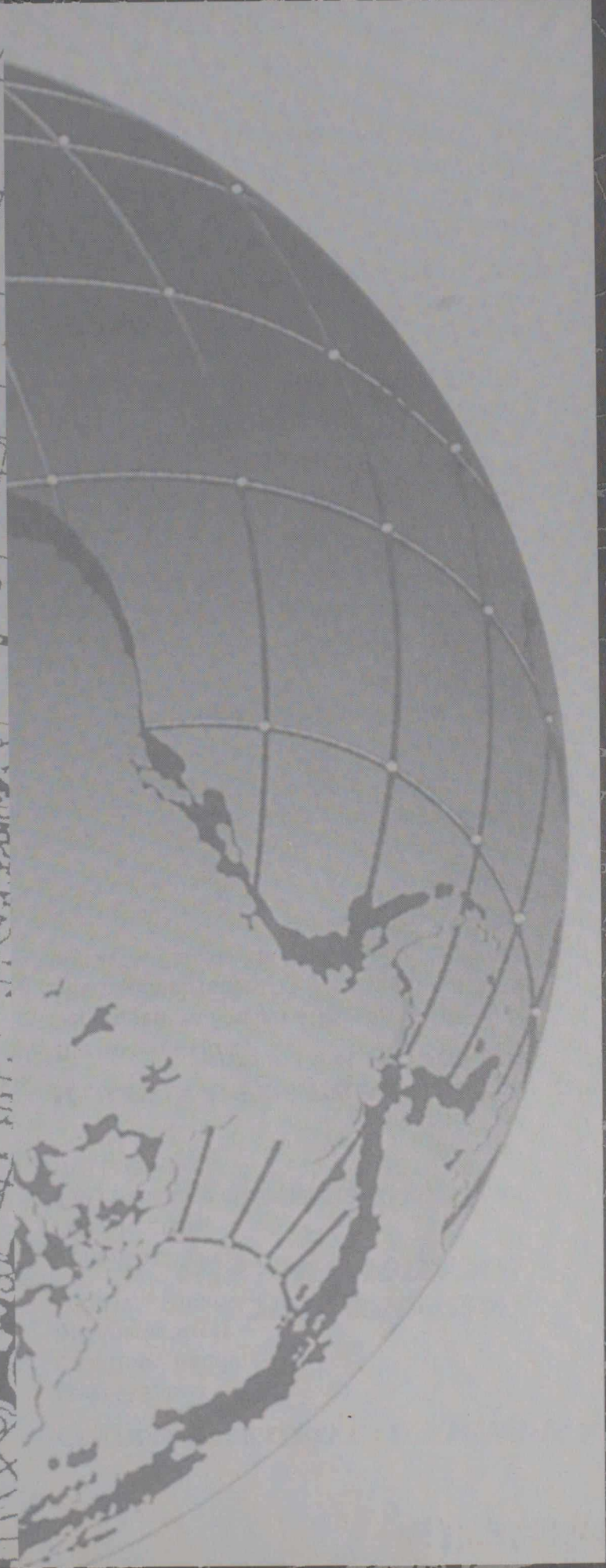
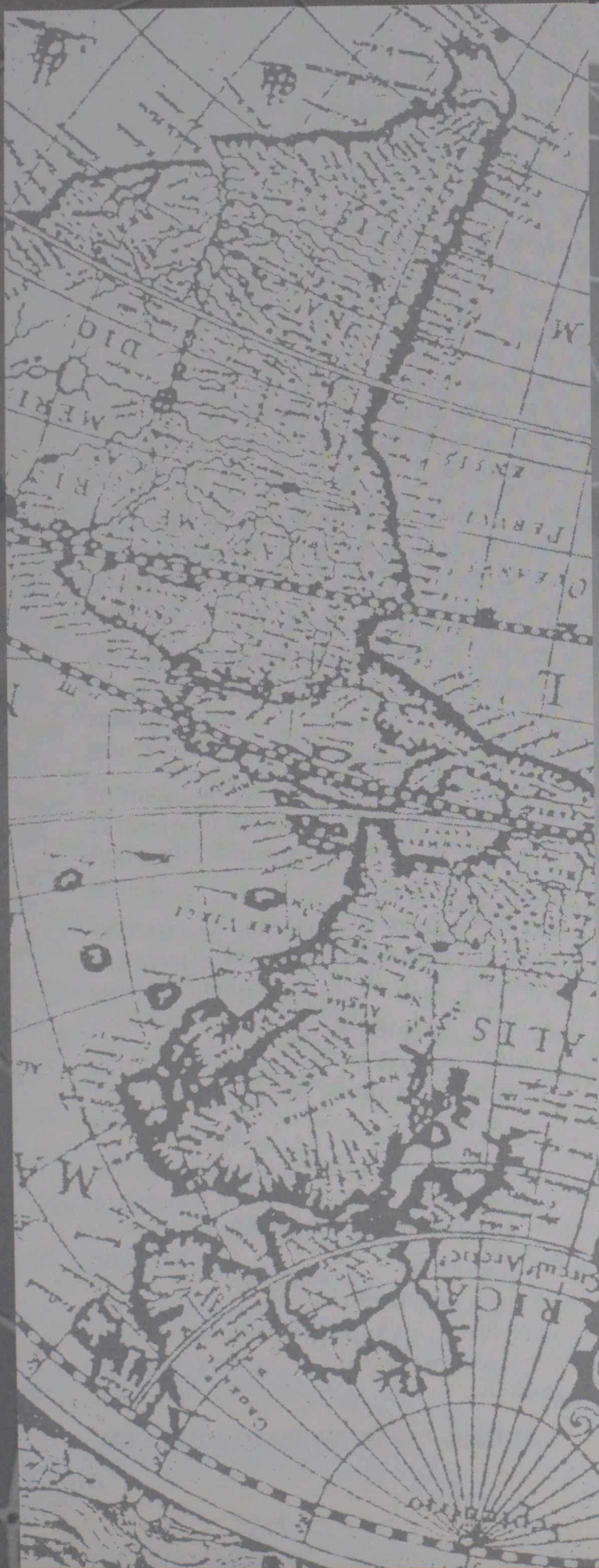
Immeuble C.D. Howe
240, rue Sparks
Tour est, niveau C-3
OTTAWA (Ontario)

Place du Centre
200, promenade du Portage
Niveau du mail commercial
HULL (Québec)

SERVICE PAR LA POSTE

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





1005
CA1
EA620
R56
1994

PASSPORT OFFICE ANNUAL REPORT



1993

1994



Passport Office Bureau des passeports

An agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade

Canada

If you require additional copies of this Annual Report, please contact:

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

Tel: (819) 953-4283

Fax: (819) 953-5856

© Minister of Supply and Services Canada 1994

Cat. No. E77-1994

ISBN 0-662-61365-1



Printed on Recycled Paper

Passport Office
Bureau des passeports



A Special Operating
Agency of Foreign
Affairs and
International Trade

From the Chief Executive
Officer:

I am pleased to present
the fourth Annual Report
of the Passport Office,
which covers the fiscal
year 1993-1994.

The year has been an
exciting one with changes
at all levels of the Agency.
I hope you will find the
report of our activities
both interesting and
informative.

For additional copies,
please contact our
Communications
Services.

Robert J MacPhee

PASSPORT OFFICE ANNUAL REPORT



1993
1994

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

DEC 5 1995

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

If you require additional copies of this Annual Report, please contact:

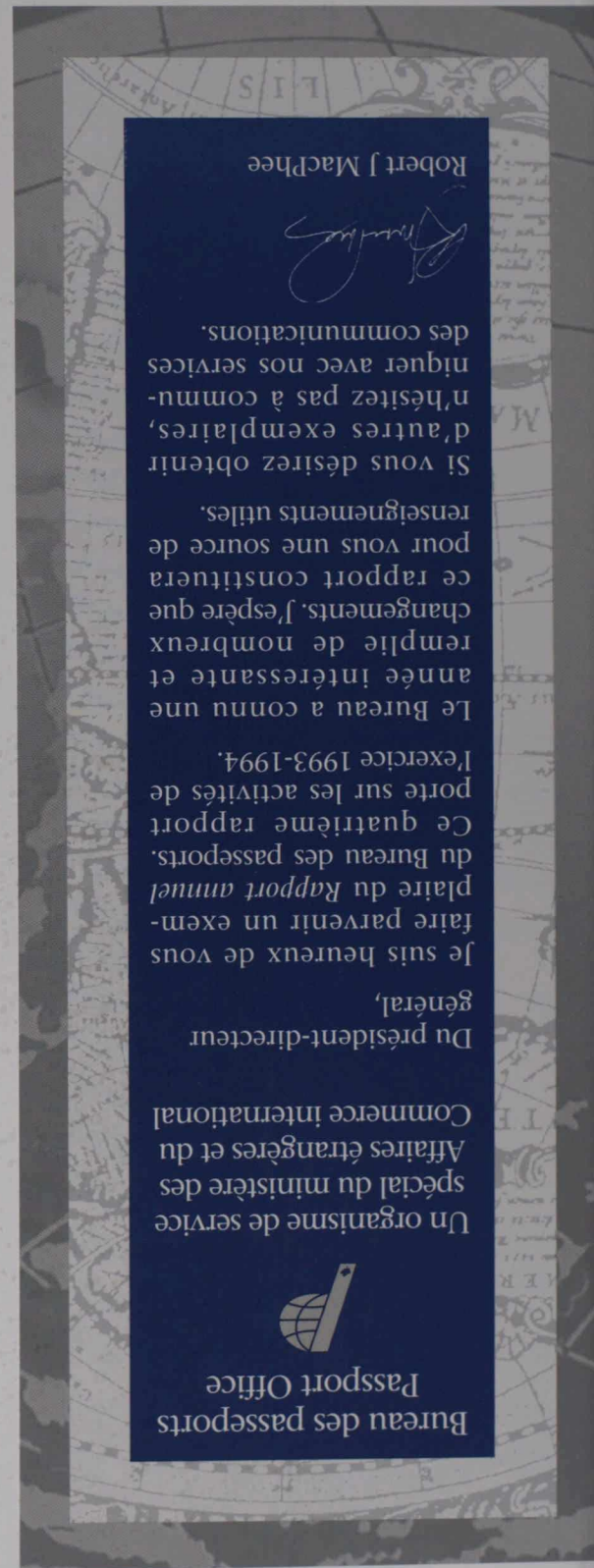
Communication Services, Passport Office
The Department of Foreign Affairs and
International Trade
Ottawa, Canada
K1A 0G3

Tel: (819) 953-4283
Fax: (819) 953-5856

© Minister of Supply and Services Canada 1994
Cat. No. E77-1994
ISBN 0-662-61365-1



Printed on Recycled Paper

The image shows the front cover of a report. The background is a light-colored map with various geographical labels and lines. A dark blue vertical band runs down the right side of the cover. At the top of this band, the name 'Robert J MacPhee' is printed in white. Below the name is a white signature. The main body of the band contains white text in French, which is a preface or introduction. At the bottom of the band is the logo of the Passport Office, which consists of a stylized globe with a white arrow pointing upwards and to the right. Below the logo, the words 'Bureau des passeports' and 'Passport Office' are printed in white.


Robert J MacPhee

Robert J MacPhee

Je suis heureux de vous faire parvenir un exemplaire du *Rapport annuel* du Bureau des passeports. Ce quatrième rapport porte sur les activités de l'exercice 1993-1994. Le Bureau a connu une année intéressante et remplie de nombreux changements. J'espère que ce rapport constituera pour vous une source de renseignements utiles. Si vous désirez obtenir d'autres exemplaires, n'hésitez pas à communiquer avec nos services des communications.

Du président-directeur général,

Un organisme de service spécial du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international



Bureau des passeports
Passport Office

PASSPORT OFFICE ANNUAL REPORT



1993
1994

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

DEC 5 1995

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTRE

VISION AND VALUES



Our Vision

To strive for excellence in the provision of our services.

Our Mission

To provide the Canadian public with internationally respected travel documents.

Our Values

Quality Service

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

Quality People

We are committed to recruiting and training quality people.

Integrity

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

Security

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

Cost Effectiveness

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

Efficiency

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

R&D

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

Recognition of Achievement

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

TABLE OF CONTENTS

MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER	3
HIGHLIGHTS	5
CHAPTER 1 WHO WE ARE AND WHAT WE DO	7
Our Mission and Our Philosophy	7
Special Operating Agency Status	7
Organization	8
The Travel Documents	12
The Canadian Travel Documents	12
Are You Being Served?	13
The Challenge	15
CHAPTER 2 A YEAR OF ACCOMPLISHMENT	17
Performance Indicators	19
Volume	19
Productivity	21
Revenue	21
Expenditures	22
Eastern Operations	22
Ontario Operations	23
Central Operations	25
Western Operations	26
Strategic Planning	27
Management Services	28
Human Resources Services	29
Finance and Administration	30
Security and Foreign Operations	32
CHAPTER 3 BUILDING FOR THE FUTURE	35
CHAPTER 4 FINANCIAL PERFORMANCE	37
Management Report	37
Financial Statements	38
APPENDIX A ADVISORY BOARD	43
APPENDIX B PASSPORT OFFICE LOCATIONS IN CANADA	44

MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER

The year 1993-94 was an excellent one for the Passport Office, during which we made significant progress in the implementation of the business renewal of the issuance process of Canadian travel documents.

It was also a year of self-examination and analysis as our accountability was transferred from External Affairs and International Trade Canada to the Public Security Portfolio and then to Foreign Affairs and International Trade. This process was very challenging as we had to adapt quickly to the changing environment; but being part of the Public Security Portfolio provided us with an opportunity to see ourselves from a very different perspective. We will be able to draw on the learning experience in the future.

The Passport Office met and surpassed the objectives enunciated in our 1993-94 Business Plan. The Technology Enhancement Plan, currently under way, is the most comprehensive program of structural change in the issuance process of Canadian travel documents ever undertaken by the Passport Office. Phase I of the Plan, successfully completed in March 1994, dealt with future client needs and the design of the new information technology infrastructure. Phase II encompasses the development of the architecture of the new computer and technology

systems. The Passport Office has also successfully implemented the Security Enhancement Plan.



*Robert J. MacPhee
Chief Executive Officer*

During the year, a new Framework Document, the charter of the Passport Office, was developed to reflect the new philosophy and culture of the Agency, its mission and other corporate values, and to make the organization more flexible and adaptable to change.

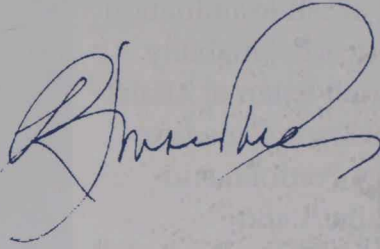
A multi-year audit of all operations and functions of the Passport Office is now being carried out, and preliminary results have been positive.

The Passport Office continues to endeavour to bring the highest quality of service to its clients. Our issuing offices are more conveniently located, more accessible, more attractive, and more efficient. Our employees, especially those who deal directly with our clients, are better prepared to perform their duties, with training courses being constantly updated to keep them current.

An important Passport Office initiative is empowerment. We are well advanced in planning the removal of an entire layer of bureaucracy. Employees have the resources and the authority to make complex decisions with confidence.

The future offers a wealth of possibilities as the Passport Office investigates new options for products and services to provide to the public, as well as opportunities for partnerships with other organizations and governments, sharing with them the technology and skills we have developed over the years.

Together with our outstanding employees, I look forward to the challenges ahead.



HIGHLIGHTS

- Improving quality of service to Canadians by opening three new issuing offices in Brampton, Kitchener, and St. Catharines.
- Developing a new charter for the Passport Office.
- Successfully implementing Phase I of the business renewal of the issuance process of Canadian travel documents.
- Implementing a new passport booklet with enhanced security features.
- Empowering employees in all four regional operations: Western, Ontario, Central, and Eastern.
- Implementing a toll-free telephone information service across Canada to improve service to clients.
- Issuing passports to Canadian residents living in the United States from an office in the National Capital Region.
- Issuing 1,319,958 travel documents.
- Generating revenues of \$46.5 million.
- Employing 567 people including 180 determinate employees.
- Generating a surplus of \$9 million at the close of the first four-year break-even period.

MEMORANDUM

TO : [Illegible]

FROM : [Illegible]

SUBJECT : [Illegible]

DATE : [Illegible]

1. [Illegible]

2. [Illegible]

3. [Illegible]

4. [Illegible]

5. [Illegible]

6. [Illegible]

7. [Illegible]

8. [Illegible]

9. [Illegible]

10. [Illegible]

11. [Illegible]

12. [Illegible]

13. [Illegible]

14. [Illegible]

15. [Illegible]

16. [Illegible]

17. [Illegible]

18. [Illegible]

19. [Illegible]

20. [Illegible]

21. [Illegible]

22. [Illegible]

23. [Illegible]

24. [Illegible]

25. [Illegible]

26. [Illegible]

27. [Illegible]

28. [Illegible]

29. [Illegible]

30. [Illegible]

31. [Illegible]

32. [Illegible]

33. [Illegible]

34. [Illegible]

35. [Illegible]

36. [Illegible]

37. [Illegible]

38. [Illegible]

CHAPTER 1 - WHO WE ARE AND WHAT WE DO

Our Mission and Our Philosophy

The Passport Office is the government agency charged with issuing travel documents to the Canadian public. Its responsibilities include issuing, revoking, withholding, and recovering passports. The Office also offers guidance to missions abroad which are sometimes called upon to provide passports for Canadians out of the country, and supervises all matters related to travel documents, including their use. The Passport Office is mandated to carry out these functions under the Canadian Passport Order (P.C. 1981-1472, 4 June, 1981).



Marie Caputo
Ontario Operations

The Passport Office also provides travel services to officials and elected representatives travelling on behalf of the Government of

Canada or provincial or territorial governments. In addition, it responds to requests from the international community for advice on issuing secure documents.

Our mission is to provide the Canadian public with internationally respected travel documents. These documents are recognized by multilateral treaties and have a worldwide reputation for their authenticity and the integrity of the issuing process. We also value cost efficiency and strive to provide Canadians with the best possible service. These ideals are reflected in our values and related mission statements.

In undertaking our task we are bound by three important considerations:

- efficiency in processing the documents
- security in ensuring they are authentic and universally respected
- cost effectiveness — acting with probity and fiscal responsibility.

Our services allow Canadians to travel abroad with the knowledge that their travel documents will be recognized and respected by border control officers around the world. The Canadian passport provides a high measure of security and comfort; it sets a standard for the world.

Special Operating Agency Status

The Passport Office became a Special Operating Agency (SOA) in 1990, when the first five of these agencies were established by the government to promote sound business practices and efficiency in the delivery of government programs. We are, in effect, a “bottom line” business, though we still report to a government department, Foreign Affairs and International Trade.

Each year, the Passport Office must meet demanding performance criteria in responding to the economic environment. To improve the quality of service to our clients, we are currently investigating new products and services, but we remain conscious of the importance of security and cost.

The Passport Office has a management Advisory Board which consists of seven members including representatives from the Department, central agencies, other Special Operating Agencies, Crown corporations, and the private sector. (See Appendix A.)

The Board meets at least twice a year, and its members provide strategic advice related to long-term ventures and shorter-term exigencies. It also reviews and recommends to the Deputy Minister the corporate documents of the Passport Office, including the Framework Document, the Business Plan, and the Strategic Plan. These documents are vital to the functioning of the Passport Office, reviewing its current status and charting its future.

The Framework Document constitutes the charter of the Agency and outlines the general principles of responsibility and accountability. It was completely revised in 1993-94.

The annual Business Plan identifies the business goals and objectives for the fiscal year, outlines strategies for achieving them, and forecasts required resources. The Plan is reviewed by the Advisory Board and recommended for approval by the Deputy Minister of Foreign Affairs.

The Strategic Plan, approved by the Deputy Minister, outlines the Passport Office's long-term objectives and strategies. The first Plan was completed during the fiscal year 1992-93. It will guide the management, programs and activities of the Office until the end of the 1996-97 fiscal year.

The Annual Report evaluates the major activities of the Office and accounts for its financial situation over the preceding fiscal year. This document is the Passport Office's fourth Annual Report.

Organization

The reorganization of 1992-93 shifted some responsibilities within the Passport Office to better reflect the Special Operating Agency philosophy and the corporate culture of the Agency. The principles underlying the new structure are: a clearer separation between operations and support functions; formation of an Executive Committee of the Passport Office; focus on strategic planning and the development of long-term corporate objectives; corporate focus for policy development; and enhanced emphasis on security. The changes in structure have enabled the Passport Office to meet its strategic objectives and respond more readily to changes in the environment and in public demand.

At the heart of the decision-making process is the Executive Committee, comprised of the Chief Executive Officer and the Directors of the Passport Office. Together, they make the corporate policy decisions that affect the operation of the Agency.

The Passport Office is composed of nine directorates, namely, Strategic Planning, Management Services, Human Resources Services, Finance and Administration, Security and Foreign Operations, Western Regional Operations, Ontario Regional Operations, Central Operations, and Eastern Regional Operations.

At the end of the 1993-94 fiscal year there were 29 passport issuing offices across the country, including a central office for



At the counter, Winnipeg Office

mailed-in applications. The Chief Executive Officer, five directors and 21 managers are at headquarters in the National Capital Region, and there are three directors and 26 managers in the regional offices. The Passport Office employs 567 people, including 180 determinate employees hired for peak periods.

During the year, new issuing offices opened in Brampton, Kitchener, and St. Catharines. A complete list of offices is provided in Appendix B.

The Chief Executive Officer consults with and considers the advice of the management team which includes the directors and managers. As a Special Operating Agency, the emphasis throughout the Office is on accountability, and there is considerable involvement at all levels in the decision-making process.

An annual contract between the Chief Executive Officer and each director sets out specific authorities, accountabilities, and responsibilities for the year, and ensures that everyone has a common view of Passport Office operations and the factors necessary for success. The contract also commits directors to use allocated resources — human, financial, and material — efficiently and with the highest regard for probity and economy.

Passport Office Locations in Canada



The Travel Documents

The Passport Office produces a number of travel documents:

- the 24-page passport
- the 48-page passport
- diplomatic passports
- special passports
- emergency passports
- refugee travel documents
- Certificates of Identity

The Canadian Travel Documents

Canadians like to travel. In 1991, Canadians took roughly 82 million trips outside the country and, although the large majority of these were to the United States, demand for Canadian travel documents is high. The Passport Office issues approximately 1.3 million of these documents annually.

In order to facilitate travel, and in response to both the status and the needs of our clients, the Passport Office is authorized to issue a number of different travel documents.

The **24-page passport** is the regular travel document, familiar to most Canadians. It is a blue booklet, 125 mm high x 92 mm wide. It is issued to Canadian citizens and is used for occasional travel — for example, vacations and business trips. This passport currently accounts for almost 98 per cent of all travel documents issued. The passport is valid for five years and is currently non-renewable. Children under 16 may be added to a parent's travel document or they may be issued their own. The current fee for the regular passport is \$35.

The **48-page passport** is virtually the same as the 24-page passport, but the extra pages make it handy for frequent travellers, for example, those who regularly do business abroad.

In addition to these two documents, the Passport Office issues **diplomatic passports** to Canadian diplomats and top ranking government officials including the Governor General, the Prime Minister, the Leader of the Opposition, Cabinet members, and Lieutenant Governors of the provinces as well as to diplomatic couriers and to private citizens nominated as official delegates of the Government of Canada to international conferences. The diplomatic passport is recognized by its burgundy cover.

A **special passport** is provided to representatives of the Canadian government travelling on official business. These include, among others, members of the Privy Council who are not members of the Cabinet, members of Parliament, provincial cabinet members, and private citizens nominated to conferences that are not diplomatic in nature. The special passport is green in colour.

Special or diplomatic passports may be provided to the families of the officials if the families are also travelling at public expense. Determinations regarding eligibility are made by the Minister for Foreign Affairs.

Both special and diplomatic 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 must be surrendered.

Canada issues **refugee travel documents**, authorized under the 1951 United Nations Convention on the Status of Refugees. These documents are issued to permanent residents, and those with minister's permits, who have refugee status in Canada.

Certificates of Identity are issued to stateless persons, legally landed in Canada, who do not yet qualify for Canadian citizenship, and who are unable to obtain a travel document from another country.

Refugee travel documents are endorsed for travel to all countries, except the holder's country of origin. The Certificate of Identity is endorsed for travel to countries specified in the document. Both of these types of documents are limited in their validity to one or two years with provision for extension. During that time, holders are able to take advantage of the opportunity to apply for Canadian citizenship, which will make them eligible to apply for a Canadian Passport.

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

The Canadian Passport Office is a leader in the field of machine-readable documents. International interest in this technology began in the early 1980s when a surge in international travel meant that air terminals were flooded with travellers trying to pass through immigration and customs quickly. In the future, processing of travellers will be further simplified by emerging technologies.

The Passport Office is interested in new technological developments. We see them providing additional service to our clients, as well as enhancing security.

Are You Being Served?

At the Passport Office, we have formally recognized quality service as one of our core values. The ability to provide quality service depends on our employees, and we pay considerable attention to providing them with a positive working environment. The role of Passport Office examiners, who interact directly with clients, is particularly important. To reflect this, we have prepared a training package, tailored to their needs, which is regularly reviewed and upgraded.



Danielle Pinard
Sainte-Foy Office

Our clients' perception of our service is influenced by the things that affect them the most: the location and accessibility of the passport issuing offices; hours of operation; the competence, language proficiency, and professionalism of our staff; the time spent waiting to submit an application or pick up a passport; the turn-around time for mailed-in applications; and our overall accuracy.

A number of new initiatives this year have been directed at improving service. More offices have opened across the country to make it easier to visit the Passport Office in person. The issuing offices have been redesigned and redecorated with a common theme, so that they will be more appealing to employees and to the public.

The Passport Office has also introduced a toll-free telephone service which provides callers with information concerning eligibility requirements.

Rather than assuming we know what our clients want, the Passport Office is making a concerted effort to survey Canadians and

to respond to their suggestions. Where warranted, hours have been extended; and issuing offices can provide emergency service after hours, on statutory holidays, and on weekends. An effort is being made, through the use of new technology, to predict how long a wait clients will have in the office, and to notify them of the waiting time so that they know what to expect. Efforts are also being made to see that returning clients avoid a second wait in line.

A move to empowerment has enabled examiners to make decisions more readily, especially on matters that previously required consultation with a superior.

The Passport Office is constantly looking for new products and ways to improve service to Canadians. Through the Technology Enhancement Plan we are reengineering the issuance process.

Despite all these endeavours, the Passport Office manages to keep its costs low and its security among the best in the world. We think that's quite an achievement!

The Challenge

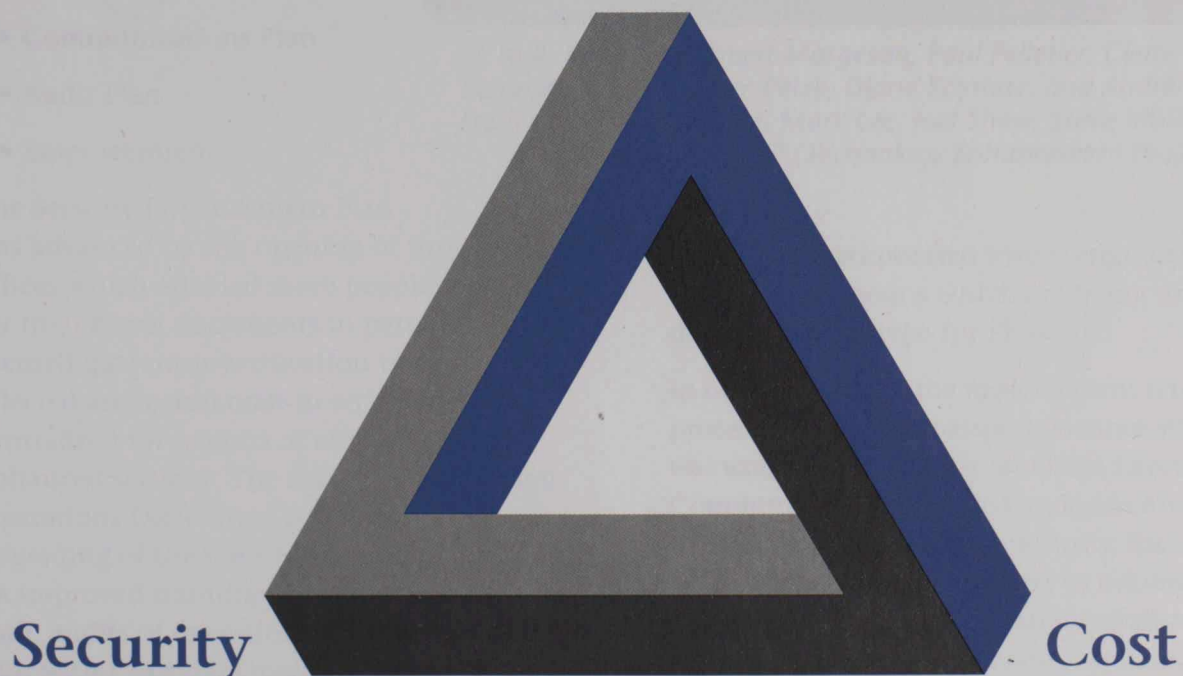
The Passport Office was designated a Special Operating Agency with a view to improving service to the Canadian public. The quality of that service depends on the efficiency and dedication of employees. Passport Office examiners deal directly with the public on a daily basis. Increasingly, clients are consulted on ways to improve service. These suggestions are implemented where practical and built into the courses we offer to examiners.

The value of the Canadian passport lies in its international reputation for integrity and security. Canadian documents are highly regarded in this respect. Current high standards must be maintained, and technological developments ensure an even more secure document in the future.

Both service and security must be achieved within a climate of financial restraint and sound management. Considerations of cost must be balanced against these other two requirements.

The Passport Office finances its operations entirely from revenues generated by passport and other travel document fees. Under a revolving fund, the Passport Office must generate sufficient revenues to meet expenditures over a four-year period. The Passport Office was required to break even at the end of fiscal year 1993-94, but in fact showed a surplus. The financial rules by which the Passport Office operates allow the revolving fund to accumulate a surplus (or deficit) of up to \$4 million per year, and authorizes the Office to carry over surplus revenue from year to year to offset future shortfalls. To date, the accumulated surplus stands at \$21 million.

Quality of Service



Achieving the performance targets while efficiently delivering an effective product with an acceptable level of service, calls for a constant balancing of the variables of service, security, and cost.

For example, enhanced levels of service could jeopardize security while keeping costs high. Or increased security measures

might lead to a reduced level of service and additional cost to the client. On the other hand, cutting costs could seriously hamper our efforts to ensure a secure travel document and quality of service. Decisions related to these variables have an impact on the productivity rates of the Office.

CHAPTER 2 - A YEAR OF ACCOMPLISHMENT

During the year we met and exceeded all of the objectives detailed in the 1993-94 Business Plan although more work is foreseen on the development and implementation of the Human Resources Management Plan.

Objectives enunciated in the 1993-94 Business Plan were:

- Security Enhancement Plan
- Technology Enhancement Plan
- Management Operations Review
- Review of the Framework Document
- Human Resources Management Plan
- Quality of Service Initiatives
- Communications Plan
- Audit Plan
- Empowerment

The Security Enhancement Plan was advanced by the opening of three new offices which enabled more people to apply for their travel documents in person. We focused guarantor verification towards selected areas, and mail-in service was centralized for reasons of efficiency and enhanced security. The Security and Foreign Operations Directorate addressed the upgrading of the Case Management System, an improved training program for consular staff, audits of operations, and, in cooperation with Consular Operations and Emergency Services, a study of passport

issuance abroad. At the recommendation of the Auditor General, the Passport Office also introduced a project to determine the extent of fraudulent use of lost or stolen citizenship certificates in passport applications.

Phase I of the Technology Enhancement Plan (TEP) started in September 1993 and was completed on March 11, 1994. It identified future client needs and requirements for the renewed issuance process, and conceptualized alternatives for work flow and an information technology infrastructure. The user requirements identified in this process



*L to R, Back row: Robert Margeson, Paul Pelletier, Claire Gauthier, Serge Paquette, Celeste Peixe, Diane Kayrouz, and André Paiement
Front row: Stan Bierbrier, Mark Lee, Joel Shaw, Steve Mulligan, and Robert Lyonnais, TEP (Technology Enhancement Project) team*

were then incorporated into reengineered work flow diagrams which are being used to develop a prototype for Phase II.

In order to achieve the most efficient renewal processes, the entire passport issuance system was examined. The Passport Office Executive Committee was then asked to decide on a number of issues related to security, finance, policies and procedures, access to information, new products and services, and operations. Specifics included: the guarantor system, data capture requirements, a biometric verifier,

issuance of a wallet-sized passport card, a revised fee structure, walk-in service, passport delivery, electronic archives, children's passports, cash control procedures and features, electronic links with other departments and agencies, redesign of the application form and passport book, and quality measurement systems.

All the decisions took into account the Passport Office goals of improving efficiency, security, and service levels, while also addressing opportunities for generating additional revenue.

Phase II of the project is to be completed in 1995. It will encompass the testing of specific critical aspects of the reengineered process in a test centre environment, development of functional specifications, cost benefit assessments, implementation plans for wide-spread renewal, production options for the existing Passport Office documents, and research into volumes and production options for the new passport card. This research will ensure that the redesigned work flow and architectural design will be able to accommodate future travel document needs.

Phase III, which will commence following approval of the project, will include the pilot testing of new systems and processes within an operational setting, followed by full implementation of the renewed Passport Office.

The Management Operations review aims to develop and implement standardized processes for passport production and to develop a new resource allocation model based on these new processes. The Executive Committee has approved the standardized and improved production models, and the Resource Allocation Review Project is under way. The process involves a review of productivity-measuring techniques and the application of these techniques to

measure our activities — including the newly standardized processes.

A new Framework Document has been developed to more closely reflect the current status of the Passport Office which has undergone changes over the past three years. The new Framework Document, or charter of the Agency, reconceptualizes the philosophy, the vision, and the accountability framework of the Passport Office. Achieved through careful analysis of the organization and, after consultation with other Special Operating Agencies, the new Framework Document was a major accomplishment. It was subsequently approved by the Deputy Minister.

The effort involved in coping with two government-wide restructuring exercises contributed to a delay in implementing the Human Resources Management Plan. The Human Resources Services Directorate undertook a comprehensive analysis of its services in consultation with its clients and has been reorganized.

The Strategic Plan recognizes that to improve service we have to become more aware of the needs of our clients and to tailor our services to meet those needs. Quality of Service initiatives implemented during the year in review comprise a national toll-free telephone service, a customer traffic management system within the issuing offices, client surveys, and an independent review of our examiner training program. The three new issuing offices bring more convenient service to the Ontario region.

The Communications Plan involves making our various services known to target groups such as applicants, guarantors, travel agents, government and corporate associates, special interest groups, and the media. The objective of the strategy is to enhance and build client confidence in the Passport Office's policies, procedures, and programs, while

emphasizing partnership with our industry, government, and corporate associates.

The delivery of communications has become largely decentralized with regional and functional directors assuming a high degree of authority and responsibility. A large number of activities, specified in the various reports to follow, included participation in travel industry shows, public displays such as kiosks in malls, educational functions, and media relations for special events like the opening of new offices.

The Management Services Directorate continues to provide corporate level communications. In particular, the Directorate has been involved in developing a Passport Office communications policy and procedures manual and has produced audio-visual material to be used around the country.

The Audit Plan outlined in the 1993-94 Business Plan is under way, with several offices already audited and with very positive results.

Empowerment was another important objective of the 1993-94 fiscal year. The Executive Committee is planning to streamline management in regional operations in accordance with the recommendations of the Capelle Report. The Executive Committee has also revised work descriptions for managers, examiners, and production personnel. Opportunities for further empowerment are also being considered.

Performance Indicators

To measure our success, the Passport Office uses several criteria: volume, productivity, revenue, and expenditures.

During the course of the 1993-94 fiscal year, the volume of business of the Passport Office increased slightly over the preceding year, but

was below the expectations of the Business Plan. A weak economy, more restrictive provincial budgets, and a consequent increase in the number of unemployed led to a modest growth in volume of only three per cent up to December 1993.

The management of the Passport Office consistently exercises tight control over human and financial resources to meet its objectives.

In December 1993, a travel advisory suggested that Canadians visiting the United States by public transportation carry a valid travel document. This caused our sales to leap by 18.6 per cent in the last trimester. The number of employees qualified to handle the extra volume was insufficient and the demand occurred during our high season, already the busiest time of the year. Due to an inspiring effort on the part of our employees we succeeded in responding to this demand. The productivity of the office reached a very high level, 14 per cent higher, on average, than our objectives. But the long-term impact on our employees was too strenuous for a repetition of this situation to be considered desirable in the future.

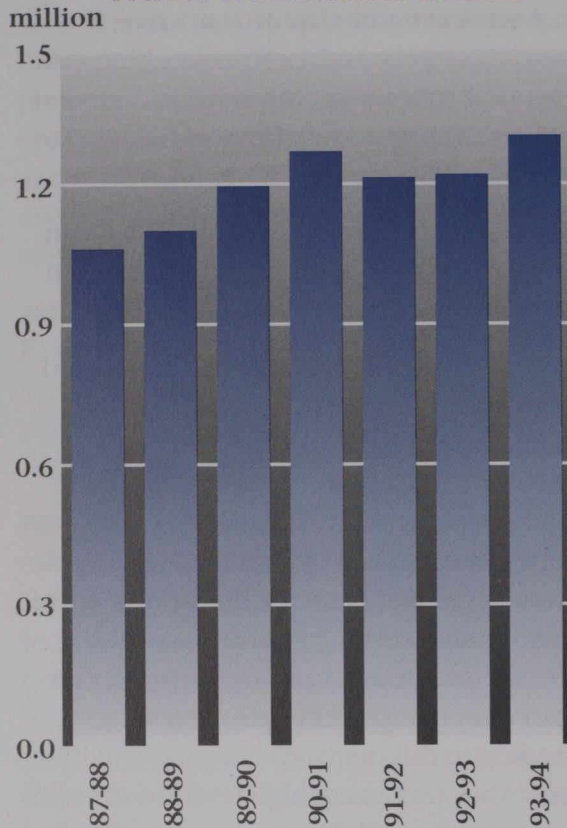
Volume

Globally, 1,319,958 travel documents were issued in 1993-94: 1,253,486 in Canada and 66,472 through foreign missions.

The 1993-94 Business Plan forecast a volume of 1,369,000 passports, 3.7 per cent above the volume achieved. The domestic portion of our business increased while the business at missions diminished.

The total number of travel documents delivered was 6.2 per cent higher than in the 1992-93 fiscal year. The first two trimesters showed about a three per cent growth over 1992-93, while the travel advisory made our sales jump to 18.6 per cent compared to the figures for the third trimester of 1992-93.

Travel Documents Issued



The volume of travel documents issued in Canada was 7.7 per cent higher than in 1992-93. Apart from the travel advisory, other factors influencing the demand for travel documents were the marginal recovery

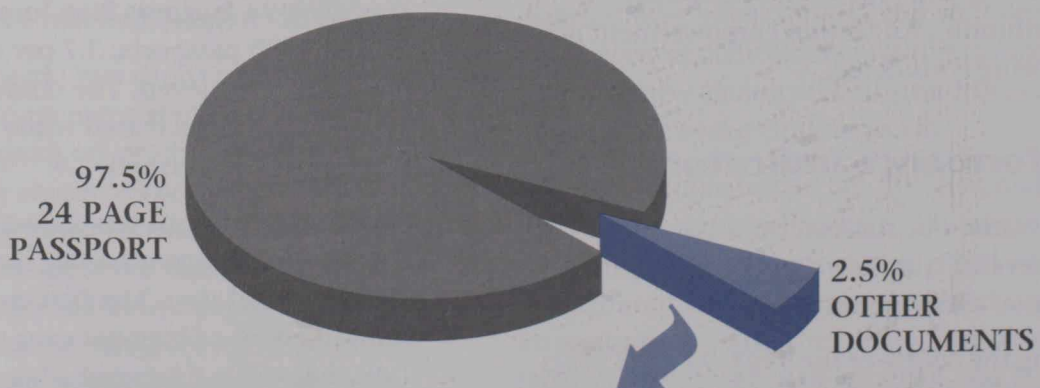
of the economy in 1993 (less than predicted), and the consistency of the Canadian dollar in the countries outside North America most visited by Canadians.

The very cold winter of 1994, and the perceived danger of travel to the United States (especially to Florida where reports indicated some hostility towards tourists), led many Canadians to visit other warm countries last winter and thus to acquire passports. Statistics Canada indicates that there were 5.3 per cent more trips to countries other than the United States in 1993-94 than in 1992-93.

A major reason for a slower growth than predicted in the 1993-94 Business Plan was the decline, for the second consecutive year, in the value of the Canadian dollar in relation to the American dollar. The exchange rate fell by 6.7 per cent in 1993, and according to Statistics Canada, visits of more than one night's duration to the United States fell by 6.9 per cent. (Statistics Canada, Travel-log Vol.13, No. 2, p. 12.)

Since September 1993, we have issued 11,433 passports to Canadians residing in the United States from our central office in Canada.

Travel Documents by Type



48 Page Passport	R.T.D.	Special	C. of I.	Dipl.	Emer.
------------------	--------	---------	----------	-------	-------

Passport Fees*
24-page passport or equivalent

Country	Years Valid	Fee(C\$)
Canada	5	35.00
United States	10	87.56
France	5	91.00
United Kingdom	10	38.34
Australia	10	102.00
Japan	5	88.00
Sweden	10	54.00
Mexico	5	114.52
New Zealand	10	65.09
Spain	10	15.80
Italy	10	5.15

* as of October 1994

Productivity

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

The overall productivity of the Passport Office in 1993-94 reached 2,655 passports per person-year, up seven per cent over the previous year and 4.1 per cent above the Business Plan. The productivity rate of production personnel reached 3,614 passports per person-year, 13 per cent over the previous year, and 0.7 per cent more than the Business Plan predicted.

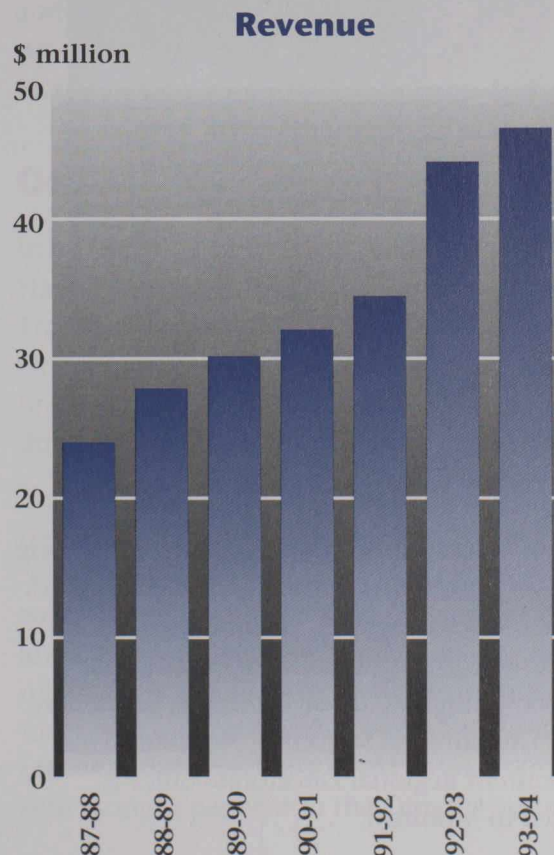
The excellent performance of operations is partly a result of the Agency's stringent utilization of resources, and also of the explosion of demand for travel documents in the final third of the fiscal year. Other factors are the successful implementation of the Security Enhancement Plan, the introduction of simplified routines, and the increased decision-making authority given to employees.

Again this year, the Passport Office was involved in activities requiring a high investment of human resources: three new offices opened in Ontario, many others were renovated or moved, and work descriptions were revised for the whole organization in support of a government-wide initiative. Other activities requiring increased personnel were the mail-in service for Canadians living in the United States, and the Technology Enhancement Plan.

All sections contributed to the high productivity of the Office. The Ontario and Western operations saw the strongest growth, with 11.7 per cent and 15.4 per cent respectively.

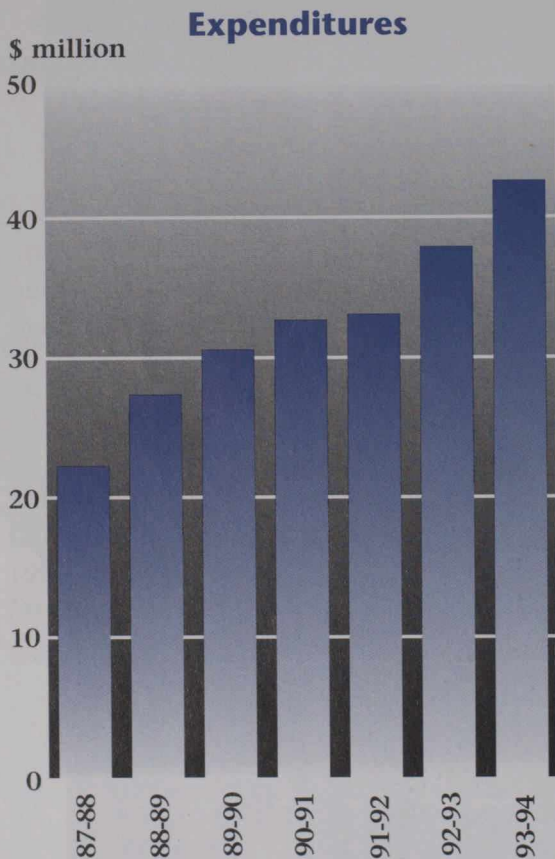
Revenue

In 1993-94, revenues reached \$46.5 million, an increase of \$2.4 million over the previous fiscal year. This increase was due to a 6.2 per cent increase in volume.



Expenditures

Total expenditures for the fiscal year 1993-94 were \$42.6 million, \$3.9 million lower than the revenues for the year. The expenditures increased by \$4.7 million over the 1992-93 fiscal year. About 48 per cent of the 1993-94 expenditures were salaries and employee benefits, 49 per cent represented operations and maintenance, and three per cent were capital expenditures.



Eastern Operations

Eastern Operations is responsible for the issuing of travel documents in the area which includes Quebec and the Atlantic provinces. There are currently eight issuing offices: Fredericton, Halifax, Jonquière, Laval, Montreal, Sainte-Foy, Saint-Laurent, and St. John's, Newfoundland. The Eastern Regional Directorate office is located in Montreal.

The Eastern region met and surpassed its productivity goal by four per cent. The travel advisory concerning travel to the United States caused a huge increase in passport demand at offices in the Eastern region. Management quickly responded by hiring people to handle the increased volume. The impact was highest in the St. John's, Halifax, and Fredericton issuing offices.

Steps were taken to allow more flexibility in handling travel document requests at the three metropolitan offices in Montreal. To reduce the waiting time for service, managers arranged to exchange resources among their offices.

Because of its central location, the Montreal issuing office is very busy in the early morning hours. To accommodate its clients, this office now opens at 7:30 a.m. A survey was done to assess the needs of clients and, as a result, Halifax, Fredericton, Sainte-Foy, and Jonquière have also extended their hours.

Empowerment of personnel throughout the Eastern region has improved service to clients, by giving individual staff members more responsibility in the issuing process.

The issuing offices have introduced a green light system, to ensure that patrons who must return to the Office for some reason are not kept waiting a second time. Clients seem much happier with this system.

In the Eastern region we have improved waiting rooms making them more functional and attractive for both clients and employees. In cooperation with Human Resources Services, we have also improved workrooms to simplify steps required by new methods of production.

The offices at Sainte-Foy and Fredericton have moved to spaces better adapted to their needs with better accommodations for quality of service.

Employees of the Passport Office have consulted with authorities in Quebec over the rewriting of the Civil Code which has included changes to the registration of births in the province of Quebec. These changes have affected our passport issuing procedures.

Agreement has been reached with the Department of National Defence over ensuring rapid treatment of passport requests for members of the Canadian Forces going to posts overseas. Personnel from the offices in Fredericton, Halifax, and Sainte-Foy took part in the discussions. The arrangements provide for Passport Office personnel to go to military bases to handle passport applications as required.

An automated system in the Montreal office facilitates the processing of applicants. The national toll-free information number was partly decentralized so that all calls originating from the province of Quebec could be handled by operators in Montreal. This provided better service for Quebec customers and reduced costs for the central system.

The region devised a communications strategy to raise the visibility of the Passport Office in the Eastern region and to bring us closer to our clients. These objectives were achieved through several initiatives. The region participated in the Annual General Meeting of the Association of Canadian Travel Agents in Québec City, and in their regular meeting in St. John's. We communicated with the network of travel agencies in Atlantic Canada and took part in travel shows and other similar events from Montreal to St. John's. Eastern region employees also took part in radio and television interviews about travel and passport services, and held displays in commercial centres in Montreal, Laval, Rosemere, Anjou, Pointe-Claire, Saint-Bruno, Roberval, Alma, Chicoutimi, and Moncton.



*Louise White, Examiner
Sainte-Foy Office*

Information sessions were held in schools in the Saguenay, at the Community College in St. Andrews, and at the Canadian Institute of Travel Counsellors in Moncton.

The Eastern region faced several challenges in the area of human resources. Preparation and retraining of support staff ensured a positive transition to new functions dictated by technological changes and empowerment.

Ontario Operations

In addition to its seven issuing offices in Hamilton, London, North York, Scarborough, Thunder Bay, Toronto, and Windsor, the Ontario region opened new offices at Brampton, Kitchener, and St. Catharines during the past year.

The new service points caused shifts in business volumes within Metro Toronto and in the "Golden Horseshoe"—the area around the western end of Lake Ontario. The uncertainties and changes in volume brought out the best in managers and staff alike, as offices adjusted to meet demands, and staff travelled between offices with burgeoning client bases. Volume rose by eight per cent in the Ontario region:

roughly one third of all passports issued across Canada during the fiscal year. Despite all the unknowns, and with productivity higher than forecast, Ontario region never wavered from providing five-day turnaround service to our clients.



L to R: Edwina Bennett, Edie Sousa, Laurel Heaton, and Marilyn Rego, Kitchener Office

The new offices share the same design, modular furnishings and colours familiar to clients of the Toronto, North York, and Windsor offices.

The London office began displaying the work of local artists in its waiting room and the idea has spread to the issuing offices in Kitchener and St. Catharines. Art associations were approached about mounting displays to be changed on a regular basis. The art beautifies waiting-room walls and promotes local artists at no cost to the Passport Office. Both employees and clients appreciate it.

The Ontario region continues to emphasize quality of service in all our offices. For example, a green light system at the North York office ensures that returning clients do not have to wait in line a second time.

A customer traffic management system at the Toronto Passport Office, and a cash register pilot program in North York, have proven to be more efficient for examiners.

The systems also produced information for the management team which alerted them of the need to redeploy staff to better serve clients during busy periods.

Issuing offices also hired part-time staff. This provided management with the flexibility to adjust to peaks in business while still holding the line on productivity targets.

To further improve service, a number of offices sent examiners to make presentations to school, church, and other groups planning trips and wanting passport information.

Ontario Regional Operations developed and delivered brochures and "Information Guides" to over 2,000 travel agents in Ontario and to members of Parliament located in communities without issuing offices. Where members of Parliament were in reach of a passport office, managers visited the constituency offices and briefed new MPs and their staffs and provided them with educational materials. The opening of the new Kitchener office was marked by a display in the Kitchener Fairview Mall.

In new locations, and elsewhere if possible, offices were staffed so that every member could complete the entire issuing process, following the passport from entitlement, through guarantor checks, to production and finishing. This has meant flexibility in managing office demands, and increased job satisfaction. It is also consistent with the Operation Review Committee's recommendation that guarantor verifications be done by one and the same examiner.

At the regional conference, in spring 1993, staff exercised increasing authority, showing that good training, coaching, and experience has prepared them well for empowerment.

The opening of new offices and the secondment of an Ontario manager to the Technology Enhancement Plan team provided new opportunities for staff advancement. These assignments will hold staff in good stead as offices continue to move toward empowerment.

Central Operations

Central Operations is located in the National Capital Region. It is responsible for the Hull and Ottawa issuing offices, central processing units, Certificates of Identity, Official Travel, and mail support.

Central Operations experienced an unusually high demand for passports in the third quarter of the fiscal year which put a heavy demand on services in Ottawa-Hull, both at the issuing offices and through the mail.

As of September 1, 1993, Central Operations assumed responsibility for the delivery of passport services, by mail, to Canadian citizens residing in the United States. This decision was aimed at reducing costs to the taxpayer, but Central Operations also saw it as an opportunity to provide better service. Canadian consulates in the U.S. would take as long as six weeks to issue a passport. The new service has met and exceeded the 10-day service standard on the application form. Central Operations and the Administration worked with Canada Post Corporation to develop an effective and secure system for delivering passports to Canadians living in the United States. Customers have been satisfied and complimentary. Canadian consulates are still responsible for providing urgent passport services.

The reorganization of Central Operations in September 1993, in response to the Capelle Report, provided managers with clear responsibilities, authorities, and the resources to provide services to clients. The reorganization affected all Central Operations employees. The 60 most affected were retrained and reassigned without loss of service during the period. The restructuring also organized employees into units for team building, resulting in a greater sense of empowerment. Concurrent with this reorganization, new client service facilities were opened for Official Travel, Certificate of Identity, and applicants at the Hull issuing office.

During the transfer of the Passport Office to Public Security Canada, Central Operations was directly involved in transition activities. We also coordinated the introduction of a new Canadian passport booklet in the fall of 1993.



L to R: Serge Bogé, Daniel Champagne, Francine Morin, Marie-Claire Parent, Ron Nasrallah, Cathy Rego, John Milchak, Marjorie Forsythe, Marie-Helene Farmer, and John Murray (Certificate of Identity, Official Travel, and Hull Public Services)

During the year, Central Operations worked with the House of Commons administrative services to improve our services and to ensure accountabilities for application fees and passports.

A number of foreign guests from Japan, Taiwan, Yemen, and Russia toured Passport Operations. Central Operations represented Canada at the 1993 meeting of the International Civil Aviation Organization's working group on machine-readable travel documents. The purpose of this ongoing working group is to refine document specifications to facilitate international travel and improve security.

The Official Travel section was involved in designing a passport tracking system to improve and clarify the custodial responsibilities for holding and exchanging official passports.

On March 3, we celebrated the success of 30 employees who have been with the Passport Office for 20 years.

Western Operations

Quality of Service initiatives were introduced in the Western region in 1992-93; in 1993-94, they have been under continuous improvement. This includes a client survey and an updated Quality of Service Plan based on input from clients and employee focus groups. Eighty per cent of clients reported that Western region offices displayed "excellent

employee courtesy." The overall level of service received a rating of excellent by 70 per cent of the respondents. All offices receive copies of the survey which they analyze with respect to their customer service.

To provide better service to our clients and improved working conditions for our valued employees, two offices were renovated and a third office was relocated to more appropriate and client-friendly accommodation.

As part of the Western region's Communications Plan, introduced in 1992-93, Passport Office information kits are sent to members of Parliament and members of the legislative assemblies as well as school groups and travel agencies. These low-cost kits, developed in-house, reflect the needs of the local communities where they are distributed. Regional offices participate in local and regional travel shows.

Employees are kept informed of changes and initiatives, and provided with ongoing training. The region has developed a video listing of training films; each regional office has a VCR on site. Regional management conference call minutes, an ad hoc regional newsletter, and customer comments on service are circulated to all employees.

Quality of service and quality of the working environment were enhanced by empowerment. Western region employees have been fully empowered except where policy changes are required. In principle, examiners are now empowered to take most decisions regarding passport issuance; this includes requests for urgent service. This front-line empowerment provides applicants with faster service.

The Technology Enhancement Plan (TEP) is being introduced in the



L to R: Wendel Muhlbach, Karin Winkler, Andrew Rawlines, Denise Barron, Trudy Bent, MaryEllen Gillan, Brian Loepky, Jean Kennedy, Terry Bryant, and Gurdip Johal
Calgary Office

Western region by an employee from each office who participates in a regional TEP team. The Western region TEP team confers via teleconference. Members are examiners and production staff. Conference call minutes are distributed to each employee and TEP is highlighted at regional office staff meetings. With such broad representation, the regional TEP team is seen as a valuable opportunity for input from Western employees.

The Western region continued to respond to operational needs and provide developmental opportunities for employees by assigning them on a short-term basis, to more senior levels, at various regional offices.

In response to Department of National Defence personnel travelling to the former Yugoslavia, regional passport offices processed an increased number of applications. Processing was coordinated to accommodate large numbers of applications.

The Western region director conducts site visits twice a year at each regional office. During this past year, audits were conducted by the RCMP and Consulting and Audit Canada. All audits and site reviews indicate sound security procedures and high quality of service.

Strategic Planning

During the 1993-94 fiscal year, Strategic Planning carried out a comprehensive review of the Passport Office's Framework Document which resulted in the development of an entirely new charter for the Agency. The Framework Document articulates the operating and accountability principles and identifies the authorities vested in the position of Chief Executive Officer of the Passport Office.



*Sharron Woodstock-Hayward
Strategic Planning*

The new Framework Document reconceptualized the philosophy, the vision, and the accountability framework of the Agency. It took into account recent developments in the Passport Office and reflects consultations with government departments and other SOAs.

Due to the government's organizational changes which occurred during the year, the Framework Document was submitted to the Deputy Minister of Public Security and later modified and resubmitted to the Deputy Minister of Foreign Affairs, and approved.

During the course of the year, Strategic Planning also reviewed the long-term objectives of the Agency, and prepared the 1992-93 Annual Report and the 1994-95 Business Plan.

Strategic Planning provides essential administrative support to the Executive Committee, chaired by the Chief Executive Officer, and to the Advisory Board. Strategic Planning also prepared several presentations delivered by the CEO and others in the Passport Office,

and was heavily involved in working groups including the one which developed a corporate mission for the Public Security Portfolio.

Strategic Planning also contributed to the development of corporate culture and its dissemination throughout the Passport Office, by publishing a regular newsletter, *Passages*, and through posters and other communications.

Management Services

The Management Services Directorate includes: Information Systems, Computer Services, Organization and Methods, Communications, and Passport Policy.



Paul Cavanagh, Information Systems Management Services

In October 1992, the Operations Review Project was launched to synchronize and standardize production procedures in all issuing offices across the country. The Directorate successfully improved production processes and published a complementary procedures manual for the "in person" application process required under Phase I of the Operational Review Project. These steps prepared the way for Phase II of the project which included the

development of a Resource Allocation Review. The review started in November 1993 after the framework was approved by the Executive Committee.

Management hopes that this project will improve systems throughout the organization. For example, the Certificate of Identity section has faced a backlog from a fast-growing demand in the last two years — a situation which should improve with the implementation of the Operations Review Project.

Since July 1993, all correspondence has been handled by the Correspondence Unit which is developing ways to simplify its processes and work more efficiently. The Unit has published monthly statistical reports on volume, language, and type of correspondence. Now that we are able to identify the types of letters we receive, some adjustments may be made to the quality of service which will result in fewer letters being processed.

The Unit created a data base of approximately 75 prepared texts to be used in response to correspondence. Technological enhancements improved the method of producing letters through a dedicated printing station, an automatic envelope feeder, and electronic communication with directors.

A major effort was required in the changeover from department to department which occurred this year. This affected the development of the corporate logo, correspondence, and the forms and publications of the Passport Office.

During the course of the fiscal year, Management Services formulated the mandate of the Passport Policy section. To do this, the management team looked at entitlement and the role and purpose of the travel document.

Entitlement includes the type of information needed to substantiate the claim of a passport,

and required study of the form and manner in which the information is collected. Topics considered include:

- guarantor policy
- application of citizenship rules
- custody issues.

The Policy section carries on active liaison with other travel document issuing authorities. It ensures that minimum, internationally accepted standards and conventions are applied to the travel document.

The Policy section must also be sensitive to changes in provincial legislation. Some of these ongoing situations include Civil Code reform in Quebec which is affecting the issuance of birth certificates there, and the possibility that provinces may start charging the Passport Office for birth certificate confirmations.

Any new policy formulated must also provide criteria for changing the policy at a later date.

In addition to all these activities, Management Services implemented the Passport Office's national 1-800 service (a toll-free telephone number for passport clients across the country). New equipment was installed in Hull, Montreal, and Toronto, and employees were instructed on its use. More than 800,000 requests from the public were processed in 1993-94.

Human Resources Services

This was a very challenging year for Human Resources Services, resulting in extensive changes to the way the Directorate operates. Early in the year, a vacancy in the directorship required two team members to share the responsibilities of that position while still carrying out their own duties.

Employees coped with a regular workload of

classification, staffing, and staff relations and also took care of the pay actions required by staff relocations.

In 1993, a massive exercise was undertaken to implement the government's new Universal Classification System (UCS-GE). All managers and supervisors received courses in work description writing and in the rating of work descriptions. All work descriptions were rewritten in the new format and, with the commitment and dedication of the work force, we are ready to implement the system.

Human Resources Services also undertook a thorough analysis of the training needs of our examiners. With the assistance of Training and Development Canada, we prepared a new two-week course which was offered four times during the fall and winter of 1993. We are now in the process of validating the design of the course via questionnaires sent to both the examiners who attended the course and to their managers/supervisors. In 1994-95 we will be making final adjustments and updates to the course with the input of Human Resources Services' clients across Canada.



*Ginette Laflamme, Director
Human Resources Services*

The Passport Office was also subject to Official Languages deregulation. We identified and justified which of our offices should provide "active offer" in both official languages according to Treasury Board directives, using the 1993 census statistics. We also undertook a major review of our policies, guidelines, and procedures with regard to our language deregulation obligations as a government organization.

In January 1994, a newly appointed director carried out a complete reorganization of Human Resources Services. The Directorate analyzed its services and organizational structure. Clients expressed their needs and personnel responded by reorganizing and focusing their energy to provide service to all other sections of the Agency. The reorganization was completed in time for implementation on April 1, 1994.

Human Resources Services is now composed of three teams. The Strategic and Program Development Team focuses on the development of policy and procedures in the areas of classification, staffing, staff relations, pay and benefits, and human resources planning. The team will also consult with and provide guidance to human resources advisors at headquarters and in the regions.

The National Capital Region Operational Team provides the day-to-day operational services with a multidisciplinary approach to staffing, classification, staff relations, pay and benefits, official languages, and human resources planning.

The regional human resources advisors provide services to their specific regions and have a functional reporting relationship with the Director of Human Resources Services. The advisors' participation and input into policies, procedures, and the Business Plan will ensure that regional perspectives and concerns are taken into account.

This change was implemented in order to improve service delivery to the management team and employees of the Passport Office, and to reflect the corporate values of the Agency.

Finance and Administration

The Finance and Administration Directorate provides support to all managers of the Passport Office in matters concerning Finance, Administration, and Records Management.

In addition to the 11,000 payments processed during the year and the performance of its regular planning, reporting, and monitoring activities, Finance has undertaken three major activities: a revision of the Passport Office's financial delegation instrument, a feasibility study on statistical sampling, and a budget reduction exercise.

Finance has revised the financial delegation document to provide greater flexibility to the Passport Office and to its management team. The delegation document will be approved by the Minister of Foreign Affairs during the next fiscal year. The revised delegation document is congruent with the Passport Office's Framework Document.

A feasibility study was performed to assess whether the Passport Office could implement statistical sampling to improve the efficiency of its account verification and payment requisitioning process. The results of the study revealed that the implementation of statistical sampling at the payment requisitioning stage is feasible. Accordingly, a sampling plan was developed and approved by senior management. The training of employees and the implementation of the sampling plan will be undertaken during 1994-95.

In order to minimize the Passport Office's projected deficit, Finance performed a review of budget allocations to cost centres, and proceeded with a major budget reduction exercise.

In the area of Administration, the accommodation specialists managed and coordinated many projects concurrently. In line with our corporate objectives of better quality of service to our clients and a better quality of working life, the Accommodation section has coordinated the opening of new offices in Kitchener, Brampton, and St. Catharines. Accommodation has also coordinated a number of relocations and expansions: the relocation of the public counter in Hull, the Official Travel section, and

To provide better service to the management team, the Accommodation Section acquired the AUTOCAD system, a facilities management software. This software will simplify the design of functional office layout.

In the past year, the inventory control process in Headquarters' stockroom and the issue of purchase orders in the Administration section have been automated. The automation of these two activities has resulted in better management of the stockroom inventory and a better service to our clients.

For the convenience of the Canadian public, the Administration section has also proceeded with the standardization of the Passport Office information indicated in the blue pages section of the telephone book.

The Records Management Section provided support to all areas of Headquarters and Regional offices in regard to research requests and retrieval services from the Policy and Administrative files. Corporate file research requests included 33,780 microfilm requests emanating from the Privacy Commissioner, Consular Services, Headquarters, and Regional Offices. A total of 1,109,291 corporate files were microfilmed.

Records Management participated in the Locally Shared Support Services (LSSS) committee working group to implement an on-site archives storage for semi-active records. This should result in more efficient retrieval of information. As part of an ongoing project with the Departmental Records Information Management Division, steps were taken to implement a Block-Numeric, automated, file classification system which will result in a unified automated file classification system



*Carole Tait, Facilities and Telecommunications Administration
Finance and Administration*

the Certificates of Identity section from the sixth floor of the Place du Centre building to the commercial level; the relocation of the Winnipeg, Fredericton, and Québec City offices; and the expansion of the Victoria, and Edmonton offices.

throughout the Passport Office. This will allow for an on-line records scheduling and disposal program.

Security and Foreign Operations

The Passport Office's emphasis on security and quality control is supported by the Security and Foreign Operations Directorate which addresses the threat posed by professionally forged, stolen, or illegally obtained support documents.



*Hazel Chung, Administrative Unit
Security and Foreign Operations*

The Directorate carries out activities in the area of passport crime prevention and takes an active part in the Interdepartmental Committee on the Security of Canadian Documents.

The Directorate's activities have resulted in a new, more technically unimpeachable passport. The new passport booklet, which appeared in fall 1993, contains additional security features to prevent tampering and also to make counterfeit or altered documents

more apparent to border personnel. It places serious obstacles in the path of those who would attempt to tamper with a document.

The Security Enhancement Plan, initiated in 1991, called for a number of measures to enhance the security of the Canadian passport and how it is issued. One of the fundamental changes was to encourage applicants, wherever possible, to apply for their passports in person. This approach highlighted the need for additional issuing offices, and so several new offices have been opened since that time. The improved availability of regional offices has encouraged more clients to apply for their passports in person.

In cooperation with the Registrar of Canadian Citizenship, and pursuant to a recommendation by the Auditor General, the Passport Office undertook a project to determine the extent of fraudulent use of lost and stolen citizenship certificates in passport applications. The project, now completed, showed no indication that lost or stolen citizenship certificates are being used to obtain Canadian passports.

The 1993-94 Business Plan called for an upgrading of the Case

Management System to help identify crime and immigration fraud, in cooperation with law enforcement agencies and immigration officials. The decision was taken to postpone any further work on the Case Management System, a part of the Security Enhancement Plan, while we explore the potential of the Technology Enhancement Plan to offer new approaches and safeguards.

The Directorate undertook an analysis of Consular and Immigration Affairs officials to

determine their training needs. Specific units of information have been developed so that training packages can be assembled to meet the needs of individual posts. We have developed an initial long-distance training package for mission personnel and have participated in consular training abroad and in Canada.

The Directorate expanded the formal audit of applications submitted in Canada and took on the responsibility of accounting for blank passport forms and identification labels for posts abroad, also ensuring that posts have sufficient blanks and labels to provide passport service.

The Passport Office in Hull now issues passports to Canadians living in the United States (although emergency service is still provided by missions there). Computer connection through the SIGNET system in Foreign Affairs and International Trade and at posts is being considered.

The Directorate also took part in a consular study of the feasibility of centralizing passport issuance in Western Europe.

The 1993-98 Audit Plan is currently being carried out to provide management with an independent assessment of the quality of the Passport Office's internal controls and business processes, as well as with recommendations and suggestions for continual improvement. By the end of the fiscal year, the Audit Plan had been developed and seven audits had been completed, with 12 more scheduled for 1994-95. Generally, the audit teams looked at the effectiveness and efficiency of operations, the management systems and security controls. As a whole, the audits, completed in 1993-94, found Passport Office operations efficient, and service excellent. A recurrent recommendation for improved technology is already being addressed.



CHAPTER 3 - BUILDING FOR THE FUTURE

The Passport Office is on course with the renewal of its issuance process. We are redesigning the passport production system and procedures, and taking advantage of modern technologies for image capture, storage and retrieval, document management, and digitized image printing.

In the future, information technology will be used to its full advantage in redesigning the delivery of our services. Through an integrated electronic link between offices, the Passport Office will have enhanced communications capabilities and be more accessible through the standardization of computer programs and hardware. Our aim is a fully on-line environment both in Canada and, where feasible, in the consular network.

We will continue to ensure the security of the Passport Office data base, with limited access for both internal and external users.

Enhanced information technology will mean the possibility of more centralization of services, added efficiency, and profitability. Eventually, the Passport Office will have a whole new look, and a more streamlined production and issuing process.

Across Canada, and in missions abroad, client needs will drive the design and delivery of all services. New offices and more convenient hours, locations, and parking arrangements have already been introduced. These and other improvements will continue.

Traditionally we have offered products and services related to travel documents. Now we are also investigating additional services we could provide. One suggestion being considered is the introduction of a machine-readable passport

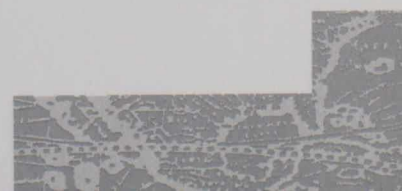
card. The card would facilitate travel to the United States by greatly reducing the time it would take clients to clear immigration and customs. Other advantages would include increased security and better border control.

In the United States, a similar card has already been introduced by the Department of Immigration and Naturalization Services (INS). The "INSPASS," as it is called, allows preapproved citizens to use automatic machines with biometric recognition devices such as hand-geometry to clear them through immigration. In other words, a machine would read the shape and dimension of the card-holder's hand to determine that the card is indeed being used by the person to whom it was issued. The card does not allow the holder to bypass customs. The Passport Office is following the introduction of this service with interest.

In Canada, a proposed "single-window" approach to government services would mean that clients would no longer have to deal with several different administrative programs and departments in government. There are benefits to this approach and the Passport Office is studying its ramifications, especially from a security standpoint.

In the future, the Passport Office will vigorously pursue joint venture opportunities with other departments and other SOAs, governments, and the private sector. We will provide the expertise we have already established in producing and issuing secure and effective documents at reasonable cost, and our research shows that this is an area appropriate for development.

Whatever we undertake, the Passport Office, through its loyal employees, will continue to pursue excellence in the provision of travel documents and in responding to the needs of the Canadian public.



CHAPTER 4 - FINANCIAL PERFORMANCE

Management Report

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

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

FINANCIAL STATEMENTS
BALANCE SHEET AS AT MARCH 31, 1994

ASSETS	1994	1993
	\$	\$
Current		
Accounts receivable		
Government of Canada	269,525	147,829
Outside parties	19,037	88,661
Inventories, at cost and average cost (Note 3)	1,500,036	1,643,050
Prepaid expenses	109,940	68,480
	<u>1,898,538</u>	<u>1,948,020</u>
Capital assets (Note 4)		
At cost	8,868,260	7,335,005
Less: accumulated depreciation	5,141,918	4,335,888
	<u>3,726,342</u>	<u>2,999,117</u>
	<u>5,624,880</u>	<u>4,947,137</u>
LIABILITIES	1994	1993
	\$	\$
Current		
Accounts payable and accrued liabilities		
Government of Canada	2,160,700	992,385
Outside parties		
Accounts payable	1,825,834	1,201,357
Vacation pay	374,752	367,848
Current portion of the provision for employee termination benefits	116,872	77,333
Deferred revenue	288,577	217,216
	<u>4,766,735</u>	<u>2,856,139</u>
Long-term		
Provision for employee termination benefits	2,699,481	2,463,920
EQUITY OF CANADA		
Accumulated net charge against the Fund's authority	(22,991,117)	(17,674,334)
Accumulated surplus	21,149,781	17,301,412
	<u>(1,841,336)</u>	<u>(372,922)</u>
	<u>5,624,880</u>	<u>4,947,137</u>

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

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

MARCH 31, 1994

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.

2. Significant accounting policies

a) Inventories

The inventory of materials and supplies is carried at cost and the inventory of passports-in-process is valued at average cost for the year.

b) Capital

Leasehold improvements are amortized on a straight-line basis over the term of the appropriate lease. Other capital is amortized from the year of acquisition on a straight-line basis over their estimated useful lives as follows:

Furniture	16 years
Electronic data processing (EDP) equipment	5 years
Other equipment	10 years

c) 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.

d) 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

	1994	1993
	\$	\$
Materials and supplies	1,378,688	1,550,344
Work in process	121,348	92,706
	<u>1,500,036</u>	<u>1,643,050</u>

4. Capital and accumulated amortization

Capital	Balance at beginning of year \$	Acquisitions \$	Disposal \$	Balance at end of year \$
Leasehold improvements	1,484,692	934,572		2,419,264
Furniture	1,187,567	259,060	17,365	1,429,262
EDP equipment	2,779,441	433,078	304,716	2,927,803
Other equipment	1,863,305	260,559	31,933	2,091,931
	<u>7,335,005</u>	<u>1,887,269</u>	<u>354,014</u>	<u>8,868,260</u>

Accumulated amortization	Balance at beginning of year \$	Acquisitions \$	Disposal \$	Balance at end of year \$
Leasehold improvements	1,090,951	452,418		1,543,369
Furniture	450,747	81,804	11,657	520,894
EDP equipment	1,818,112	416,983	295,003	1,940,092
Other equipment	976,078	187,543	26,058	1,137,563
	<u>4,335,888</u>	<u>1,138,748</u>	<u>332,718</u>	<u>5,141,918</u>

5. Long-term leases

The Passport Office occupies space at 29 locations under long-term leases which expire between March 31, 1994 and April 30, 2000.

Accommodation expense consisted of:

	1994 \$	1993 \$
Rental	2,984,315	2,576,095
Services	39,988	46,225
	<u>3,024,303</u>	<u>2,622,320</u>

**STATEMENT OF OPERATIONS
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1994**

	1994	1993
	\$	\$
Revenue		
Fees earned	46,492,348	44,055,972
Miscellaneous revenue	21,959	2,062
	<u>46,514,307</u>	<u>44,058,034</u>
Operating expenses		
Salaries and employee benefits	20,161,914	20,015,789
Provision for employee termination benefits	389,412	460,278
Passport materials and application forms	4,788,001	3,747,341
Passport operations at missions abroad	4,447,460	4,447,460
Professional and special services	3,892,284	2,291,923
Accommodation	2,984,315	2,576,095
Freight, express and cartage	1,635,979	991,151
Telecommunications	1,415,259	775,899
Amortization	1,138,748	790,480
Printing, stationery and supplies	670,247	762,343
Travel and removal	491,466	437,702
Repair and maintenance	278,648	346,108
Rentals	140,046	129,169
Information	94,398	81,313
Postal services and postage	70,351	75,339
Miscellaneous expenses	46,114	21,927
Loss on disposal of capital assets	21,296	17,894
	<u>42,665,938</u>	<u>37,968,211</u>
Net profit	<u>3,848,369</u>	<u>6,089,823</u>

**STATEMENT OF ACCUMULATED SURPLUS
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1994**

	1994	1993
	\$	\$
Balance, beginning of year	17,301,412	11,211,589
Net profit for the year	3,848,369	6,089,823
Balance, end of year	<u>21,149,781</u>	<u>17,301,412</u>

**STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1994**

	1994	1993
	\$	\$
Operating activities:		
Net profit for the year	3,848,369	6,089,823
Add: Provision for termination benefits	389,412	460,278
Amortization	1,138,748	790,480
Loss on disposal of capital	21,296	17,894
	<u>5,397,825</u>	<u>7,358,475</u>
Changes in current assets and liabilities	<u>1,960,078</u>	<u>(663,666)</u>
Changes in other assets and liabilities:		
Payments on and change in provision for employee termination benefits	<u>(153,851)</u>	<u>(73,707)</u>
Net financial resources provided by operating activities	<u>7,204,052</u>	<u>6,621,102</u>
Investing activities:		
Capital purchased	(1,887,269)	(1,644,978)
Net financial resources used by investing activities	<u>(1,887,269)</u>	<u>(1,644,978)</u>
 NET FINANCIAL RESOURCES PROVIDED (USED) AND CHANGE IN THE ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, DURING THE YEAR	 <u>5,316,783</u>	 <u>4,976,124</u>
 ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, BEGINNING OF YEAR	 <u>17,674,334</u>	 <u>12,698,210</u>
 ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, END OF YEAR	 <u>22,991,117</u>	 <u>17,674,334</u>

APPENDIX A

ADVISORY BOARD

Barry Mawhinney
(Chair)

Legal Advisor
Legal Affairs Branch
Foreign Affairs and International Trade

Peter Harder

Deputy Minister
Citizenship and Immigration

Garrett Lambert

Assistant Deputy Minister
Corporate Management
Foreign Affairs and International Trade

Paul Thibault

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

William H. Maguire

Maguire Travel Service Ltd.

Robert J. MacPhee

Chief Executive Officer
Passport Office
Foreign Affairs and International Trade

Hans von Dönhoff
(Secretary)

Strategic Planner
Passport Office
Foreign Affairs and International Trade

APPENDIX B

PASSPORT OFFICE LOCATIONS IN CANADA

EASTERN OPERATIONS

Suite 470
Frederick Square
77 Westmorland Street
FREDERICTON, New Brunswick

Suite 801
CIBC Building
1809 Barrington Street
HALIFAX, Nova Scotia

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

Suite 300
2550 Daniel-Johnson Boulevard
LAVAL, Quebec

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

4th Floor, Suite 2410
Belle Cour Tower
Place de la Cité
2600 Laurier Boulevard
SAINTE-FOY (QUÉBEC), Quebec

Suite 112
3300 Côte Vertu Road
SAINT-LAURENT, Quebec

Suite 702
TD Place
140 Water Street
ST. JOHN'S, Newfoundland

ONTARIO OPERATIONS

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

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

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

Suite 803
Government of Canada Building
451 Talbot Street
LONDON, Ontario

Suite 421
Royal Bank Building
5001 Yonge Street
NORTH YORK, Ontario

6th Floor
Landmark Building
43 Church Street
ST. CATHARINES, Ontario

Suite 828
200 Town Centre Court
SCARBOROUGH, Ontario

Suite 406
Royal Insurance Building
28 Cumberland Street North
THUNDER BAY, Ontario

Suite 1100
First Century Tower
438 University Avenue
TORONTO, Ontario

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

WESTERN OPERATIONS

Suite 440
First Street Plaza
138-4th Avenue South East
CALGARY, Alberta

Suite 1630
Canada Place Building
9700 Jasper Avenue
EDMONTON, Alberta

Suite 502
1867 Hamilton Street
REGINA, Saskatchewan

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

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

Suite 240
Sinclair Centre
757 Hastings Street West
VANCOUVER, British Columbia

Suite 228
Customs House
816 Government Street
VICTORIA, British Columbia

Suite 910
200 Graham Avenue
WINNIPEG, Manitoba

CENTRAL OPERATIONS

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

Commercial Level
Place du Centre
200 Promenade du Portage
HULL, Quebec

MAILED-IN APPLICATIONS

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

