



9798

RAPPORT ANNUEL DU BUREAU
DES PASSEPORTS DU CANADA

TRAVERSER LES FRONTIÈRES

RAPPORT ANNUEL DU BUREAU
DES PASSAPORTS DU CANADA

9798

TRAVERSER

LES FRONTIÈRES



adresses des bureaux

Terre-Neuve

Place TD
Bureau 702
140, rue Water
St-John's (Terre-Neuve)
A1C 6H6

Nouveau-Brunswick

Frederick Square
Bureau 470
77, rue Westmorland
Fredericton
(Nouveau-Brunswick)
E3B 6Z3

Nouvelle-Écosse

Immeuble CIBC
Bureau 801
1809, rue Barrington
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3K8

Québec

*Services au Public et
Certificats d'identité*
Place du Centre, Niveau 2
200, promenade du Portage
Hull (Québec)
K1A 0G3

Place Saint-Michel
Bureau 302
3885, boulevard Harvey
Jonquière (Québec)
G7X 9B1

2550, boul. Daniel-Johnson
Bureau 300
Laval (Québec)
H7T 2R3

Complexe Guy-Favreau
Tour Ouest, bureau 215
200, boul. René-Lévesque Ouest
Montréal (Québec)
H2Z 1X4

Place de la Cité
Tour Belle Cour
Bureau 2410, 4^e étage
2600, boulevard Laurier
Sainte-Foy (Québec)
G1V 4M6

3300, chemin Côte Vertu
Bureau 112
Saint-Laurent (Québec)
H4R 2B7

Ontario

Brampton Civic Centre
Bureau 305
150, prom. Central Park
Brampton (Ontario)
L6T 2T9

Immeuble Standard Life
Bureau 330
120, rue King Ouest
Hamilton (Ontario)
L8P 4V2

Centre Canada Trust
Bureau 501
55, rue King Ouest
Kitchener (Ontario)
N2G 1B9

Immeuble du Gouvernement
du Canada
Bureau 803
451, rue Talbot
London (Ontario)
N6A 5C9

Immeuble Royal Bank
Bureau 421
5001, rue Yonge
North York (Ontario)
M2N 6P6

Immeuble C.D. Howe
Tour Est, niveau C-3
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0G3

Immeuble Landmark
6^e étage
43, rue Church
St. Catharines (Ontario)
L2R 7E1

Bureau 828
200, Town Centre Court
Scarborough (Ontario)
M1P 4X8

Immeuble Royal Insurance
Bureau 302
28, rue Cumberland Nord
Thunder Bay (Ontario)
P7A 4P9

First Century Tower
Bureau 1100
438, avenue University
Toronto (Ontario)
M5G 2K8

Immeuble CIBC
Bureau 504
100, avenue Ouellette
Windsor (Ontario)
N9A 6T3

Manitoba

Bureau 910
200, avenue Graham
Winnipeg (Manitoba)
R3C 4L5

Saskatchewan

1800, rue Hamilton
Bureau 350
Regina (Saskatchewan)
S4P 2C2

Immeuble Fédéral
Bureau 405
101, 22^e Rue Est
Saskatoon (Saskatchewan)
S7K 0E1

Alberta

Immeuble Harry Hayes
Bureau 254
200, 4^e Avenue Sud-Est
Calgary (Alberta)
T2G 4X3

Immeuble Canada Place
Bureau 160
9700, avenue Jasper
Edmonton (Alberta)
T5G 4C3

Colombie-Britannique

Immeuble Guildford Landmark
Bureau 405
15127, 100^e Avenue
Surrey (Colombie-Britannique)
V3R P94

Sinclair Centre
Bureau 200
757, rue Hastings Ouest
Vancouver
(Colombie-Britannique)
V6C 1A1

Customs House
Bureau 228
816, rue Government
Victoria
(Colombie-Britannique)
V8W 1W9

Demandes envoyées par la poste

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

Certificats d'identité et Titres

de voyage pour réfugiés
Bureau des passeports
Ministère des Affaires
étrangères et du Commerce
international
Ottawa, Canada
K1A 1L2



nos valeurs

Un service de qualité

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

Un personnel de qualité

Nous nous engageons à recruter et à former un personnel de qualité.

L'intégrité

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

La sécurité

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

La rentabilité

Nous délivrons des documents de voyage au public canadien avec un souci constant de rentabilité.

Le rendement

Nous assurons une gestion saine et efficace de la prestation de nos services.

La recherche et le développement

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

La reconnaissance des réalisations

Nous encourageons le maintien de normes élevées de rendement chez nos employés et reconnaissons leurs réalisations.

nos normes de services

Droits

Le coût du passeport sert à recouvrer les frais pour la délivrance, la livraison et la production de tous les documents de voyage en fonction de la sécurité et d'un rapport coût-efficacité optimal.

Temps d'attente

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

Délai de traitement

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

Nombre de visites au bureau

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

Durée de l'examen

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

Offre

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

Commodité

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

Heures d'ouverture

Les bureaux des passeports ouvrent au moins sept heures et demie par jour. Certains bureaux sont ouverts jusqu'à neuf heures et demie par jour. Un système de réponse téléphonique informatisé répond aux questions les plus courantes 24 heures sur 24.

Sécurité du document

Le Bureau des passeports est conscient du fait que le passeport canadien représente une cible privilégiée pour les personnes qui veulent profiter de sa réputation internationale. La période de validité de cinq ans coïncide avec la durée de vie de la conception du document, nous permettant de profiter des nouvelles technologies de pointe dans le domaine de la sécurité à incorporer dans nos passeports.

Document conforme aux normes internationales

Tous les documents de voyage délivrés par le Bureau des passeports respectent ou dépassent les critères internationaux définissant le format, les modalités de délivrance et l'intégrité des documents de voyage internationaux.

Service d'urgence

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

Protection des renseignements personnels

Tous les renseignements personnels concernant les requérants sont protégés.

Réputation des documents

Tous les documents délivrés par le Bureau des passeports sont respectés dans le monde entier.

Habilitation des examinateurs

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

Compétence des examinateurs

Les examinateurs rencontrent les exigences d'accréditation fixées par le Bureau des passeports.

Reconnaissance des bons services

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

Communications avec le public

Le Bureau des passeports sert la population dans les deux langues officielles et offre un service d'ATS aux personnes sourdes. En outre, les demandes de passeport sont offertes en Braille et sous format électronique destiné aux personnes ayant une déficience visuelle. Tous les requérants peuvent se renseigner sur nos services grâce à un numéro sans frais disponible tous les jours 24 heures sur 24. Des représentants sont disponibles pour le service du lundi au vendredi, de 9 h à 17 h, heure locale. Le P.-D.G. répond à toute correspondance qui lui est adressée par le grand public dans un délai de 30 jours ouvrables.

Service au public

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

9798

RAPPORT ANNUEL DU BUREAU
DES PASSEPORTS DU CANADA

3 5036 01029541 1



LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E

Annual report

TRA
FRONTIÈRES
VERSER
ÈRES



6



12



22

26



table des matières

4	VISION & MISSION	LA RENTABILITÉ	22
6	LETTRE DU P.-D.G.	NOS EMPLOYÉS	26
8	INTRODUCTION	AUTRES MINISTÈRES ET GOUVERNEMENTS	30
12	LA SÉCURITÉ	LES INDICATEURS DE RENDEMENT	34
16	LA QUALITÉ DU SERVICE	ÉTATS FINANCIERS	38



16



30

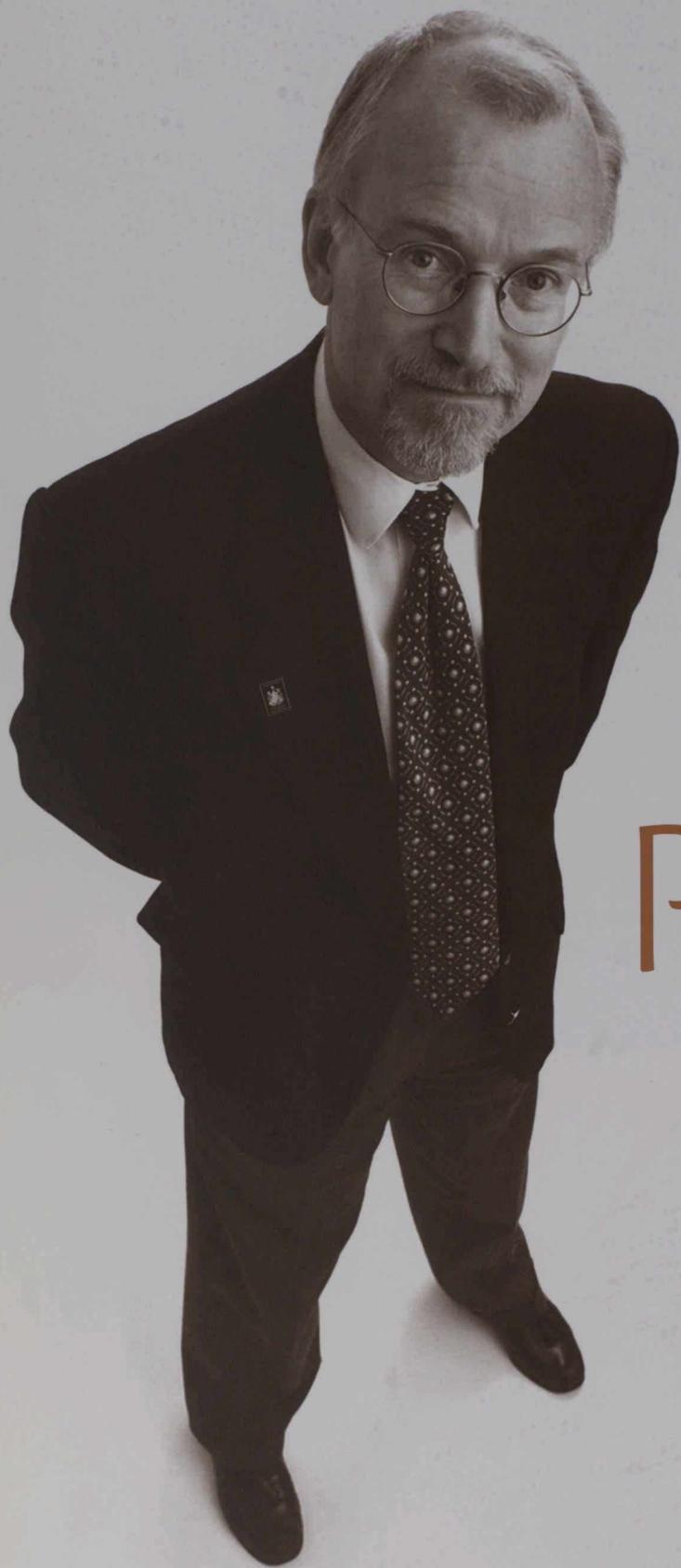
Impératifs stratégiques...

Exploiter pleinement le concept de prestation de rechange des services de manière à réduire les doublons et les coûts, à atteindre les objectifs d'ensemble du gouvernement et à former de nouvelles alliances qui permettront d'optimiser nos compétences de base.

Mettre à la disposition de la gestion les compétences, l'information et les méthodes nécessaires à la consolidation des outils de prise de décision du Bureau des passeports.

Accélérer l'application de la technologie à nos processus afin de faire en sorte que les employés de tous les niveaux possèdent les outils et l'information dont ils ont besoin pour travailler dans un environnement évoluant rapidement.

Restructurer le processus de demande de passeport afin de réduire les démarches que nous imposons à nos clients.



lettre du
P.-D.G.

À l'approche de l'an 2000, nous prenons de plus en plus conscience de la présence du changement qui nous entoure de toutes parts.

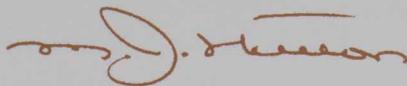
On s'attend constamment à ce que nous fassions face à ce changement, à ce que nous poursuivions la prestation de nos services et à ce que nous acceptions ces changements sans sourciller. Nous avons pénétré, durant l'année 1997-1998, dans de nouveaux territoires et nous nous sommes trouvés face à face avec des défis intéressants.

Si nous passons sous silence les tempêtes de verglas, les grèves postales, et même des événements qui nous ont projetés au premier plan de l'actualité, le Bureau des passeports a quand même dû affronter des défis encore plus grands. Nous avons été dans l'obligation de constamment nous redéfinir, dans ce que nous sommes et dans notre façon de faire et de nous améliorer. Nous avons dû franchir des frontières et vérifier et revérifier des services pilotes, les processus de demande de passeport, les systèmes et les plans de fonctionnement.

Cette année, nous avons réalisé plusieurs des objectifs que nous avons décrits dans notre plan d'entreprise et dans nos documents de planification stratégique...mais ce n'est là que le premier pas. Même si la planification stratégique est un outil utile, elle ne peut l'être que si tout le monde participe, et pas seulement la haute direction. Alors que la planification nous présente une vision, le travail à pied est exécuté par nos gens, et chacun d'entre nous doit contribuer à l'amélioration des services, des processus et des plans.

L'année 1997-1998 a été une réussite, mais nous avons appris que la seule façon d'améliorer nos services, c'est d'en comprendre toutes les composantes, ainsi que nos points forts et nos faiblesses. Nous sommes en voie d'y parvenir. Entre-temps, nous avons encore été en mesure d'offrir à nos clients le même niveau, ou mieux, de service au cours d'une année où la demande s'est accrue, nous avons essayé de faire la promotion des valeurs d'équipe et des employés, et nous sommes reconnus comme un modèle de bonne administration des affaires.

Alors même que nous avons franchi de nouvelles frontières, nous l'avons fait avec la confiance d'un explorateur qui a beaucoup bourlingué. Bien fait.



MICHAEL J. HUTTON - P.-D.G.



Vu de l'extérieur, nous devons rendre des services économiques et efficaces à tous les requérants, à partir de l'homme d'affaires pressé jusqu'à celui qui est accablé de peine, et depuis ceux qui partent en lune de miel jusqu'au diplomate. Du point de vue de ces clients, plus c'est rapide, mieux c'est. Mais, avec chacun des passeports, nous devons appliquer diverses procédures réparties sur un certain nombre d'étapes, ayant toutes pour but d'assurer la sécurité de la personne et celle du pays. La sécurité, par exemple, veut dire qu'il faut vérifier l'identité du requérant et l'intégrité de la documentation d'appui, mais cela veut aussi dire qu'il faut produire un document très sécuritaire, qui représente fidèlement l'identité du voyageur, et qui est reconnu et accepté dans le monde entier. Le document lui-même doit être d'une qualité et d'une intégrité suffisantes pour le protéger contre les utilisations illégales. Il met en œuvre des procédés confidentiels et classifiés qui vont de l'étape de la conception jusqu'à celle de l'impression. Sans ces étapes, les activités criminelles augmenteraient considérablement et viendraient apporter le danger au seuil même de chacun d'entre nous.

pour information

Lorsqu'ils vérifient les passeports aux frontières, une des choses dont tiennent compte les douaniers étrangers est la sécurité et la qualité du processus donnant droit à ces passeports. La qualité des passeports canadiens et l'intégrité de la sécurité et du processus de vérification de l'admissibilité sont bien connues des agents douaniers étrangers, et les Canadiens se voient rapidement accorder l'entrée dans un pays étranger. Cette année, le Bureau des passeports, de concert avec les forces policières et d'autres ministères, a fait enquête sur 200 cas d'abus ou de mauvais usage du passeport. Ces derniers furent bloqués dès le processus de vérification de l'admissibilité. Ces enquêtes ont abouti à des refus formels de services et à la révocation de passeports.

Avec nos 28 bureaux répartis à la grandeur du pays, et nos services disponibles aux endroits éloignés, nous devons pouvoir maintenir des systèmes sécuritaires de partage de l'information et la capacité d'examiner et de traiter la documentation partout au Canada... tout Canadien peut s'attendre à recevoir la même qualité de service du Bureau des passeports quel que soit l'endroit où il demeure. On s'attend en même temps que ces services soient efficaces et économiques, et, parfois, les services doivent être rendus en fin de semaine ou dans des délais très courts. Pour nous acquitter de notre mission, nous devons souvent travailler en étroite collaboration et communiquer avec d'autres gouvernements et d'autres ministères pour réagir à des questions de sécurité ou même pour faire en sorte qu'un passeport attende le requérant à son arrivée à l'aéroport. Nous rendons ces services aux Canadiens partout dans le monde, aux missions situées à l'étranger, dans le but de soutenir les intérêts des Canadiens.

Tout commence par une demande de passeport, et, très tôt, le mouvement se transmet par ondes dans de nombreux domaines et responsabilités, comme un caillou qui frappe la surface calme d'un étang. L'impact de nos services, tout comme nos clients, voyage à travers le monde.

Cette année, nous avons délivré 1 517 838 passeports, et chacun de ceux-ci devait être impeccable.

Le Bureau des passeports délivre le passeport de 24 pages, celui le plus demandé, ainsi que les passeports diplomatiques, spéciaux, d'urgence, et le passeport régulier de 48 pages, les certificats d'identité et les titres de voyage pour réfugiés. Le Bureau des passeports est responsable de la révocation, de la retenue, de la récupération et de l'utilisation de ces documents, et fournit de l'aide aux missions qui délivrent des passeports à l'étranger. Toutes ces questions et autres problèmes liés aux documents de voyage canadiens sont supervisés par le Bureau des passeports comme le précise le Décret sur les passeports canadiens. Le Bureau des passeports investit fierté, soin et engagement dans ce processus.

Cette année, 1997-1998, a été une autre année de changements, d'adaptation et d'amélioration générale. Le Bureau des passeports a connu le succès dans de nombreux domaines, et a piloté

de nombreux projets et initiatives, tous concentrés sur cinq sections principales. Les trois premières sont intimement reliées entre elles : il s'agit de la sécurité, de la qualité du service et de la rentabilité. Ces trois domaines sont constamment utilisés comme mesure de notre succès. Le quatrième et le cinquième domaines qui nous intéressent, qui sont très importants pour nos objectifs, sont difficiles à mesurer. Le quatrième vise à reconnaître l'importance de nos employés, qui, à leur tour, font de notre organisme un succès reconnaissable et respecté. Le cinquième consiste à tendre vers une collaboration interministérielle et intergouvernementale.

Des tempêtes de verglas aux grèves postales, cette année nous a proposé des défis et, malgré tout, nous avons réussi à faire une gestion efficace du changement. Nous avons essuyé des tempêtes sans gravité et nous avons mené le Bureau des passeports dans un territoire inconnu avec de plus grandes réussites dans les domaines de la technologie, de la sécurité, de l'administration financière, de l'organisation, des ressources humaines, de la planification financière et des nouveaux services. Au moyen du développement efficace, du perfectionnement et de l'apport d'améliorations constantes, la gestion efficace de ces cinq éléments influence directement notre succès en tant qu'organisme.

NOS SERVICES DE DOCUMENTS DE VOYAGE

La plupart des Canadiens connaissent bien le passeport bleu de 24 pages. Il est présentement dans les mains de plus de six millions de citoyens canadiens, qui s'en servent lors de voyages occasionnels, tels les voyages d'agrément ou d'affaires. Il représente 98 p. 100 de tous les documents de voyage délivrés. Le passeport est valide pour cinq ans. Les enfants de moins de 16 ans peuvent posséder leur propre passeport ou leurs noms peuvent être inscrits dans le passeport d'un de leurs parents.

Le passeport de 48 pages ressemble beaucoup à celui de 24 pages, mais vu son volume, il convient plus particulièrement aux voyageurs dont les déplacements à l'étranger sont fréquents, par exemple les gens d'affaires.

En plus de ces documents, le Bureau des passeports délivre les passeports diplomatiques, de couleur bourgogne, aux diplomates canadiens, aux hauts dignitaires représentant le gouvernement, aux courriers diplomatiques et aux citoyens ordinaires nommés comme délégués officiels à des conférences diplomatiques internationales.

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

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

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

Le Canada délivre des titres de voyage pour réfugiés autorisés par la Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut des réfugiés. Ces documents sont remis aux résidents permanents et aux titulaires d'un permis du ministre auxquels le statut de réfugié a été accordé par Citoyenneté et Immigration Canada. Les titres de voyage pour réfugiés sont valides dans tous les pays autres

que le pays d'origine du titulaire. Ils sont valides pour deux ans, mais peuvent être prorogés pour une période ne dépassant pas cinq ans, à raison d'un ou de deux ans à la fois.

Les certificats d'identité sont délivrés aux apatrides qui ont été admis au Canada, y ont résidé moins de trois ans et qui ne peuvent pas obtenir un document de voyage de leur pays d'origine. Le certificat d'identité est valide dans tous les pays qui figurent dans le document pour une période d'un an ou de deux ans, avec la possibilité de prorogation pendant un maximum de trois ans, à raison d'un an à la fois.

LE BUREAU DES PASSEPORTS

Le Bureau des passeports est présidé par un président-directeur général (P.-D.G.) qui est responsable des activités et des résultats du Bureau devant le sous-ministre du MAECI. Le Comité exécutif est composé du P.-D.G. et des directeurs du Bureau. Ce comité est responsable des politiques et de la mise en œuvre des décisions relatives au fonctionnement de l'organisme.

Le Bureau se compose des divisions fonctionnelles et opérationnelles suivantes : Secrétariat du Bureau, Services de gestion et Projet de perfectionnement de la technologie, Services en ressources humaines, Services financiers et administratifs, Sécurité, politique et admissibilité, ainsi que les Directions des opérations de l'Ouest, de l'Ontario, centrales, et de l'Est. Les principaux décideurs du Bureau des passeports sont les membres du Comité exécutif (CE), soit le P.-D.G. et tous les administrateurs. L'essentiel du mandat du CE consiste à prendre des décisions et à procéder à la planification stratégique de l'organisme tout en appuyant le P.-D.G. dans sa planification stratégique à long terme.

LES SERVICES À LONG TERME ET À VENIR

Que nous réserve l'avenir? Le Bureau des passeports évalue de nouvelles technologies à tous les niveaux et selon tous les attributs. La Direction de la sécurité explore de nouvelles méthodes de conception et de production, ainsi que des logiciels et des communications sécuritaires. Les nouveaux systèmes de demande de passeports et l'accès en direct aux demandes, ainsi que les formulaires électroniques, devraient causer un fort impact sur l'amélioration des services et diminueraient le temps nécessaire pour faire une demande de passeport. L'amélioration du transfert électronique, du logiciel de délivrance des passeports, des réseaux LAN et WAN, des machines débit-crédit, de la fibre optique et du système IRIS¹ pourrait grandement améliorer tous les aspects des opérations.

Les plans à long terme de développement technologique se poursuivent selon l'échéancier établi. Cette année marque la fin de la Phase 4 du système IRIS, les soumissions au Conseil du Trésor ont été préparées pour la Phase 5, et la mise en œuvre d'IRIS est prévue pour le début de 1999.

Au cours de l'année prochaine, concernant les missions à l'étranger, nous ferons un projet pilote de la pleine connectivité permettant au personnel traitant des passeports d'avoir un accès direct à tous les logiciels associés au système de gestion de cas du Ministère (COSMOS). Cette année, nous avons effectué des essais, et la version du logiciel est en voie de révision pour répondre aux besoins futurs et améliorer la sécurité du programme de délivrance des passeports pour les missions à l'étranger.

Le Bureau des passeports espère répondre continuellement aux technologies changeantes et définir les besoins futurs des voyageurs canadiens. Cette année, nous avons continué à nous adapter aux changements de l'environnement, et nous avons été en mesure d'offrir un niveau continu de services à nos clients, ici même et à travers le monde.

1 Anciennement connu sous le vocable OSCAR, IRIS est le nouveau nom pour le système d'information utilisé pour le captivage, l'archivage et la récupération des images numériques. Le nom OSCAR est une marque de commerce déposé de la Banque Laurentienne du Canada.



la sécurité

pour information

Note marginale, paraphrasée du journal The Ottawa Citizen du 7 octobre 1997 : À la fin de septembre 1997, deux agents israéliens du Mossad ont perpétré une tentative d'assassinat d'un des chefs du mouvement militant palestinien Hamas. Ils étaient en possession de passeports canadiens contrefaits. Un article qui a fait la manchette dans le monde entier.

La sécurité et l'intégrité du document et du processus des passeports, particulièrement lorsque mises en lumière par l'incident du Mossad, sont vitales

1

pour notre organisme. L'intégrité affecte tout ce que nous faisons, à

partir du rigoureux processus de demande de passeport jusqu'aux investigations « hors scène » des cas de fraude. Alors que bien des gens pourraient voir, à tort, la sécurité comme étant importante seulement à l'étape du traitement ou de la conception du document, en réalité, celle-ci joue un rôle dans toutes les fonctions d'ensemble de l'organisme. Les mesures d'efficacité par rapport aux coûts ne peuvent être envisagées sans d'abord étudier l'impact qu'elles peuvent avoir sur la sécurité; il n'est pas possible d'accélérer les délais de service et de réponse sans d'abord examiner l'impact de ce geste sur la sécurité et l'intégrité. Les communications, la planification, le dessin des demandes de passeport, les systèmes d'information, les réseaux LAN et WAN, et même quelque chose d'aussi simple que l'accès à l'Internet, doivent être scrutés de près, vérifiés et revérifiés, pour nous assurer qu'ils répondent aux objectifs de sécurité. Nos politiques, nos processus, nos communications, notre gestion interne, notre formation et nos services aux clients ont tous été conçus, non seulement en ayant la sécurité à l'esprit, mais en faisant de celle-ci une priorité. Nos procédés de production des documents et de sécurité sont respectés dans le monde entier, ce qui rend les voyages, d'autant plus faciles pour les Canadiens, et nos documents encore plus facilement acceptables dans d'autres pays... malheureusement, notre succès fait aussi de nous une cible pour les malfaiteurs.

◀ **Diane Davis** Analyste pour la sécurité, Exécution et sécurité (g)

Linda Ruckstuhl Analyste de passeports perdus et trouvés,

Exécution et sécurité

Même si l'incident du Mossad a créé une publicité négative et exacerbé la sensibilité à cet égard, la vérité est que ces incidents valident les préoccupations du Bureau des passeports vis-à-vis des mesures de sécurité strictes, en perpétuelle amélioration. Le cycle quinquennal de conception de notre passeport nous permet de réviser périodiquement notre document et d'appliquer de nouvelles technologies pour détourner les assauts dont il est victime. Nous avons adopté l'approche de la «leçon apprise», et nous prévoyons appliquer une technologie supérieure, une sécurité améliorée dans nos communications et vérifier les aspects de la sécurité du processus de délivrance des passeports.

Cette année a été délicate au plan politique lorsqu'il a été question de sécurité, mais il s'agit là, peut-être aussi, d'un signe avertisseur, au moment où nous pénétrons dans le nouveau millénaire, avec la croissance des voyages internationaux, l'expansion du commerce mondial et l'accroissement de la population mondiale, un signe avertisseur qui nous dit que ces précautions en matière de sécurité ne sont pas de vaines mesures. La sécurité ne bénéficie pas seulement au pays, mais elle touche également le voyageur qui, dans les pays lointains, peut jouir de la sensation de protection et de service que ce document représente.

pour information

L'agence israélienne de sécurité, Mossad, a déjà été surprise à utiliser des documents canadiens en dépit d'une entente bilatérale de 1981 lui interdisant de se livrer à de telles activités et d'une demande émanant du gouvernement canadien à l'effet que des opérations de ce genre soient suspendues, suite aux révélations parues dans un livre écrit par un ancien agent du Mossad.

Le Bureau des passeports, en tant qu'agent de délivrance des passeports pour le gouvernement du Canada, a la responsabilité de prendre l'initiative pour honorer cet engagement. Les activités de planification doivent tenir compte de l'évolution des pressions exercées et des exigences imposées à nos procédures et politiques de conception et de délivrance de documents par une communauté de contrebandiers en plein essor.

Les technologies mises en œuvre dans la conception du passeport doivent demeurer à l'avant-garde. Même si la conception est extrêmement résistante à l'altération, l'expérience récente a montré que la menace à laquelle tout dessin est exposé est persistante et sans relâche. Il est essentiel que le Bureau des passeports maintienne une capacité compétente de recherche, de renseignement et de réseautage qui garantira l'utilisation la plus sage possible des toutes dernières percées technologiques en matière de sécurité des documents.

Nous avons continué à travailler en étroite relation avec les organismes internationaux intéressés aux questions de sécurité, comme l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). En février 1997, nous avons assisté à la réunion d'animation de l'OACI, à Montréal. Nous avons profité de l'occasion pour bien faire comprendre aux États membres de l'OACI la nécessité non seulement d'intercepter les documents de voyage frauduleux, mais, en fait, de remettre les documents saisis aux États censés être les émetteurs de ces documents, de façon à permettre à ceux-ci de lancer les investigations pertinentes.

Le nouveau logiciel de délivrance des passeports est présentement en voie de subir des essais et d'être examiné sous l'angle de la sécurité. Les problèmes que nous avons rencontrés ont fait l'objet de révisions et la version suivante a été créée. Les exigences fonctionnelles et opérationnelles spéciales ont été mises à l'essai et il faudra encore d'autre travail sur ce logiciel avant de pouvoir l'installer définitivement. La connectivité entre le Bureau des passeports et le Système de gestion des opérations consulaires (COSMOS) est en cours d'essais, et de nombreuses questions de sécu-

rité ont été soulevées concernant l'intégrité de la connexion. L'année prochaine, nous mettrons à l'essai un système pilote, dans l'espoir de pouvoir améliorer le transfert électronique et de permettre ainsi une amélioration des programmes de délivrance des passeports à l'étranger. Nous sommes à mettre au point de nouveaux formulaires, grâce à la technologie et aux systèmes électroniques, et les experts en matière de sécurité ont participé à part entière à ce processus.

Au niveau des opérations, la restructuration du processus de la demande de passeport devait commencer mais a été remise au début de l'exercice financier 1998-1999. Le passeport lui-même est en train d'être redessiné, et on a initié des lettres d'intérêt et des demandes de propositions. Les bureaux locaux ont été investis du pouvoir de traiter certains cas de sécurité. En plus des cas touchant la garde d'enfant et le rapatriement, le Bureau des passeports a maintenant le pouvoir, fondé sur le projet de loi C-41, de suspendre les passeports de personnes qui tentent de se soustraire à leurs obligations financières à l'égard du soutien d'un enfant. Au cours du processus de détermination de l'admissibilité, la sécurité est de toute première importance, et on peut refuser les passeports pour des raisons de fraude ou d'usage à mauvais escient. Cette année, quelque 200 cas ont été refusés, et tous les incidents sont évalués dans le but d'en tirer parti pour le développement des politiques et des procédures.

SOMMAIRE

La sécurité a joué un rôle actif dans la promotion de la sensibilité à cet aspect du passeport en communiquant avec les intéressés, le public et autres parties concernant la détection de la fraude. En offrant des conseils efficaces en matière de sécurité concernant l'impression et les documents sécuritaires, notre savoir-faire a été mis à la disposition d'autres organismes intérieurs et internationaux. Nous avons également coopéré avec une investigation américaine concernant un réseau de crime organisé qui faisait la production de passeports canadiens frauduleux. Nous diffusons sans cesse le message à l'effet que nous sommes vigilants lorsque nous délivrons des passeports, ce qui, par ricochet, fait la promotion de la confiance accordée au voyageur canadien dans le monde entier.

Même si l'incident du Mossad a créé une publicité négative et exacerbé la sensibilité à cet égard, la vérité est que ces incidents **valident les préoccupations** du Bureau des passeports vis-à-vis des mesures de sécurité strictes, en perpétuelle amélioration.

A woman with short dark hair, wearing a light-colored blazer and a dark skirt, stands with her arms crossed against a solid brown background. The text "la qualité du service" is overlaid in white, with "la" and "du service" in a smaller font than "qualité".

la qualité du service

← Betty Marcelle Examinatrice, Services de traitement national

Chef de service, Centre d'appels 1-800 et opérations, Joëlle Cloutier

2

La qualité de notre service est notre atout le plus visible auprès de nos clients. Face aux tempêtes de verglas et aux grèves des postes, nous avons quand même réussi à offrir des **services de calibre supérieur. Nous avons fait l'essai de plusieurs**

projets pilotes, déterminé les meilleures pratiques, et amélioré les services qui contribuent à rehausser encore plus nos normes élevées. De l'automation aux services de livraison postale, nous avons fait la preuve de grandes promesses, et nous avons aussi mis en œuvre des améliorations à nos processus internes. Cette année a produit de nombreux résultats positifs, et nous croyons avoir amélioré l'accessibilité que nous offrons à nos clients.

En 1969, la Commission royale d'enquête sur la sécurité donna son appui aux projets d'ouverture de bureaux régionaux des passeports à la grandeur du Canada pour des raisons de sécurité accrue. Voilà un cas où les objectifs de sécurité et d'intégrité se sont traduits par un meilleur service au public. Trois bureaux régionaux ont été ouverts en 1970, soit à Montréal, Toronto et Vancouver, afin de traiter les demandes déposées en personne. Aujourd'hui, nos bureaux jalonnent le pays tout entier, avec nos 28 bureaux, répartis de St. John's à Victoria, et il existe des services centralisés pour les demandes de passeport présentées par la poste, le certificat d'identité, les titres de voyage pour réfugiés et les voyages officiels.



Le Bureau des passeports s'efforce d'améliorer la livraison du service, des procédures administratives internes jusqu'aux services de première ligne, au comptoir. Cette année, nous avons réalisé que, pour faire mieux, il nous faut comprendre notre environnement, nos requérants, notre personnel et nos habiletés. Nous avons mis sur pied des processus étendus de cueillette d'information, et nous sommes maintenant à la recherche de nouveaux renseignements pour réévaluer nos compétences de base, les possibilités qui s'offrent à nous et les défis qui se dressent devant nous. Par le biais de sondages et d'initiatives entamées par le Comité exécutif, nous avons été en mesure d'évaluer nos habiletés de façon plus efficace. Une version à échelle réduite des Prix d'excellence du Canada a servi à mesurer et à déterminer comment (le cas échéant) nous pourrions améliorer les services, les processus et les ensembles de compétences. Cette démarche nous a montré quels étaient les secteurs sur lesquels nous devrions faire porter notre attention pour exploiter un service plus efficace.

Au niveau mondial, nous sommes reconnus pour notre service à la clientèle, et nous nous efforçons toujours d'être à la fine pointe du progrès.

SOMMAIRES RÉGIONAUX

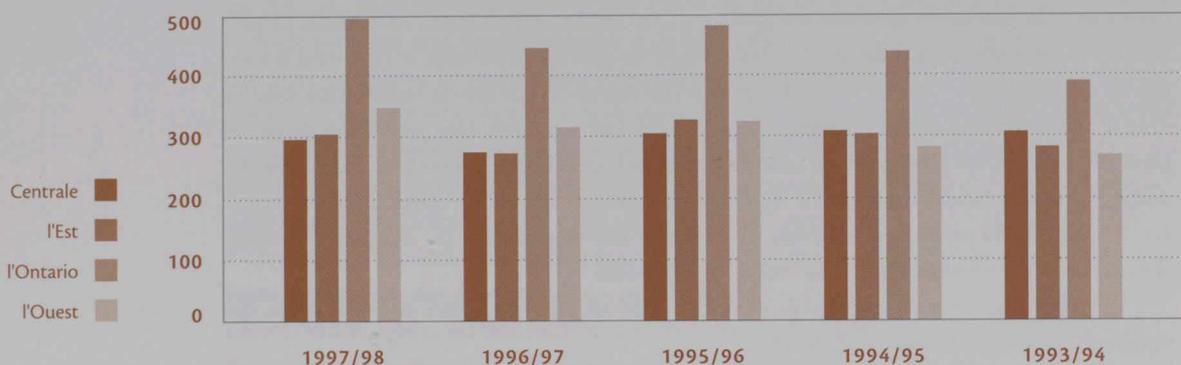
Dans la *Région de l'Est*, composée des bureaux de St. John's, Halifax, Fredericton, Jonquière, Sainte-Foy, Laval, Saint-Laurent et Montréal, 307 037 passeports furent délivrés, soit une augmentation de 13 p. 100 par rapport à l'année précédente. Le centre téléphonique automatisé de l'Est a répondu à 317 657 appels, dont 139 958 furent acheminés vers un agent. La Région de l'Est a pris part à plusieurs projets, y compris la rénovation du dessin des demandes de passeport. Ces demandes sont maintenant conçues en fonction d'une compatibilité technologique, d'une interface Internet et d'une simplification à l'intention du requérant. Par l'entremise d'équipes de gestion internes et de groupes de discussion, on est en train d'élaborer des prototypes et, plus tard, des groupes de discussion externes serviront à faire l'essai de l'utilité du dessin.

Quelques services uniques ont suscité des résultats positifs. Le service d'urgence de retrait de passeports, qui a fait l'objet d'un projet pilote à Halifax, a simplifié le processus de demande de passeport, et il a permis à des requérants venant de régions éloignées de passer prendre leurs passeports aux bureaux de Revenu Canada (Douanes), à l'aéroport, ce qui a diminué le nombre de voyages au Bureau des passeports. Également, à cause de l'éloignement de certains endroits, la Région de l'Est a participé à un grand nombre de salons du voyage, de kiosques d'information et autres promotions des voyages, et a pu accepter des demandes de passeport sur place. Une autre initiative d'économie de temps qui a fait l'objet d'un projet pilote est celle du service de retour postal du passeport, pour offrir l'option d'expédier le passeport par la poste, directement au requérant. Cette initiative a aussi offert un excellent service aux citoyens qui ne vivent pas à proximité d'un bureau des passeports. Des services spéciaux furent offerts au Québec, où les requérants de passeports peuvent également faire une demande de certificat de naissance, et recevoir le passeport et le certificat de naissance en même temps. Pour les voyageurs dont les documents ont été perdus ou volés, le Bureau des passeports a pris des dispositions particulières, en collaboration avec Citoyenneté et Immigration Canada, pour permettre au requérant de poursuivre son voyage en attendant la production de ses documents de remplacement. Ce ne sont là que quelques-unes des réussites de la Région de l'Est.

La *Région de l'Ouest*, avec des bureaux à Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, Vancouver, Surrey et Victoria, a délivré 350 271 passeports. Le projet pilote CANPASS, à Vancouver,

visant à améliorer le processus de voyages d'affaires, fut officiellement transféré à Revenu Canada (Douanes), au début de 1998. Une participation plus importante au programme Projet retour fut entreprise, et la Région de l'Ouest a joué un grand rôle en explorant les possibilités de travailler, de concert avec Revenu Canada (Douanes) et la GRC, à l'amélioration du programme. En collaboration avec Citoyenneté et Immigration Canada, la Direction des opérations de l'Ouest a connu un grand succès avec son processus concurrent de demande de passeport. Le bureau d'Edmonton poursuit un projet pilote de service, en collaboration avec Citoyenneté et Immigration Canada, qui permet aux nouveaux citoyens de faire une demande conjointe de citoyenneté et de passeport. Cette mesure, on l'espère, comprimerait les dépenses d'exploitation des deux organismes, puisque les renseignements nécessaires aux deux demandes sont les mêmes. Le centre d'appels du bureau de Surrey offre des renseignements concernant le processus de demande, ce qui améliore l'efficacité des services. À Vancouver, les projets pilotes entourant IRIS ont nécessité la formation et des essais relatifs au logiciel de délivrance des passeports, et de nombreuses améliorations ont été apportées, suite à la participation des employés du bureau où le projet pilote avait eu lieu. Et, pour finir, la Région de l'Ouest a mis sur pied des «évaluations par les pairs» dans le but de déceler les meilleures pratiques et d'améliorer les procédures opérationnelles.

NOMBRES DE PASSEPORTS DÉLIVRÉS PAR RÉGION (en milliers)



La Région de l'Ontario, avec des bureaux à Brampton, Hamilton, Kitchener, London, North York, Scarborough, St. Catherine's, Thunder Bay, Toronto et Windsor, a rapporté avoir délivré 496 600 passeports, une augmentation de 11 p. 100 comparativement à l'an passé. Le centre d'appels a reçu 15 p. 100 plus d'appels cette année, soit 385 600, dont 167 300 firent l'objet d'une réponse par un agent.

Plusieurs initiatives furent entreprises dans le but d'offrir un service plus efficace au public. Les clients apprécient beaucoup l'accès à l'information 24 heures sur 24 que procure le service automatisé téléphonique. L'arrivée des machines débit-crédit a été bien reçue et 30 p. 100 des clients ont tiré partie de cette option. Des secteurs destinés exclusivement au retrait de passeport et aux demandes de renseignements ont été aménagés dans les grands bureaux pour offrir un service plus rapide et diminuer le temps d'attente. La possibilité d'avoir un service d'urgence pour des situations particulières a été extrêmement bien reçue par les requérants.

De nombreuses initiatives visant à offrir au public une meilleure information ont été mises en œuvre. Il s'agit d'une meilleure signalisation concernant les exigences relatives aux passeports, de programmes spéciaux auprès des groupes communautaires et une participation à des salons

 Nancy Rainboth Examinatrice, Bureau de Winnipeg



Les services du Bureau des passeports s'améliorent d'année en année, et, avec les nouvelles poussées technologiques, l'amélioration des ressources humaines et un degré supérieur de planification, nous allons continuer à nous efforcer de dispenser d'excellents services à nos clients.

du voyage et de la mariée, de programmes de rayonnement et d'autres programmes spéciaux offrant au public une gamme élargie de services et expliquant les processus et les exigences. Plusieurs améliorations furent entreprises, dont le projet pilote d'IRIS et le logiciel d'ordinateur personnel, dont Windows 95.

Les gestionnaires de la Région de l'Ontario entretiennent des contacts étroits avec leurs collègues de Citoyenneté et Immigration par le biais de rencontres régulières et travaillent de près avec les députés et les agents de voyage de la région, et d'autres intervenants offrant de l'aide aux Canadiens qui voyagent.

La Région centrale, avec des bureaux à Ottawa et Hull, ainsi que les opérations postales, les voyages officiels, les certificats d'identité et les titres de voyage pour réfugiés, a délivré 298 598 passeports. Les opérations centrales ont fait face à deux importants obstacles cette année. Le premier fut la grève postale, à la fin de 1997, qui a affecté les opérations postales, et l'autre fut la tempête de verglas. Pour ce qui est de la grève postale, les demandes qui étaient restées immobilisées dans le courrier furent traitées comme «urgentes» dès leur réception. Des procédures en cas de grève furent mises sur pied pour résoudre les problèmes opérationnels découlant de la grève des postes et elles ont très bien fonctionné. Pendant la tempête de verglas, un noyau d'équipe constitué de membres du personnel a répondu au numéro 1-800 et a traité les cas d'urgence. Les deux situations ont été traitées d'une façon tout à fait admirable.

On a également fait des préparatifs en vue de la décentralisation, à titre de projet pilote, des opérations relatives au certificat d'identité.

Les Opérations centrales ont joué un rôle d'entraîneur dans le développement et la mise en œuvre des deux principales initiatives d'alliances mettant en jeu le Bureau des passeports en 1997-1998 : le Projet de coopération Citoyenneté et Immigration Canada/Bureau des passeports et le Projet de la Société canadienne des postes. Les résultats de ces initiatives seront discutés plus loin dans le rapport, à la section «Autres ministères et gouvernements».

SOMMAIRES DES SERVICES D'ENSEMBLE

Au plan interne, notre organisme a mis en œuvre plusieurs initiatives. Le Secrétariat a examiné plusieurs initiatives visant à améliorer l'efficacité interne; la publication du plan stratégique nous a aidés à définir nos compétences de base. La publication d'un Plan stratégique innovateur nous a bien sensibilisés quant à l'importance qu'il y a, pour nous assurer le succès, de comprendre notre environnement, nos requérants, nos employés et nos capacités. Des sondages et des analyses de la conjoncture ont produit des données concrètes concernant les services; et la mise en œuvre des «Nouveaux principes de gestion publique» a fait que nous avons été capables de mesurer des habiletés moins quantifiables, comme la planification et l'innovation. En effectuant des analyses de la con-

joncture de façon continue, nous serons capables de comprendre les problématiques, de définir le noeud de nos activités, et de nous préparer aux défis qui nous attendent.

La publication des rapports de décisions (RD) du Comité exécutif vise à informer tous les intéressés (ceux qui ont une influence sur l'orientation de l'organisme), à l'interne et à l'externe. Comme on l'a mentionné, l'évaluation du Prix canadien de l'excellence a montré qu'il y avait certaines possibilités d'améliorer nos services, nos politiques et nos processus, et que les données concrètes et la communication avec nos employés et nos requérants étaient des facteurs essentiels de notre succès.

Les gestionnaires ont reçu un supplément de formation et des systèmes améliorés. Nous avons également déployé 90 p. 100 des modules nécessaires de PASSAP (le système intégré de gestion des finances et du matériel) chez nos utilisateurs critiques; nous avons déployé un système de gestion des salaires; nous avons tenu des groupes de discussion avec la direction pour définir les profils de compétences des emplois; et nous avons choisi des sites pilotes pour les équipes de travail autonomes.

Les progrès technologiques comprennent notamment la Phase 4 du système IRIS (système d'information utilisé pour le captivage, l'archivage et la récupération des images numériques), et on en est aux préparatifs de la Phase 5; l'installation est prévue pour 1998, et la mise en œuvre à l'échelle nationale d'IRIS se fera en 1999. Plusieurs projets de soutien d'IRIS ont été complétés cette année, y compris l'installation de Windows 95 et la mise à jour des logiciels d'ordinateurs personnels. En plus, nos réseaux ont été agrandis et le logiciel de gestion a été élaboré. Nous avons prolongé le WAN vers trois sites supplémentaires et étendu notre architecture de progiciel et les logiciels que nous possédons. Le projet pilote d'Automatisation de la gestion des dossiers est maintenant terminé, et le projet sera mis à l'œuvre au cours de 1998-1999. La connexion SIGNET a été établie avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), et le Bureau des passeports a maintenant accès au système COSMOS et au nouveau système des finances du ministère, dans l'espoir que l'intranet et les applications au niveau du ministère seront bientôt disponibles. Le Programme des formulaires a fourni une méthode améliorée de faire la mise à jour des formulaires de demande des passeports, ainsi que d'offrir d'autres formes de demandes pour d'autres clients (Braille, gros caractères, électronique, etc.). Nous sommes également en voie de décentraliser l'achat des publications, de l'imprimerie, de la distribution et de la photocopie. Les politiques, les manuels et les communications relatifs aux passeports, ainsi que les rapports statistiques, sont en voie d'amélioration et d'évaluation.

Les services de téléphonie ont beaucoup contribué à l'expansion de nos services, et le volume des appels a augmenté de 19 p. 100 cette année, depuis l'ouverture du Centre d'appels, tendance qui devrait se poursuivre. Le public a pu avoir un meilleur accès à l'information grâce au numéro 1 800, et une nouvelle disposition des pages bleues a rendu ce numéro plus facile à repérer. L'intégration téléphonique par ordinateur s'est accrue d'un nouveau cran cette année, avec plus d'équipement, de programmes de formation, de capacité de trafic et avec la mise sur pied d'une équipe de gestion des appels.

SOMMAIRE

Les services du Bureau des passeports s'améliorent d'année en année, et, avec les nouvelles poussées technologiques, l'amélioration des ressources humaines et un degré supérieur de planification, nous allons continuer à nous efforcer de dispenser d'excellents services à nos clients.

A woman with shoulder-length brown hair, wearing a dark blazer over a light-colored striped shirt, is smiling and looking towards the camera. She is standing against a solid brown background. The text 'la rentabilité' is overlaid in white, lowercase letters across the middle of the image.

la rentabilité

3

Comme tout bureau du gouvernement, le Bureau des passeports est soumis chaque année à de fortes exigences pour faire trois choses : réduire les coûts, accroître l'efficacité, et réduire les coûts. Non, ce n'est pas une faute de frappe. Nous devons mettre au point des modèles de prestations

de rechange des services, élaborer des programmes conjoints, mousser la communication et le partage de l'information, faire la mise en œuvre de l'automatisation, et diminuer les pertes de rendement; voilà quelques-unes des façons de tirer un peu plus de chaque dollar dépensé. La question n'est pas vraiment de savoir quel montant d'argent a été dépensé, mais plutôt de savoir si les fonds ont été gérés efficacement.

En 1990, le Bureau des passeports est devenu un organisme de service spécial (OSS). Ces organismes, au nombre actuel de plus de 15, ont été créés par le gouvernement pour promouvoir des pratiques d'affaires solides et de l'efficacité dans la prestation de programmes gouvernementaux. En tant qu'OSS du MAECI, le Bureau des passeports fonctionne sur une base de récupération des coûts. Cela signifie que toutes les dépenses sont prises à même les recettes. Il n'y a pas de budget parlementaire annuel, et le service est soutenu par l'utilisateur plutôt que par les contribuables en général.

Cette année, nous avons mis sur pied de nombreux projets et changements organisationnels qui ont généré des économies à court et à long terme pour notre organisme.

LA TECHNOLOGIE ET LES COÛTS-AVANTAGES

Il va sans dire qu'un accroissement de l'automatisation rend le travail de chacun un peu plus efficace, et, cette année, de nombreuses améliorations furent implantées, pas seulement pour le simple plaisir de la technologie, mais parce qu'elles sont (ou seront) efficaces, efficaces et rentables. La capacité de rester au fait des développements technologiques bénéficiera au Bureau des passeports et permettra aux opérations de s'adapter.

Plusieurs de nos projets sont entrés dans l'étape de révision et d'amélioration : IRIS, la technologie de la carte commune, les réseaux LAN et WAN et l'automatisation de la gestion des dossiers; et plusieurs seront sortis au cours de l'année prochaine. Un lien a maintenant été établi entre le Bureau des passeports et les serveurs du MAECI, ce qui nous donne accès au système COSMOS et au système des finances du ministère. Le programme des formulaires s'est avéré une méthode supérieure de faire la mise à jour et d'améliorer les formulaires de demande de passeport, et de produire un certain nombre de formulaires et de dessins. Les services téléphoniques continuent à remporter un vif succès et à diminuer de beaucoup la pression exercée sur les ressources humaines et financières. L'intégration téléphonique par ordinateur se poursuit, et il existe une pression pour obtenir plus d'équipement, une capacité accrue de trafic, de la formation et une équipe de gestion du centre d'appels. D'autres processus automatisés, comme les machines débit-crédit, ont connu un succès presque immédiat. Le système de cartes de débit-crédit a été utilisé dans 30 p. 100 des paiements, ce qui représente des revenus de 15 millions de dollars sur une période de 12 mois, et a également contribué à l'amélioration de la sécurité de l'environnement de bureau (moins d'argent comptant sur place). La conception, la configuration, le prototypage et les essais de PASSAP viennent tout juste d'être complétés. Le nouveau système, qui sera en ligne le 1^{er} avril 1998, promet d'améliorer l'accès à l'information, les normes comptables, et les fonctions administratives et financières.

En plus des progrès technologiques, le Bureau des passeports continue à s'efforcer d'améliorer la planification stratégique. Par la compréhension de notre entreprise, nous pouvons améliorer nos opérations. Cette année, nous avons eu une fonction de planification d'affaires révisée qui a été de beaucoup plus efficace au point de vue affaires. Les quatre impératifs stratégiques, c'est-à-dire la prestation de rechange des services, la dotation de compétences à la gestion, l'exploitation de la technologie, et la restructuration du processus de demande de passeport, tout cela mènera à l'amélioration du rapport coût-efficacité.

Les améliorations apportées à la technologie affectent nos opérations, à l'administration centrale, dans les régions, et à l'étranger. Elles vont sans doute améliorer notre rapport coût-efficacité et, lorsqu'IRIS atteindra sa pleine mise en œuvre, nous serons prêts pour l'augmentation des voyages internationaux au cours de la prochaine décennie. Que nous réserve l'avenir ? Des formulaires de demande électroniques ? Un accès sécuritaire aux services de passeport à partir de chez-vous ? Ou, peut-être, juste les voyages virtuels...

SOMMAIRE

Bien que nous ayons pris un grand nombre de mesures pour améliorer notre rapport coût-efficacité, il existe encore bien des tâches à accomplir et des buts à poursuivre, et notamment la sortie de progrès technologiques et la poursuite de l'évaluation de nos compétences essentielles. Au cours de l'année écoulée, le modèle d'OSS s'est avéré être un modèle rentable, avec une orientation axée sur les affaires. Le monde se rétrécit, les besoins de voyages augmentent, et nous essayons constamment de tracer les grandes lignes de ce monde nouveau.



Michèle L. Ménard Coordonnatrice intérimaire,
Revenus et débiteurs



Il va sans dire qu'un accroissement de l'automatisation rend le travail de chacun un peu **plus efficace**, et, cette année, de nombreuses améliorations furent implantées, pas seulement pour le simple plaisir de la technologie, mais parce qu'elles sont (ou seront) efficaces, efficaces et rentables.

A woman with curly hair, wearing a dark blazer and a striped skirt, is posing against a solid brown background. She has her hands clasped near her chin and is looking towards the camera with a slight smile. The text "nos employés" is overlaid on the image in a white, sans-serif font.

nos employés

← **Gail Barber** Agente d'administration, Direction des services en ressources humaines

Services à la clientèle, Services à la clientèle et Installations, **Mark Laviolette**



4

Le succès d'un organisme est à la mesure de l'efficacité de ses employés. Le Bureau des passeports a la chance d'avoir un personnel expérimenté et soucieux de bien faire, composé de gestionnaires, d'examineurs, d'analystes,

d'agents d'administration, ou de préposés au centre d'appels, qui, tous et chacun, contribuent au succès de l'organisme. Cette année, nous avons de nouveau vu un solide engagement de la part de nos employés et leur participation au développement des programmes. Le Bureau des passeports est constamment occupé à améliorer la gamme des compétences des employés, la formation et les habiletés, particulièrement avec la mise en œuvre de systèmes et de processus automatisés. Nous avons mis en place avec succès de nombreuses mesures internes, comme des sondages et une formation en service à la clientèle,

pour répondre aux besoins de notre personnel et de nos gestionnaires. En élargissant les habiletés et la formation, nous pouvons utiliser les talents de nos employés pour créer de nouvelles possibilités d'affaires tout en continuant de nous mériter les éloges de nos clients.

Cette année, nos employés ont dû faire face à des conditions de travail chaotiques (tempête de verglas, grèves des postes, problèmes politiquement délicats) et ils ont quand même réussi à surpasser les attentes en matière de rendement. Et, grâce à eux, le Bureau des passeports continue à exceller dans la prestation de services économiques, efficaces et de haute qualité à tous les Canadiens. Cette année a été une autre année de changements, et notre personnel a reçu un supplément de formation et de développement, particulièrement au fur et à mesure que l'automatisation s'établit.

Les examinateurs ont reçu de la formation sur les services à la clientèle, la diversité et la façon de traiter avec les clients. Également, le Programme de recrutement des examinateurs des passeports et de stages (PERAP) a été révisé et amélioré pour les nouveaux examinateurs. Beaucoup d'employés se sont adaptés à des changements organisationnels, y compris un projet pilote pour les équipes de travail autonome et les cercles de qualité dans les secteurs de production. La formation fut dispensée et le projet pilote a fait l'objet d'un suivi pendant six mois.

On a mis en place une initiative d'auto-évaluation d'ensemble : au moyen de sondages, d'analyse de la conjoncture et de groupes de discussion, nous avons de nouveau été capables de déceler de nouveaux domaines d'amélioration, et on a consenti aux gestionnaires une plus grande liberté pour déterminer les ressources dont ils avaient besoin. Du point de vue planification, le Bureau des passeports a mis en place un certain nombre d'initiatives. Ces dernières comportaient notamment un projet visant la définition des compétences particulières aux emplois dans chaque région au moyen de groupes de discussion et d'équipes de travail. Pareillement, l'organisation a dû faire des plans pour la Norme générale de classification (NGC), une meilleure façon d'aborder la classification et les ressources humaines. La formation sur les problèmes et préoccupations en matière de santé et sécurité a également fait l'objet de notre attention cette année.

SOMMAIRE

Le Bureau des passeports sait que cette année a été tout pleine de succès du point de vue des employés, et que ce succès est dû à ces employés et à leur dévouement. Pour ne citer qu'un seul exemple, pendant un projet sur la sécurité, nous nous sommes retrouvés à court de personnel dans une région, et deux personnes de la Région de l'Est se sont portées volontaires pour déménager. Grâce à nos employés, nous sommes capables de continuer à offrir des services de haute qualité.



Helena Silwanowicz Coordonnatrice, Bureau de Toronto

A woman with short brown hair and bangs, wearing a dark blazer over a dark button-down shirt and a dark skirt, stands against a solid brown background. She is looking directly at the camera with a slight smile.

← à l'honneur, au Bureau des passeports

Les 76 personnes dont les noms suivent ont été honorées par le Bureau des passeports pour leurs contributions au succès de l'organisme et à l'efficacité de ses opérations.

Béatrice Laporte-Bérubé
 Carl Morin
 Carl-Denis Bouchard
 Carole Lavoie
 Chantal Shandler
 Chantal Bérubé
 Christine Rice
 Claire Gauthier
 Cristina Apolonia
 Dawn Youb
 Debbie Richer
 Diane Boiteau
 Diane Cloutier
 Donna Coccitto
 Else Bens
 Fernande Côté
 Fran Cohen
 Francine Beauchamp
 Françoise Benoit
 Gail Barber
 Ginette Carrière
 Guy Dufort
 Haifa Miller
 Hetty Daly-Thomas
 Irene Bruneau
 Irène Martel
 Irène Deslauriers
 Jacqueline Ranger-Beaudoin
 Jacqueline Daigle
 Jean Kennedy
 Jean-Nicolas Pouliot
 Jeanne Caissie
 Joanne Falconer
 Johanne Ruel
 Judy Lefebvre
 Judy Rebalkin
 Julie Lang-Lapeer
 Karen Tate
 Laura Harvey
 Laura Rowand
 Laurie Ruppel-Dufresne
 Lawrence Kennedy

Leanne Bertrand
 Lise Fleury
 Lisette Mailloux
 Lucilia Ramos
 Lyne Gélinas
 Manon St-Louis
 Marcel Martel
 Maris Pavelson
 Marsha Firth
 Michel Laverdure
 Michel Bélecque
 Michèle Laflamme
 Monique Laflamme
 Nicole Urquhart
 Nicole Gunville
 Patricia Ball
 Phélice Cormier
 Rachelle Bissonnette
 Rollande Lacelle
 Ron Nasrallah
 Shannon Dallaway
 Susan Ganas
 Susan Kelly
 Sylvain Perreault
 Sylvain Lefebvre
 Sylvie Mathieu
 Sylvie Furgich
 Trudy Bent
 Vanny Del Bianco
 Vicky Belair
 Vince Volpe 🍷
 Walter Morello
 Yves Gauvreau

À cause d'une malencontreuse erreur de production qui s'est glissée dans le rapport annuel de l'an dernier, la liste complète des personnes honorées en 1996-1997 n'avait pas été incluse. Nous insérons ici cette liste et nous nous excusons auprès de ceux et celles dont les noms avaient été omis dans le rapport précédent.

Andrée Gagné
 Andrée Comtois
 Anita Desjardins
 Annette Pinto

Annie Samoïsette
 Antonio Stavole
 Audrey Beattie
 Carl Morin
 Carole Olaechea
 Carole Beauchamp
 Catherine Walker
 Cathy Rego
 Cathy Salter
 Cécile Aubé
 Chantal Bérubé
 Chantal Shandler
 Christiane Lavigne
 Christine Godbout
 Christine Lesage
 Claire Gauthier
 Claudette Hebert
 Claudette St-Amand
 Connie Gallinger
 Cora-Lee Simon
 Daisy Lee
 Damon Runyon
 Daniel Champagne
 Dawn Youb
 Denise Dionne
 Denise Loyer
 Diane Brault
 Diane Boiteau
 Diane Buzzell
 Diane Cloutier
 Diane Nepton
 Diane Gervais-Desrochers
 Dimitra Diamantakos
 Donna Coccitto
 Eliane Huard
 Else Bens
 Fleurette Boily
 Fran Cohen
 France Souchereau
 Franceline Dos Santos
 Francine Hérard-Sauvé
 Francine Morin
 Françoise Panier
 Funda Yilmaz
 Gail Dixon
 Garry Mohr
 Gerlinde Yurkiw
 Ghislaine Therrien
 Gianna Dalla Rosa

Gilles Mailloux
Ginette Tremblay
Ginette Pomerleau
Ginette Huot
Gisele Alfie
Giuseppe Marrone
Gordon Thomas
Greg Kuzniuk
Guy Dufort
Guy Osborne
Haifa Miller
Hansa Advani
Hélène Chouinard
Irene Bruneau
Jacinthe Bercier
Jackie Johnson
Jackie Trucios
James Mymryk
Jean Richer
Jean Kennedy
Jean-Marc Aucoin
Jeanne Caissie
Jeannot De Lacroix
Jo-Anne Curren
Joanne Gervais
Joanne Falconer
Jocelyne Villeneuve
Johanne Ruel
Josie Magliocco
Joy Bodnoff
Julie Girard
Kevin Colbourne
Kim Schroeder
Laura Harvey
Laurel Heaton
Leanne Bertrand
Leslie Finter
Linda Duncan
Linda Louis-Seize
Lynne Gélinas
Lise Bélec
Lorraine Bienvenue
Lorraine Thibault
Louis-Philippe Beaudoin
Louis-René Maltais
Louise Vinet
Louise Beauchamp
Louise Bourgeois
Louise Martel

Louise White
Louise Trépanier
Lynne Dupuis
Lynne Levesque
Lynn Richer
Madeleine Marcotte
Malka Simon
Marcel Martel
Margaret Baerwaldt
Margaret Szymanski
Maria Varano
Maribeth Sutherland
Marjolaine Legault
Marsha Firth
Martin Lespérance
Martine Lallouz
Maryse Bolduc
Maryse Jacob
Maureen McKeown
Michel Laverdure
Michel Lespérance
Michel Scallon
Michèle Laflamme
Micheline Laberge
Millicent Reynolds
Modassar Ahmed
Monica Sergent
Monik Parent
Monique Gervais
Monique Lacroix-Labelle
Monique Laflamme
Muriel Anderson
Murielle Gaulin
Nathalie Simon
Nicole Gunville
Nicole Tremblay
Nicole Urquhart

Noel Brault
Orietta DiSano
Patricia Ohnnona
Paul Langlois
Paul Cavanagh
Peter Duric
Phélice Cormier
Pierre Boucher
Rani Moudgil
Raymonde Goulet
Renée Giroux
Richard Laurin
Rollande DeFranco
Sébastien Giroux
Sonja Vuksinic
Steve McDonald
Susan Kelly
Sylvain Perreault
Sylvain Ladéroute
Sylvain Cormier
Sylvette Pilon
Sylvie Lecompte-Monette
Sylvie Furgich
Sylvie Mathieu
Sylvie Gauthier
Sylvie Bernier
Terence Bryant
Terry Hollaway
Thi Sang Dang
Trevor Dowsett
Trudy Bent
Vicky Belair
Vince Volpe
Walter Morello
William Baker
Yves Gauvreau
Yves Hamel



Don McAllister Agent de projet aux logements (g)

Michael J. Hutton Le président-directeur général

Daniel Champagne Coordinateur, Bureau d'Ottawa

A man and a woman are posed against a solid brown background. The man is seated on a black metal stool, wearing a dark suit, a patterned tie, and glasses. He is smiling and looking towards the camera. The woman stands behind him to the right, wearing a light-colored, short-sleeved button-down shirt and a matching skirt. She is also smiling and looking towards the camera. The overall tone is professional and positive.

autres ministères et
gouvernements

5

Cette année, le Bureau des passeports a mis encore plus l'accent sur les partenariats et l'amélioration des communications avec d'autres organismes gouvernementaux. Nous reconnaissons que les alliances et d'autres genres de coopération avec d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux mènent à une plus grande efficacité



des services en éliminant la redondance à travers les ministères fédéraux (problèmes horizontaux) et le dédoublement dans d'autres niveaux de gouvernement (problèmes verticaux). Cette approche produit d'immenses possibilités et permet un meilleur accès du public aux services de passeports. Nous sommes continuellement à l'affût de nouveaux moyens de dispenser nos services de façon plus efficace.

AUTRES MINISTÈRES

Pour la plupart des Canadiens, le Bureau des passeports est le prochain port d'escale du gouvernement une fois qu'ils ont reçu leurs documents de citoyenneté. Il est donc sensé, étant donné cette relation, d'examiner la faisabilité de liens plus étroits entre le Bureau des passeports et Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). Au début, en 1996-1997, quatre aspects de nos opérations ont fait l'objet d'études : le regroupement des bureaux, un processus de demandes concurrent, un partage de services du centre d'appels, et la technologie de carte commune (normes communes). Les objectifs de la collaboration plus étroite et des études visaient à offrir un service gouvernemental sans rupture et à examiner les possibilités d'économie pour les deux organismes. Deux de ces trois études se sont poursuivies, pour devenir des projets pilotes de deux ans : le regroupement des bureaux de CIC et du Bureau des passeports à London (Ontario); et la demande concurrente, qui permettrait aux nouveaux Canadiens de faire leur demande de certificat de citoyenneté et de passeport en même temps. Les résultats préliminaires sont positifs dans les deux cas et une analyse à mi-chemin est due en septembre 1998. Les discussions se poursuivent sur la troisième étude, celle d'un partage de services dans un bureau de centre d'appels, alors que la quatrième étude

◀ **Ron Nasrallah** Chef de service, Services au public (Hull) (g)

Sylvie Turcotte Cheffe de service, Organisation et méthodes

a déjà rapporté d'immenses résultats. Quant au projet de technologie de la carte commune, les spécifications énoncées par le groupe de travail dirigé par le Bureau des passeports ont subséquentement été adoptées par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) comme la norme internationale applicable aux cartes de technologie avancée utilisées dans les voyages internationaux.

Une seconde alliance fut mise sur pied au cours de l'année écoulée, avec la Société canadienne des postes, cette fois, qui agirait comme agent de réception pour le Bureau des passeports. Les requérants feraient leur demande en personne auprès de la Société canadienne des postes dont les employés, formés par le Bureau des passeports, s'assureraient que les demandes soient correctement remplies et que tous les documents et les renseignements appropriés soient fournis et nous feraient parvenir le tout directement pour déterminer l'admissibilité des requérants et pour la délivrance. Deux villes de l'Ontario, Sudbury et Cornwall, furent choisies comme sites pilotes pour ce projet, commencé en décembre 1997. Jusqu'à maintenant, ces projets ont eu pour résultat une importante diminution des demandes postales directes en provenance de ces deux villes et une réduction significative du temps de réponse grâce à la diminution du nombre d'erreurs dans les demandes. Un nouveau service accéléré appelé «Passport éclair» fut instauré à ces sites, selon lequel les requérants pourraient, moyennant des frais supplémentaires, faire livrer leur passeport directement à leur porte en deux jours. Plus de 25 p. 100 des requérants qui ont utilisé la Société canadienne des postes comme agent se sont prévalus de ce service.

Dans les domaines de la nouvelle prestation de services, la division de la sécurité du Bureau des passeports a mis au point un service unique : celui qui consiste à donner des conseils d'experts à d'autres organismes sur l'impression et la conception sécuritaires. Alors qu'un premier projet avait pour but de conseiller le secteur des banques et de la gestion de la trésorerie de TPSGC, nous avons aussi été en mesure de donner des conseils effectifs de sécurité et d'orienter TPSGC concernant les propositions de dessins touchant la prochaine génération de chèques. Notre division de la sécurité se prépare également à travailler en étroite collaboration avec d'autres organismes, et à offrir des services dans tous les domaines de la sécurité et de l'impression sécuritaire.

Des négociations sont en cours avec Justice Canada et la GRC concernant les pratiques administratives spécifiques nécessaires pour confisquer les passeports des personnes qui fuient leurs paiements de pension alimentaire pour un enfant. Le Bureau des passeports explore des procédures de refus de demandes de passeports. Le Bureau des passeports est également fier de dire que nous avons continué à jouer un rôle régulier dans le programme «Projet retour», en collaboration avec la GRC. Nous avons essayé de promouvoir davantage le programme par notre participation à des conférences et par les listes de contrôle des passeports. Ce programme a également fait appel à de nombreux autres ministères, services de police, organismes internationaux et non gouvernementaux. Également en collaboration avec la GRC, le Bureau des passeports s'est efforcé de déceler les cas de fraude et participe à la poursuite de gens qui tentent de se procurer des passeports illégalement.

Notre collaboration continue avec le MAECI a eu pour effet d'améliorer les communications, particulièrement avec la récente connectivité au système COSMOS. Nous avons également partagé notre savoir-faire avec le ministère sur des études touchant l'imposition de frais aux utilisateurs et la récupération des coûts, ainsi que le développement d'une nouvelle structure hiérarchique.

Fonctionnant depuis 1995, le programme CANPASS, exploité conjointement par le Bureau des passeports et Revenu Canada (Douanes), fut officiellement transféré à ce ministère, qui en assumera la gestion entière. Revenu Canada (Douanes) joue également un rôle dans un nouveau programme de la Région de l'Est : pour accélérer le processus, les passeports urgents sont livrés directement aux représentants de Revenu Canada (Douanes), à l'aéroport, où le requérant pourra les prendre.

LES RELATIONS INTERNATIONALES ET LA CONNEXION AMÉRICAINNE

Face aux initiatives de plus en plus nombreuses du gouvernement pour améliorer le commerce et réduire les barrières aux échanges commerciaux, l'accessibilité et la facilité des voyages d'affaires est une priorité élevée. Des projets comme la production de passeports lisibles à la machine, l'amélioration des communications (systèmes d'information, connexions LAN et WAN), la réduction des activités chevauchant celles de Revenu Canada (Douanes), et les efforts déployés conjointement avec des organismes américains, visent tous à faciliter davantage les voyages. Une collaboration accrue, des stratégies de sécurité conjointes et des initiatives de partage des coûts facilitent l'accès à la personne d'affaires tout comme au voyageur occasionnel. Chaque jour nous prenons des mesures pour faire de l'accès sans complications une réalité.

Le Bureau des passeports a également été l'hôte de la Conférence des quatre nations, et il a offert des conseils d'experts et partagé les «meilleures pratiques». Il a également présenté une communication et mené un atelier sur la prestation de rechange des services dans le cadre d'une Conférence du Commonwealth, en Afrique du Sud. Des employés du Bureau des passeports ont été choisis pour des affectations auprès du MAECI à Londres, ainsi qu'à Hong Kong et Paris, et leur expérience du domaine de la délivrance des passeports fut partagée et utilisée à bon escient.

Le Bureau des passeports organise, dirige et participe à des groupes de travail, des projets et des comités réunissant des organismes internationaux et des gouvernements étrangers. Cette année, le Bureau des passeports s'est adressé à l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et à l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) sur la façon d'intercepter les documents de voyage frauduleux, et pour promouvoir la remise de ces documents au pays d'origine. En février, l'OACI a adopté les spécifications du Bureau des passeports et de Citoyenneté et Immigration Canada relativement aux cartes de voyage qui utilisent une technologie avancée (cartes-passeports) comme les normes internationales applicables à ces cartes.

AUTRES ORGANISMES

Des alliances heureuses avec des gouvernements provinciaux ont donné lieu à une expansion des services. Le projet mis en train dans la Région de l'Est, où les clients peuvent faire la demande de certificat de naissance en même temps que de passeport, a produit d'excellents résultats jusqu'à maintenant et continue à avoir du succès depuis son lancement l'an passé.

En plus des salons du voyage, des kiosques d'information, de promotions publiques et des réunions avec les nouveaux citoyens, le Bureau des passeports contribue grandement aux activités d'autres organismes gouvernementaux, de charité et sans but lucratif. Par exemple, le Bureau a été reconnu par Centraide pour l'importance de ses dons, ainsi que pour sa participation aux cueillettes d'aliments, à la Fondation canadienne Rêves d'enfants, et à d'autres événements spéciaux.

SOMMAIRE

Le Bureau des passeports a atteint un certain nombre de ses objectifs cette année, et quelques autres qui n'étaient pas prévus, tout en participant avec d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux. Ce rôle prend de plus en plus d'importance chaque année, et continuera à croître alors que nous pénétrons dans un nouveau millénaire. Avec l'importance accrue qu'on met sur les nouveaux modèles de prestation des services, on prévoit un plus grand nombre de partenariats et d'efforts conjoints, et peut-être cela nous portera-t-il vers un succès encore plus grand. Nous devons chercher à renverser les obstacles et à faire des programmes conjoints la voie de l'avenir, qui ouvrira de nouvelles portes, de nouvelles voies vers des lieux meilleurs.

les indicateurs de
rendement

Pour mesurer son succès, le Bureau des passeports utilise les indicateurs suivants : le volume, la productivité, les revenus et les dépenses.

LE VOLUME

La demande de passeports est avant tout une fonction des données démographiques, des facteurs économiques et des conditions météorologiques au Canada, ainsi que du climat politique dans les points de destination. La demande de passeports obtenus pour un voyage imminent est assez stable et peut être prévue, quelles que soient les tendances démographiques et les statistiques de voyages. Certaines fluctuations se produisent dans cette catégorie suite à des changements aux exigences des lignes aériennes quant aux voyages ou des pays quant à l'entrée. Lorsqu'un passeport est acquis «au cas où», ou comme un symbole de l'identité canadienne, la demande est moins stable et peut être affectée par des facteurs tels que le coût d'obtention, l'emplacement du Bureau des passeports, la facilité avec laquelle on peut faire la demande, ou les conditions du temps. Ce type de demande est difficile à prévoir avec précision.

Délivrance au Canada	Délivrances	% de délivrances globales
Passeports ordinaires	1 428 886	94,14 %
Passeports d'affaires	11 918	0,79 %
Passeports spéciaux	3 973	0,26 %
Passeports diplomatiques	1 632	0,11 %
Certificats d'identité	1 778	0,12 %
Titres de voyage pour réfugiés	4 530	0,30 %
Total	1 452 717	95,72 %
Délivrance dans les missions à l'étranger*		
Passeports ordinaires	57 287	3,77 %
Passeports d'affaires	6 927	0,46 %
Passeports spéciaux	40	0,00 %
Passeports diplomatiques	294	0,02 %
Passeports d'urgence	573	0,04 %
Lettres de présentation	0	0,00 %
Total	65 121	4,29 %
Délivrance totale		
Passeports ordinaires	1 486 173	97,91 %
Passeports d'affaires	18 845	1,24 %
Passeports spéciaux	4 013	0,26 %
Passeports diplomatiques	1 926	0,13 %
Certificats d'identité	1 778	0,12 %
Titres de voyage pour réfugiés	4 530	0,30 %
Passeports d'urgence	573	0,04 %
Lettres de présentation	0	0,00 %
Total	1 517 838	100,00 %

* Le dernier trimestre de l'exercice financier est estimé.

En 1997-1998, le Bureau des passeports a délivré un total de 1 518 838 documents de voyage (en incluant les opérations à l'étranger), soit une augmentation de 10 p. 100 sur l'activité de l'année précédente. La raison principale de ce fait est que l'économie canadienne a connu une bonne performance en 1997-1998. Il y a eu une forte croissance économique, une diminution régulière du taux de chômage, et le dollar canadien a bien résisté face à plusieurs monnaies européennes. Les consommateurs ont eu un haut niveau de confiance en l'avenir, et ils ont augmenté leur niveau de consommation ainsi que les sommes qu'ils consacrent aux voyages. Le revenu réel disponible consacré aux déplacements a considérablement augmenté au cours de l'année dernière, surtout parce que les Canadiens ont réduit leurs économies et même accru leur niveau d'endettement pour maintenir leur niveau de vie actuel. Tout cela confirme que les Canadiens sont confiants dans l'avenir. En outre, les centaines de milliers de départs anticipés à la retraite l'année dernière ont contribué à notre croissance.

LA PRODUCTIVITÉ

Historiquement, le taux de productivité a été un indicateur important d'efficacité au sein du Bureau des passeports. La haute gestion utilise les objectifs de productivité pour allouer les ressources, contrôler l'efficacité et développer des objectifs à court et à long terme.

Le taux de productivité se définit par le nombre de documents de voyage délivrés par équivalent plein temps. Il a deux variations : la première tient compte de tous les employés du Bureau des passeports et la deuxième comprend seulement les employés opérationnels.

BUREAU DES PASSEPORTS : OBJECTIFS DE PERFORMANCE, 1996-1997

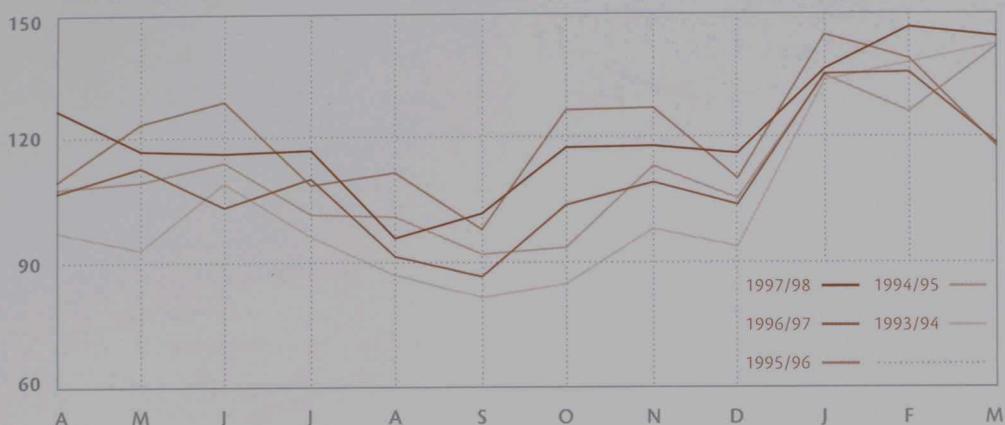
Objectif de délai de traitement	Prévision pour 1997-1998	Nombre réel pour 1997-1998	Prévision pour 1998-1999
Demandes reçues par la poste	97 % en 10 jours 100 % en 17 jours	97 % en 10 jours 100 % en 17 jours	97 % en 10 jours 100 % en 17 jours
Demandes déposées en personne	97 % en 5 jours 100 % en 7 jours	97 % en 5 jours 100 % en 7 jours	97 % en 5 jours 100 % en 7 jours
Objectif de productivité*			
Tous les employés	2,423	2,782	2,392
Employés de production seulement	3,221	3,550	3,142

* On prévoit que la productivité va diminuer initialement pendant les projets pilotes et les étapes de mise en œuvre du nouveau système d'archivage et de récupération de l'information.

Le taux de productivité est influencé par les fluctuations saisonnières dans les demandes de passeport. Comme la plupart des voyages se produisent dans le dernier trimestre de l'année financière, plus de personnel est requis à ce moment-là pour traiter des demandes. (tableau 1)

L'augmentation inattendue de la demande a produit une productivité plus élevée. Le Bureau des passeports a pu maintenir une productivité constante, étant donné les fluctuations de la demande de passeports, ainsi que les variations saisonnières de la demande.

TABLEAU 1 (en milliers de dollars)



LES REVENUS ET LES DÉPENSES

En tant qu'organisme de service spécial fonctionnant sous l'empire de la récupération des coûts, le Bureau des passeports finance entièrement ses activités grâce aux revenus qu'il tire des droits perçus pour les services de passeport. Le Bureau des passeports doit avoir un budget équilibré sur un cycle de quatre ans. En 1997-1998, les revenus ont atteint 54,3 millions de dollars, soit une augmentation de 5,5 millions de dollars (11,2 p. 100) comparativement à l'année précédente. Les dépenses totales de l'année ont été de 48,6 millions de dollars, soit une augmentation de 6,2 millions de dollars (14,6 p. 100) par rapport à 1996-1997. Les nouveaux résultats de cet exercice se sont soldés par un surplus de 5,7 millions de dollars selon la comptabilité d'exercice.

VOLUME DES DOCUMENTS DE VOYAGE (SELON LE GENRE)

Produit / Service	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel
	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998*
Passeport de 24 pages	1 286 065	1 365 969	1 472 096	1 347 321	1 486 173
Passeport de 48 pages	15 101	15 807	17 770	16 464	18 845
Passeport diplomatique	2 244	2 141	1 886	1 763	1 926
Passeport spécial	4 179	4 803	5 174	5 493	4 013
Passeport d'urgence	1 272	1 209	1 161	895	573
Titre de voyage pour réfugiés	7 887	5 017	5 843	4 000	4 530
Certificat d'identité	3 205	2 160	1 487	1 155	1 778
Total	1 319 953	1 397 187	1 505 417	1 377 091	1 517 838

* Les délivrances selon les missions sont estimées pour le dernier trimestre de l'exercice financier.

DÉLAIS DE LIVRAISON

	1997-1998
Demande	
Présentée par la poste	97 % en 10 jours 100 % en 17 jours
Présentée en personne	97 % en 5 jours 100 % en 7 jours

les états
financiers

RAPPORT DE GESTION

Les états financiers ci-joints du Fonds renouvelable du Bureau des passeports ont été préparés tels qu'exigés par et selon la politique du Conseil du Trésor concernant les fonds renouvelables et les normes et exigences de rapport du Receveur général du Canada. La responsabilité première de ces états financiers, en regard de l'intégrité et de l'objectivité des données, revient à la gestion du Fonds.

Ces états financiers ont été préparés selon les conventions comptables importantes établies et énoncées à la note 2, sur une base comparable à celle de l'exercice précédent. Certains renseignements inclus dans ces états financiers sont fondés sur les meilleures prévisions et sur le jugement de la gestion tout en tenant compte de leur importance relative. Pour s'acquitter de cette responsabilité en matière de rapport, le Fonds maintient une série de comptes représentant un enregistrement centralisé des opérations financières du Fonds. À moins d'avis contraire, les renseignements financiers présentés dans les états ministériels et ailleurs dans les Comptes publics du Canada sont conformes aux renseignements apparaissant dans les états financiers.

La direction des finances et de l'administration du Fonds renouvelable du Bureau des passeports se conforme aux conventions comptables et de gestion financière du ministère, développe les politiques relatives au Fonds et publie les manuels et les directives qui décrivent ces politiques et les procédures afférentes. Le Fonds maintient des systèmes de gestion financière et de contrôle interne qui permettent aux gestionnaires de s'assurer, de façon raisonnable, que les opérations sont inscrites et effectuées selon les autorisations accordées et que l'actif du Fonds est protégé.

APPROUVÉ PAR :

Line Montreuil-Daigle, CMA

Directrice, Services financiers et administratifs

Michael J. Hutton

Président-directeur général

traverser les frontières

ACTIF - Bilan au 31 mars 1997	1998	1997
À court terme		
Débiteurs		
Gouvernement du Canada	263 \$	133 \$
Tiers	132	237
Stock au coût et au prix côûtant moyen (note 3)	2,127	1,651
Charges payées d'avance	48	88
	<u>2,570 \$</u>	<u>2,109 \$</u>
À long terme		
Immobilisations (note 4)		
Au coût	13,296	12,093
Moins : amortissement cumulé	9,538	8,492
	<u>3,758 \$</u>	<u>3,601 \$</u>
Autres immobilisations (note 4)		
Plan de perfectionnement de la technologie	16,101	12,477
Autres projets d'immobilisations	3,953	
	<u>20,054 \$</u>	<u>12,477 \$</u>
	<u>26,382 \$</u>	<u>18,187 \$</u>

(en milliers de dollars)

PASSIF - Bilan au 31 mars 1997	1998	1997
À court terme		
Créditeurs et charges à payer		
Gouvernement du Canada	2,120 \$	1,069 \$
Tiers		
Créditeurs	5,616	2,280
Indemnités de vacances	887	923
Retenues sur paiements aux entrepreneurs	136	623
Tranche à court terme de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	236	143
Revenus reportés	327	523
	<u>8,969 \$</u>	<u>5,561 \$</u>
À long terme		
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	4,466 \$	3,206 \$
AVOIR DU CANADA		
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(31,913)	(29,405)
Surplus accumulé	44,507	38,825
	<u>12,594 \$</u>	<u>9,420 \$</u>
	<u>26,382 \$</u>	<u>18,187 \$</u>

(en milliers de dollars)

État de l'exploitation pour l'exercice clos le 31 mars 1997	1998	1997
Revenus		
Droits gagnés	54,033 \$	48,721 \$
Revenus divers	216	39
	54,249 \$	48,760 \$
Frais d'exploitation		
Traitements et avantages sociaux	23,954	21,092
Matériel de passeport et formules de demande	5,272	5,059
Exploitation de passeport dans les missions à l'étranger	4,447	4,447
Logement	3,329	3,367
Services professionnels et spéciaux	2,404	2,225
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	1,930	399
Fret, messageries et camionnage	1,778	1,606
Imprimerie, papeterie et approvisionnement	1,199	832
Télécommunications	1,128	1,134
Amortissement	1,071	1,190
Voyages et déménagements	715	433
Renseignements	437	145
Réparations et entretien	438	242
Dépenses diverses	247	16
Location	176	130
Services des postes et affranchissement	40	50
Perte sur aliénation d'immobilisations	2	52
	48,567 \$	42,419 \$
Profit net	5,682 \$	6,341 \$

(en milliers de dollars)

**État de l'évolution de la situation financière
pour l'exercice clos le 31 mars 1997**

	1998	1997
Activités de fonctionnement :		
Profit net de l'exercice	5,682 \$	6,341 \$
Plus : Provision pour indemnités de cessation d'emploi	1,930	399
Amortissement	1,071	1,190
Perte sur aliénation d'immobilisations	2	52
	<u>8,685 \$</u>	<u>7,982 \$</u>
Variation des actifs et passifs à court terme	3,299	1,968
Variation des autres éléments d'actif et de passif :		
Paiements et variation de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	(669) \$	(215) \$
Ressources financières nettes fournies par les activités de fonctionnement	<u>11,315 \$</u>	<u>9,735 \$</u>
Activités d'investissement :		
Immobilisations Achetées	(8,807) \$	(5,921) \$
Ressources financières nettes employées par les activités d'investissement	<u>(8,807) \$</u>	<u>(5,921) \$</u>
Ressources financières nettes fournies et variation de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds, au cours de l'exercice	<u>2,508 \$</u>	<u>3,814 \$</u>
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds, au début de l'exercice	<u>29,405 \$</u>	<u>25,591 \$</u>
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds, à la fin de l'exercice	<u>31,913 \$</u>	<u>29,405 \$</u>

(en milliers de dollars)

**État de l'autorisation fournie (employée)
pour l'exercice clos le 31 mars 1997**

	1998		1997	
	Prévisions	Chiffres réels	Prévisions	Chiffres réels
Profit net (perte nette) pour l'exercice	(4,836) \$	5,682 \$	1,820 \$	6,341 \$
Plus : éléments ne nécessitant aucune utilisation de fonds	1,866	3,003	1,951	1,641
Fonds provenant de l'exploitation	(2,970)	8,685	3,771	7,982
Acquisitions nettes d'immobilisations	(203)	(8,807)	(37)	(5,921)
Variation du fonds de roulement	(7,997)	3,299	(6,036)	1,968
Autres éléments	-	(4,183)	-	(1,660)
Autorisation fournie (employée)	<u>(11,170) \$</u>	<u>(1,006) \$</u>	<u>(2,302) \$</u>	<u>2,369 \$</u>

(en milliers de dollars)

État du surplus accumulé pour l'exercice clos le 31 mars 1997	1998	1997
Solde au début de l'exercice tel que rapporté	38,825 \$	32,484 \$
Profit net pour l'exercice	5,682	6,341
Solde à la fin de l'exercice	44,507 \$	38,825 \$

(en milliers de dollars)

Notes aux états financiers le 31 mars 1998

1. AUTORISATION ET BUT

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été établi en 1969 pour assurer la délivrance des documents de voyage à des citoyens canadiens et à certains résidents permanents du Canada qui ne peuvent obtenir de passeport valide de leur pays d'origine. La Loi sur les fonds renouvelables a autorisé le fonctionnement du Fonds.

Une autorisation permanente et continue du Parlement autorise le Fonds à effectuer des paiements à partir du Trésor jusqu'à un total de 4 000 000 \$ à des fins de fonds de roulement, d'acquisition d'immobilisations et de financement temporaire des déficits accumulés d'exploitation. Un montant de 745 893 \$, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les actifs contribués au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

2. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

a) Inventaire

Le stock de fournitures et d'approvisionnements est inscrit au prix coûtant, tandis que le stock des passeports en cours est évalué au prix coûtant moyen pour l'exercice.

b) Immobilisations

Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire sur la période des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, depuis l'exercice, d'après leur vie utile estimative, comme suit :

Ameublement	16 ans
Équipement de traitement électronique des données (TED)	5 ans
Autres équipements	10 ans

c) Autres immobilisations

Depuis le 1^{er} avril 1994, le Bureau des passeports capitalise tous les coûts imputés au Plan de perfectionnement de la technologie (PPT). Les coûts du projet seront amortis selon la méthode linéaire sur une période de cinq ans à la fin du projet, prévu pour l'exercice 1998-1999. Tous les coûts pour les autres projets seront amortis selon la méthode linéaire d'après leur vie utile estimative.

traverser les frontières

d) Indemnités de cessation d'emploi

Les indemnités de cessation d'emploi des employés s'accumulent avec leurs années de service au gouvernement du Canada, tel que prévu dans les conventions collectives. Le coût de ces indemnités est inscrit dans les comptes lorsque les bénéfices sont gagnés par les employés. Le coût de ces indemnités a été ajusté cette année afin d'inclure la portion du passif du début de la date d'emploi. L'impact de ce changement dans les prévisions est d'un montant additionnel de 973 017 \$.

e) Constatation des revenus

Les droits de passeport sont versés au moment de la demande et font l'objet d'une comptabilité d'exercice. Par revenus reportés on entend les droits reçus pour lesquels des services de passeport n'ont pas encore été rendus au 31 mars 1998.

3. INVENTAIRE

(en milliers de dollars)

	1998	1997
Fournitures et approvisionnements	1,996 \$	1,881 \$
Travaux en cours	131	179
	2,127 \$	2,060 \$

4 IMMOBILISATIONS ET AMORTISSEMENT CUMULÉ

Immobilisations (en milliers de dollars)	Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
Améliorations locatives	3,143 \$	152 \$	–	3,295 \$
Ameublement	2,212	178	2	2,388
Équipement TED	4,320	850	18	5,152
Autres équipements	2,418	50	7	2,461
	12,093 \$	1,230 \$	27 \$	13,296 \$

Amortissement cumulé (en milliers de dollars)	Solde au début de l'exercice	Amortissement	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
Améliorations locatives	3,004 \$	189 \$	–	3,193 \$
Ameublement	762	136	2	896
Équipement TED	3,140	572	18	3,694
Autres équipements	1,586	174	6	1,754
	8,492 \$	1,071 \$	26 \$	9,537 \$

Autres Immobilisations <i>(en milliers de dollars)</i>	Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
Plan de perfectionnement de la technologie	12,477 \$	3,624 \$	-	16,101 \$
Autres projets d'immobilisations	-	3,600	-	3,600
	12,477 \$	7,224 \$	-	19,701 \$

5. BAUX À LONG TERME

En vertu de baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 1996 et le 30 avril 2000, le Bureau des passeports occupe 29 locaux différents.

<i>(en milliers de dollars)</i>	1998	1997
Loyers	3,330 \$	3,375 \$
Services aux locataires	235	56
	3,565 \$	3,431 \$

6. PASSIF ÉVENTUEL

Le 15 avril 1993, un contrat de production a été accordé à une compagnie qui avait coté sur base d'un prix fixe par unité. Suite à l'obtention du contrat, la compagnie a signalé un nombre d'événements hors de son contrôle qui ont changé significativement les coûts de production. La compagnie a finalement été capable de résoudre les problèmes, mais elle a décidé de réclamer du Bureau des passeports les coûts supplémentaires. Le litige a été réglé pour un montant de 121 446 \$.

Le mille de plus

Cette année, devant tellement de changements et d'obstacles, le Bureau des passeports a dispensé d'excellents services, élargi ses partenariats et ses services, amélioré ses habiletés en gestion et en personnel, et développé la technologie à son maximum. Le Bureau des passeports a été efficace en fournissant de précieux services pour les 35 \$ déboursés par nos clients. Le Bureau des passeports a planifié et mis en œuvre de nouvelles mesures diversifiées de sécurité. Mais, et c'est encore plus important, nous faisons notre travail avec fierté. Lorsque les autres bureaux ferment, nous sommes encore là pour nos clients, nous les suivons jusqu'à la porte d'embarquement...l'avion accueille maintenant les passagers.

DOCS

CA1
EA620
A56
1998

9798

THE PASSPORT OFFICE OF
CANADA ANNUAL REPORT

Dept. of External Affairs
Min. des Affaires extérieures

JAN 12 1999

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
RETOURNER À LA BIBLIOTHÈQUE DU MINISTÈRE

CROSSING BORDERS



THE PASSPORT OFFICE OF
CANADA ANNUAL REPORT

9798



BORDERS
CROSSING



locations in Canada

Newfoundland

TD Place
Suite 702
140 Water Street
St. John's, Newfoundland
A1C 6H6

New Brunswick

Frederick Square
Suite 470
77 Westmorland Street
Fredericton, New Brunswick
E3B 6Z3

Nova Scotia

CIBC Building
Suite 801
1809 Barrington Street
Halifax, Nova Scotia
B3J 3K8

Québec

*Public Services and
Certificate of Identity*
Place du Centre
Level 2
200 Promenade du Portage
Hull, Québec
J8X 4B7

Place Saint-Michel
Suite 302
3885 Harvey Boulevard
Jonquière, Québec
G7X 9B1

2550 Daniel-Johnson Boulevard
Suite 300
Laval, Québec
H7T 2R3

Complexe Guy-Favreau
Suite 215, West Tower
200 René-Lévesque Boulevard W.
Montréal, Québec
H2Z 1X4

Belle Cour Tower
Place de la Cité
4th Floor, Suite 2410
2600 Laurier Boulevard
Sainte-Foy, Québec
G1V 4M6

Suite 112
3300 Chemin Côte Vertu
Saint-Laurent, Québec
H4R 2B7

Ontario

Brampton Civic Centre
Suite 305
150 Central Park Drive
Brampton, Ontario
L6T 2T9

Standard Life Building
Suite 330
120 King Street West
Hamilton, Ontario
L8P 4V2

Canada Trust Centre
Suite 501
55 King Street West
Kitchener, Ontario
N2G 1B9

Government of Canada Building
Suite 803
451 Talbot Street
London, Ontario
N6A 5C9

Royal Bank Building
Suite 421
5001 Yonge Street
North York, Ontario
M2N 6P6

C.D. Howe Building
Level C-3, East Tower
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1P 6C9

Landmark Building
6th Floor
43 Church Street
St. Catharines, Ontario
L2R 7E1

200 Town Centre Court
Suite 828
Scarborough, Ontario
M1P 4X8

Royal Insurance Building
Suite 302
28 Cumberland Street North
Thunder Bay, Ontario
P7A 4P9

First Century Tower
Suite 1100
438 University Avenue
Toronto, Ontario
M5G 2K8

CIBC Building
Suite 504
100 Ouellette Avenue
Windsor, Ontario
N9A 6T3

Manitoba

200 Graham Avenue
Suite 910
Winnipeg, Manitoba
R3C 4L5

Saskatchewan
1800 Hamilton Street
Suite 350
Regina, Saskatchewan
S4P 2C2

Federal Building
Suite 405
101-22nd Street East
Saskatoon, Saskatchewan
S7K 0E1

Alberta
Harry Hayes Building
Suite 254
200-4th Avenue SE
Calgary, Alberta
T2G 4X3

Canada Place Building
Suite 160
9700 Jasper Avenue
Edmonton, Alberta
T5J 4C3

British Columbia

Guildford Landmark Building
Suite 405
15127-100th Avenue
Surrey, British Columbia
V3R 9P4

Sinclair Centre
Suite 200
757 Hastings Street West
Vancouver, British Columbia
V6C 1A1

Customs House
Suite 228
816 Government Street
Victoria, British Columbia
V8W 1W9

Mailed-in Applications

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

Certificate of Identity and Refugee Travel Documents

Passport Office
Department of Foreign Affairs
and International Trade
Ottawa, Canada
K1A 1L2



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.

our service standards

Price

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

Waiting Time

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

Turnaround Time

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

Number of Trips to the Passport Office

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

Examination Time

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

Availability

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

Convenience

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

Hours of Service

The minimum daily number of hours of service to the public is 7.5. Some issuing offices remain open to the public up to 9.5 hours. Automated telephone response provides answers to most frequently asked questions 24 hours a day.

Security of Document

The Passport Office is attentive to the fact that Canadian passports are a preferred target for people who want to benefit from its international reputation. The five year validity period coincides with the life of the design of the document, enabling us to take advantage of new leading edge security technologies to be incorporated into our passports.

Conformance with International Standards

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

Serviceability

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

Protection of Personal Information

All personal information concerning applicants is protected.

Service to the Public

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

Communication with the Public

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

Performance of Document

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

Responsiveness of Examiners

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

Competence of Examiners

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

Recognition of Employee Service

Superior employee service is recognized and rewarded.

9798

THE PASSPORT OFFICE OF
CANADA ANNUAL REPORT



CROSSING BORDERS



6



12



22

26



contents

4	VISION & MISSION STATEMENTS	COST-EFFECTIVENESS	22
6	CEO'S MESSAGE	OUR PEOPLE	26
8	INTRODUCTION	OTHER DEPARTMENTS AND GOVERNMENTS	30
12	SECURITY	PERFORMANCE INDICATORS	34
16	QUALITY OF SERVICE	FINANCIAL STATEMENTS	38

16



30



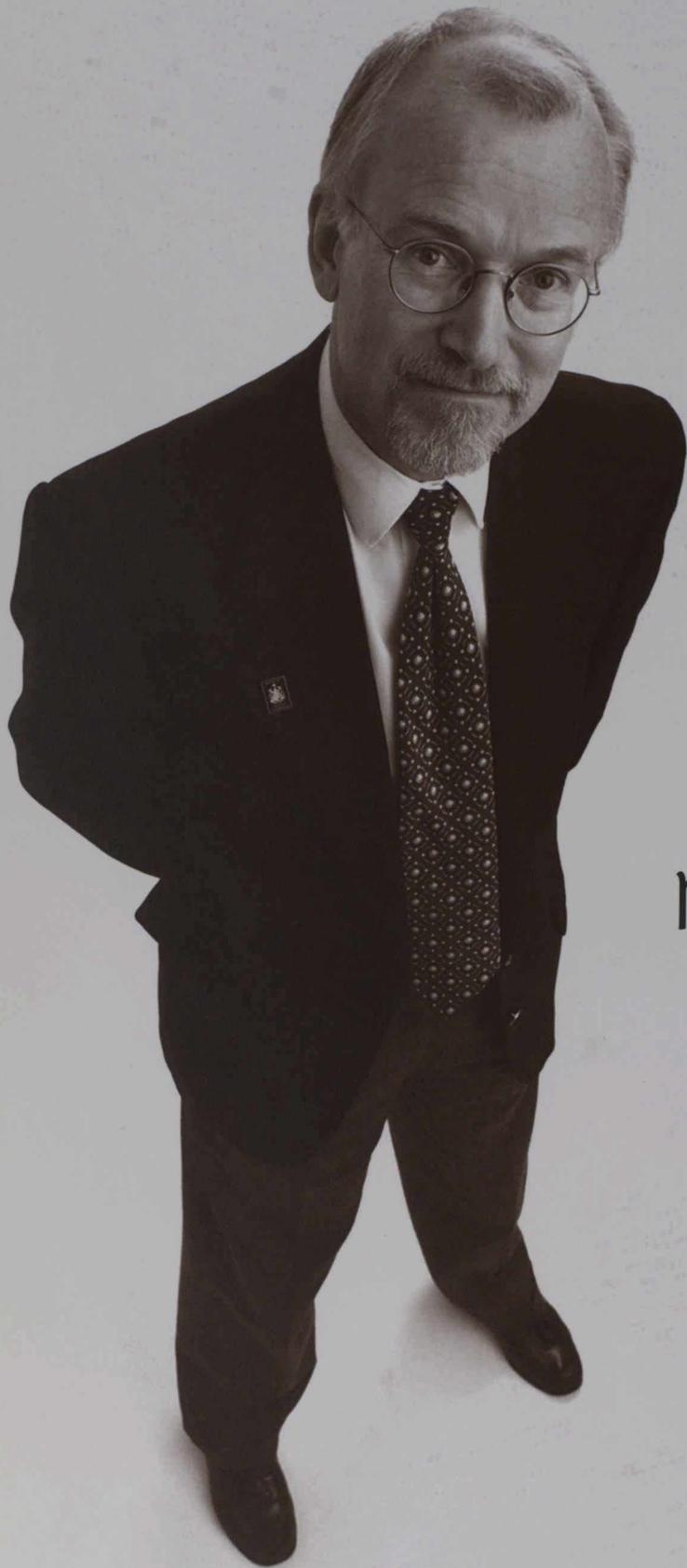
Strategic imperatives...

Exploit the concept of Alternative Service Delivery to its full potential in order to reduce duplication and costs, achieve government-wide goals, and attract new alliances that leverage our core competencies.

Provide management with the necessary skills, information and processes in order to strengthen the decision-making capabilities of the Passport Office.

Accelerate the application of technology to our processes to ensure that employees at all levels have the tools and information they need to operate in a rapidly changing environment.

Re-engineer the application process in order to reduce impositions on our clients.



CEO's
message

As we approach the year 2000, we become more aware that change is, and will continue to be, a constant in our lives.

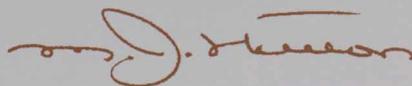
We are expected to deal with it, to continue to provide our services, and to adapt quickly and efficiently. The year 1997-98 found us entering into new territories and coming face to face with some interesting challenges.

In addition to the ice storms, the postal strikes, and other high profile issues, the Passport Office had to meet even greater challenges. We had to constantly redefine who we were, how we did business, and how we were going to improve. We had to cross over boundaries and test and retest pilot services, application processes, systems and operational plans.

This year, we've implemented many of the goals outlined in our business plan and our strategic planning documents...but this is only the first step. Strategic planning can only be useful if everyone is involved, not just senior management. While planning provides us with vision, the footwork is done by our people, and each of us must contribute to the improvement of services, processes and plans.

The success we enjoyed in 1997-98 has made us aware that the only way to improve our services is to understand all our components, our strengths and our weaknesses. We are on our way to doing that. We have also tried to promote team and employee values, and we are being recognized as a model of good business management.

That we were able to achieve so much and still be able to provide our clients with the same or better level of service during a year of higher demand is evidence of the dedication and competence of Passport Office staff. Well done.



MICHAEL J. HUTTON - CEO



On the surface, we must provide cost-effective and efficient services to each and every applicant, from the rushed business traveller, to the grief stricken, from the honeymooner, to the diplomat. From their perspective, the quicker the better. But with each and every passport, we must apply various procedures through a number of steps to ensure the safety of the individual and the country. Security, for example, involves verifying the identity of the applicant and the integrity of the supporting documentation, but it also means producing a highly secure document that reflects the traveller's identity accurately, and that can be recognized and accepted worldwide. The document itself must be of the highest quality and integrity, so as to be protected against illegal uses. It involves confidential and classified processes from the design stage right through to the printing stage. Without these steps, criminal activities would increase dramatically and bring danger to everyone's doorstep.

f y i

When passports are checked at the border, one thing that is considered by foreign customs is the security and quality of the entitlement process. The quality of Canadian passports and the integrity of the security and entitlement process are well known to foreign customs agents and Canadians are readily approved for entry abroad. This year, the Passport Office, in coordination with law enforcement and other departments, investigated 200 cases of passport abuse or misuse which were stopped at the entitlement process. These investigations have resulted in formal refusals of service and revocation of passports.

With 28 offices across Canada, and services provided to remote areas, we need to be able to maintain secure information sharing systems, and the ability to review and process documentation across the country... a Canadian can expect the same quality of service from the Passport Office wherever he or she may live. At the same time, these services are expected to be efficient and cost-effective, and sometimes services must be provided over the weekend or within short periods of time. To fulfill our mandate, we often have to work closely and communicate with other governments and other departments to respond to security issues, or even have a passport waiting for the applicant at the airport. We provide these services to Canadians around the globe, and to missions abroad, in order to support Canadian interests.

It all starts with one application, and soon it ripples and spreads into so many domains and responsibilities, like a pebble that strikes the still surface of a pond. The impact of our services, like our clients, travels around the world.

This year, we provided 1,517,838 passports, and each passport issued had to be flawless.

The Passport Office issues the 24-page passport, the most commonly requested passport, as well as Diplomatic, Special, Emergency and 48-page regular passports, Certificates of Identity, and Refugee Travel Documents. The Passport Office is responsible for revoking, withholding, recovery and use of all of these documents, and provides guidance to missions issuing passports abroad. All of these matters and other issues relating to Canadian travel documents are supervised by the Passport Office, as defined by the Canadian Passport Order. We invest great pride, care and commitment in this process.

This year, 1997-98, was another year of change, of adaptation, and of overall improvement. The Passport Office was successful in many areas, and piloted many projects and initiatives, all aiming at five key sections. The first three are intricately interwoven: security,

quality of service and cost-effectiveness. These three areas are constantly used as a measurement of our success. The fourth and fifth areas of concern, which are very important to our goals, are difficult to measure. The fourth: to acknowledge the importance of our people, who, in turn, make our organization a recognizable and respected success. The fifth: to strive towards interdepartmental and intergovernmental cooperation.

From ice storms to postal strikes, this year challenged us, but we have yet again managed change effectively. We have weathered minor storms and we have led the Passport Office into unknown territory with greater achievements in technology, security, financial administration, organization, human resources, financial planning and new services. Through effective development, refinement and consistent improvements, the effective management of the five elements has had a direct influence on our success as an organization.

OUR TRAVEL DOCUMENT SERVICES

Most Canadians are familiar with the blue 24-page passport. It is currently issued to over six million Canadian citizens and is used for occasional travel, such as vacations and business trips. It accounts for 98 percent of all travel documents issued. The passport is valid for five years. Children under 16 may be added to a parent's passport or they may have their own.

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

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

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

Diplomatic or Special Passports may be provided to the families of officials if they are also travelling at public expense. The Minister of the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) determines eligibility. Diplomatic and Special Passports are valid for five years, but entitlement to them ends upon 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 returned to the Passport Office.

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

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

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

THE PASSPORT OFFICE

The Passport Office is headed by a Chief Executive Officer (CEO) who is accountable to the Deputy Minister of DFAIT for the Passport Offices' operations and results. The CEO and the Agency's directors form the Executive Committee. This committee is responsible for all policy and the implementation of operational decisions.

The Office is made up of the following functional and operational divisions: Corporate Secretariat, Management Services and Technology Enhancement Project, Human Resources Services, Finance and Administrative Services, Security, Policy and Entitlement, Western Operations, Ontario Operations, Central Operations, and Eastern Operations. The key decision-makers in the Passport Office are the members of the Executive Committee (EC) comprised of the CEO and all directors. EC's main focus is corporate decision making and medium-term strategic planning while supporting the CEO in long-term strategic planning.

LONG TERM AND FUTURE SERVICES

What does the future hold? The Passport Office evaluates new technologies at all levels and for all attributes. Security looks towards new design and production methods, as well as secure software and communications. New application systems and on-line access to applications, as well as electronic forms, should have a great impact on improving services, and would reduce the amount of time required in applying for a passport. Improved electronic transfer, issuance software, LAN/WAN, debit/credit machines, fibre optics and the IRIS¹ system could greatly improve all aspects of operations.

Long term plans for technological development continue on schedule. This year marked the end of Phase 4 for the IRIS system; Treasury Board submissions have been prepared for Phase 5; and rollout of IRIS is expected in early 1999.

In the upcoming year, for missions abroad, full connectivity will be piloted for passport personnel to provide full on-line access to all software associated with the Department's case management system (COSMOS). This year, tests were conducted, and the version is being revised to meet future needs and improve the security of the passport issuance program for missions abroad.

The Passport Office plans to maintain an ongoing response to changing technologies, and to identify the future needs of the Canadian traveller. This year, we continued to adapt to our changing environment, and we were able to sustain our level of service to our clients, here and around the world.

1 Formerly known as OSCAR, IRIS is the new name for the information system used for capturing, archiving and retrieving digital images. The name OSCAR is a registered trademark of the Laurentian Bank of Canada



security

f y i

Paraphrased from the Ottawa Citizen, Oct. 7, 1997:

In late September, 1997, two Israeli Mossad agents attempted to assassinate a leader of the militant Palestinian movement Hamas. They possessed counterfeit Canadian passports. It was a story told around the world.

1

The security and integrity of the passport document and process, particularly when brought to light by the Mossad incident, are vital to the

organization. Integrity affects everything we do, from the rigorous

application process to the “behind the scenes” investigations of fraud. While many could mistakenly see security as important only at the processing stage or the document design stage, in reality, security plays a role in all functions throughout the organization. Cost-effective measures cannot be considered without first considering the impact on security; faster services and response times are not possible without first examining the impact on security and integrity. Communication, planning, application design, information systems, LAN/WAN, and even something as simple as Internet access must first be scrutinized, tested and retested to ensure that they meet security objectives. Our policies, processes, communications, internal management, training and client services have all been designed with security, not just in mind, but as a priority. Our document and security processes are respected around the world, making travel for Canadians that much easier, and making our documents more readily acceptable in other countries...unfortunately, our success also makes us a target for malfeasants.

◀ **Diane Davis** Security Analyst, Enforcement & Security (L)

Linda Ruckstuhl Lost & Found Passports Analyst,

Enforcement & Security

While negative publicity and heightened sensitivities arose from the Mossad incident, the truth is that such incidents validate the concerns of the Passport Office for stringent and continuously improving security measures. The five-year design cycle for our passport enables us to periodically review our document and apply new technologies to deter assaults. We have taken the approach of "lessons learned", and we plan to apply superior technology and enhanced security in our communications, and test the security aspects of the issuing process.

This year has been a politically sensitive one when it came to security, but this is also perhaps a warning sign as we enter into the new millennium, with its increased international travel, expanded global business, and a growing world population, a warning sign that these security precautions are not in vain. Security is not only provided for the country, but also for the traveller in a far-off land, who can enjoy the feeling of protection and service that the document represents.

fyi

The Israeli security agency Mossad has been caught previously using Canadian documents despite a 1981 bilateral agreement that such activities would not be carried out and a 1992 request from the Canadian government that such operations be curtailed after revelations in a book authored by a former Mossad agent.

The Passport Office, as the passport agent of the Government of Canada, is responsible for taking the lead on this commitment. Planning activities must take into account the changing pressures and demands placed upon our document design, and the related issuing procedures and policies, by a burgeoning smuggling community.

The technologies applied in the design of the passport need to remain at the forefront. While the design is extremely resistant to alteration, recent experience has demonstrated that the threat against any design is persistent and relentless. It is essential that the Passport Office maintain competent research, intelligence and network capabilities to ensure the wisest application of technological advances in document security.

We have continued to work closely with international organizations interested in security issues, such as the International Standards Organization (ISO) and the International Civil Aviation Organization (ICAO). In February 1997, we attended the Facilitation meeting of ICAO held in Montreal. We seized the occasion to press upon ICAO member states the need not only to intercept fraudulent travel documents but to actually surrender the seized documents to the States purported to be the issuers of such documents, so that relevant investigations can be undertaken.

The new passport issuing software is currently being tested and reviewed for security. Problems encountered have undergone revision and the next version has been created. Special functional/operational requirements were tested and further work needs to be done before this software can be released. Connectivity between the Passport Office and the Consular Management & Operations System (COSMOS) is being tested, and many security issues have arisen regarding the soundness of the connection. In the next year, a pilot system will be tested, with the hope that the electronic transfer will be enhanced for improved passport

issuance programs abroad. New forms are being developed, through new technology and electronic systems, and security experts have participated fully in this process.

At the operational level, the re-engineering of the application process was scheduled to begin this year but has been postponed until early 1998-99. The passport itself is currently being redesigned, and letters of interest and requests for proposals have been initiated. Local offices have been empowered to handle certain security cases. In addition to cases regarding custody and repatriation, the Passport Office now has the ability, based on Bill C-41, to suspend the passports of people who are trying to flee debt obligations with respect to child support. During the entitlement process, security is of the utmost importance, and passports can be refused based on fraud or misuse. This year, some 200 cases were refused, and all incidents are evaluated, to be incorporated into policy and procedural development.

SUMMARY

Security has taken an active role in promoting awareness by communicating with shareholders, the public and other parties regarding the detection of fraud. By providing effective security advice regarding printing and development of secure documents, our expertise has been made available to other domestic and international organizations. We have also cooperated in an American investigation regarding an organized crime ring involved in producing fraudulent Canadian passports. We are continually sending the message that we are vigilant when we issue passports, which in turn promotes confidence in the Canadian traveller at the global scale.

While negative publicity and heightened sensitivities arose from the Mossad incident, the truth is that such incidents **validate the concerns** of the Passport Office for stringent and continuously improving security measures.

A woman with short dark hair, wearing a light-colored blazer and a dark skirt, stands with her arms crossed against a solid brown background. The text "quality of service" is overlaid in white, lowercase letters across the center of the image.

quality of service

← Betty Marcelle Examiner, National Processing Services

Manager, 1-800 Call Centre & Operations, Joëlle Cloutier
▼

2

Quality of service is our most client-visible attribute. In the face of ice storms and postal strikes, we still managed to provide top-rate

services. We have tested several pilot projects, identified best

practices, and enhanced the services that contribute to improving our already high standards. From automation to mail delivery services, we have demonstrated much promise, and we have also implemented improvements to our internal processes. This year produced many positive results, and we believe we have increased our accessibility to our clients.

In 1969, the Royal Commission on Security supported plans to open regional Passport Offices across Canada for better security. This is an instance where security and integrity objectives translated into better service to the public. Three regional offices opened in 1970, in Montreal, Toronto and Vancouver, to accept and process applications submitted in person. Today, offices are located throughout the country with 28 offices from St. John's to Victoria, and there are centralized services for passport applications by mail, Certificates of Identity, Refugee Travel Documents and Official Travel.



The Passport Office strives to improve service delivery, from internal administrative procedures to front line desk services. This year, we realized that to do better we need to understand our environment, our applicants, our people and our abilities. We implemented extensive information gathering processes, and we are now seeking out new information to re-evaluate our core competencies, opportunities and challenges. Through surveys and initiatives by the Executive Committee, we were able to assess our abilities more effectively. A scaled-down version of the Canada Award for Excellence was used to measure and determine how (if applicable) we could improve services, processes, policies and skill sets. It showed us what areas we should focus on to operate a more effective service.

On a global level, we are recognized for our client service, and we always strive to be on the cutting edge.

REGIONAL SUMMARIES

In the *Eastern Region*, comprised of St. John's, Halifax, Fredericton, Jonquière, Sainte-Foy, Laval, Saint-Laurent and Montréal, 307,037 passports were issued, an increase of 13 per cent over the year before. The East's automated phone system responded to 317,657 calls, of which 139,958 went to an agent. The Eastern region participated in several projects, including the redesign of the new passport applications. These applications are being designed for technological compatibility, Internet interface and simplification for the applicant. Through internal management teams and focus groups, prototypes are being developed, and in the future, external focus groups will be used to test the usefulness of the design.

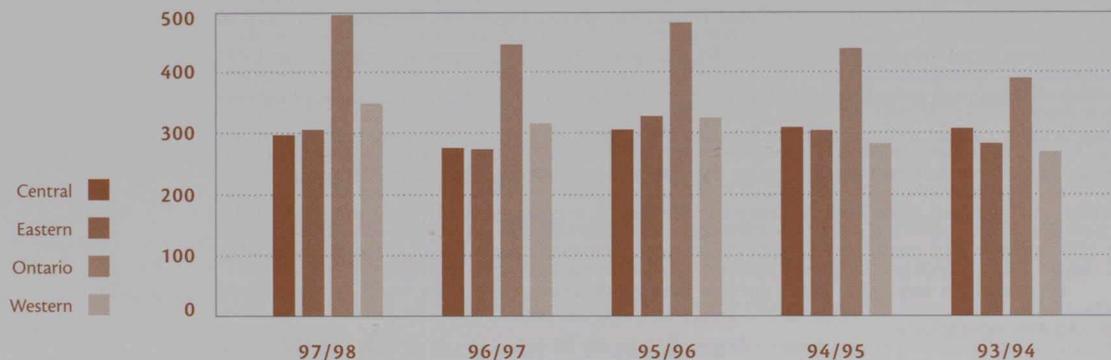
Some unique services met with positive results. The urgent passport pickup service piloted in Halifax simplified the application process, and allowed applicants in remote areas to pick up their passports from Revenue Canada (Customs) at the airport, thus reducing the number of trips to the Passport Office. As well, due to the remote nature of some locations, the Eastern region participated in many travel shows, information booths and other travel promotions, and was able to accept passport applications on site at the display. Another time-saving initiative being piloted was the passport mail-back service, to provide the option of mailing the passport directly to the applicant. This also provided an excellent service for those citizens who are not near a Passport Office. Special services were provided in Quebec, where passport applicants could also apply for a birth certificate, and receive both the passport and the birth certificate at the same time. For travellers whose documents were either lost or stolen, the Passport Office made special arrangements, in cooperation with the Citizenship and Immigration Canada office, to allow the applicant to continue travelling until replacement documents were produced. These are just a few success stories of the Eastern region.

The *Western Region*, with offices in Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, Vancouver, Surrey and Victoria, issued 350,271 passports. The CANPASS pilot project in Vancouver, aimed at improving business travelling processes, was officially turned over to Revenue Canada (Customs) in early 1998. Greater participation in the Missing Children's program was undertaken, and the Western region played a large role in exploring opportunities

to work in partnership with Revenue Canada (Customs) and the RCMP to improve the program. In cooperation with Citizenship and Immigration Canada, the Western directorate experienced great success with its concurrent application process. The Edmonton office is piloting a service, in conjunction with Citizenship and Immigration, that allows new citizens to apply for both citizenship and passport at the same time. This will hopefully reduce operational expenses for both organizations, as much of the information needed for the two applications is the same. The call centre at the Surrey office provides information regarding the application process, improving the efficiency of services. In Vancouver, the pilot projects for IRIS involved training and testing on the passport issuance software and many improvements have been made as a result of pilot site employees' participation. And finally, the Western regions initiated "peer reviews" to identify best practices and improve operational procedures.

The *Ontario Region*, with offices in Brampton, Hamilton, Kitchener, London, North York, Scarborough, St. Catharines, Thunder Bay, Toronto and Windsor, reported issuing 496,600 passports, an increase of 11 percent over last year. The call centre received 15 percent more calls this year: 385,600 calls, of which 167,300 were answered by an operator.

PASSPORTS ISSUED BY REGION (in thousands)



Several initiatives were undertaken in order to provide more efficient service to the public. Clients are very appreciative of the 24 hour access to information that the automated telephone system provides. The introduction of debit/credit machines was very well received, with 30 percent of clients choosing this method of payment. Pickup and information only areas have been established in larger offices to provide quicker service and less waiting time. The provision of urgent service for specific situations has been extremely well received by passport applicants.

Many initiatives directed at providing better information to the public have been implemented. These include better signage about passport requirements, special programs with community groups and participation in travel, bridal shows, outreach programs and other special programs, which provided greater services to the public and explain the processes and requirements. Several technological improvements were undertaken, including the pilot of the IRIS project and desktop software including Windows 95.

▶
Nancy Rainboth Examiner, Winnipeg Office



The services of the Passport Office improve every year and with new technological advances, improved human resources, and superior planning, we will **continue to strive** to provide excellent services to our clients.

Ontario region managers maintain close contact with their counterparts in Citizenship and Immigration through regular meetings and work closely with area MPs, travel agents and others assisting Canadians who travel.

The *Central Region*, with offices in Ottawa and Hull as well as mail operations, Official Travel, Certificates of Identity and Refugee Travel Documents, issued 298,598 passports. Central Operations faced two significant obstacles this year. One was the postal strike late in 1997 which affected mail operations, and the other was the ice storm. For the mail strike, applications that became caught in the mail were handled as “urgent” as soon as they were received. Strike procedures were put into place to solve the operational problems that arose from the postal strike, and worked quite well. During the ice storm, a core team of personnel staffed the 1-800 number and dealt with urgent cases. Both situations were handled quite admirably.

Preparations were also made for the decentralization, on a pilot basis, of Certificate of Identity operations.

Central Operations played the lead role in the development and implementation of the two main alliance initiatives involving the Passport Office in 1997-98: the Citizenship and Immigration Canada/Passport Office Cooperation Project and the Canada Post Project. The results of these initiatives will be discussed later in the report in the section of “Other Departments and Governments”.

CORPORATE SERVICES SUMMARIES

Internally, our organization implemented several new initiatives. The Secretariat looked at many initiatives to improve internal efficiency, while the release of the strategic plan helped to identify our core competencies. The release of an innovative Strategic Plan made us well aware of the importance of understanding our environment, our applicants, our people and our abilities in order to ensure our success. Surveys and environmental scans produced hard data regarding services, and implementation of the “New Public Management Principles” resulted in our ability to measure less quantifiable skills such as planning and innovation.

By conducting environmental scans on a continual basis, we will be able to understand the issues, identify our core activities, and prepare for our challenges.

The publication of the Executive Committee's Records of Decision (ROD's) is aimed at providing information to all stakeholders (those who influence the direction of the Agency), internally and externally. As mentioned, the Canada Award for Excellence evaluation showed that there are some opportunities to improve our services, policies and processes, and that hard data and communication with our people and applicants are critical to our success.

Managers received greater training and improved systems. We have also deployed 90 percent of the modules required for PASSAP (the integrated financial and material management system) to our critical users; deployed a salary management system; conducted focus groups with management to identify job competency profiles; and selected pilot sites for self-directed work teams.

Technological advances have included Phase 4 of the IRIS system (information system used for capturing, archiving, and retrieving digital images), and preparations are being made for Phase 5; installation is expected in 1998, and the rollout of IRIS in early 1999. Several projects to support IRIS were completed this year, including the installation of Windows 95 and the upgrade of desktop software. Additionally, our networks were enhanced and management software was developed. We extended the WAN to three additional sites and expanded our hardware architecture and software assets. The Record Management Automation pilot is now complete, and rollout is expected during 1998-99. The SIGNET connection was established with the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT), and now the Passport Office has access to COSMOS and the department's new financial system, with the hopes that the intranet and corporate applications will soon be available. The Forms Program has provided an improved method for updating application forms, as well as providing alternative applications for other clients (braille, large print, electronic, etc.). We are also in the process of decentralizing the purchase of publications, printing, distribution and photocopying. Passport policies, manuals and written communications, as well as statistical reporting, are being improved and evaluated.

Telephony services have gone a long way to expanding our services, and call volume is up 19 percent this year since inception of the Call Centre, a trend which is expected to continue. Easier access for the public to information was provided with the 1-800 number while a redesign of the blue pages made the number easier to identify. Computer Telephony Integration (CTI) has taken new steps this year, with more equipment, training programs, improved traffic capacity, and the development of a Call Centre management team.

SUMMARY

The services of the Passport Office improve every year, and with new technological advances, improved human resources, and superior planning, we will continue to strive to provide excellent services to our clients.

A woman with shoulder-length brown hair, wearing a dark blazer over a light-colored striped shirt, is smiling and looking towards the camera. She is standing against a solid brown background. The text 'COST-effectiveness' is overlaid on the image in a white, sans-serif font.

COST-effectiveness

3

The Passport Office, like every government office, has great demands every year to do three things: reduce costs, increase efficiency, and reduce costs. That was not a typo. The need to develop alternative service delivery models,

to develop joint programs, to foster communication and information sharing, to implement automation, and to decrease inefficiencies, are some of the ways to increase the value of every dollar. The question is not so much how much money is being spent, but rather whether the funds are managed in the most effective manner.

In 1990, the Passport Office became a Special Operating Agency (SOA). These agencies, currently numbering over 15, were created by the government to promote sound business practices and efficiency in the delivery of government programs. As an SOA of DFAIT, the Passport Office operates on a cost recovery basis. This means that all expenses are met from revenues derived from fees. There is no annual parliamentary appropriation, therefore service is supported by the user rather than the taxpayer in general.

This year, we implemented numerous projects and organizational changes that resulted in both short- and long-term savings for our organization.

TECHNOLOGY AND COST-BENEFITS

There is no question that increased automation makes everyone's job a little more efficient, and this year, many improvements were put in place, not simply for the sake of technology but because they are (or will be) efficient, effective and cost-beneficial. The ability to keep pace with technological developments will benefit the Passport Office and ensure that the operations can adapt.

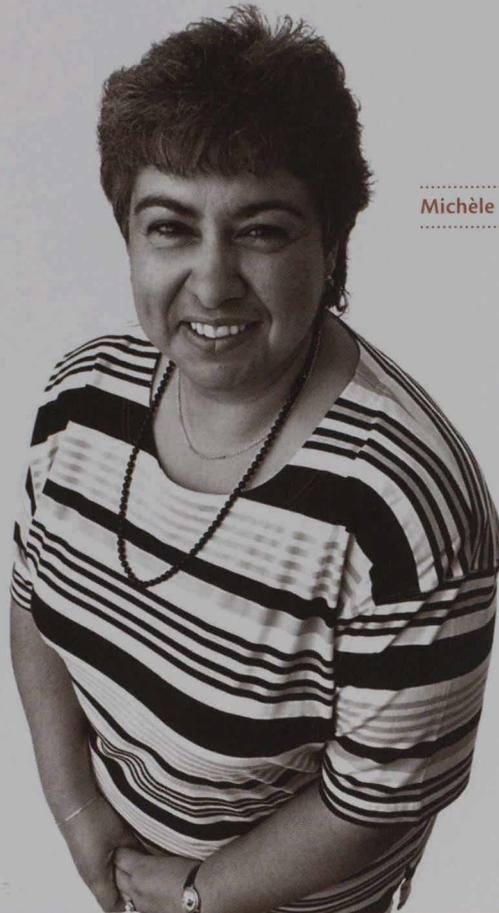
Many of our projects have gone into the review and improvement stage: IRIS, common card technology, LAN/WAN and Records Management Automation, and many are being rolled out in the coming year. A link has now been established between Passport Office and DFAIT servers giving us access to the COSMOS and the departmental financial system. The forms program has proven to be a superior method of updating and improving application forms, and it produces a number of forms and designs. The telephone services continue to be a great success, and significantly reduce the strain on human and financial resources. The Computer Telephony Integration is ongoing, and there is a push towards more equipment, improved traffic capacity, training and a Call Centre management team. Other automated processes, such as the credit/debit machines, were almost immediately successful. The credit/debit card system was used in 30 percent of the payments, representing revenues of \$15 million over a 12-month period, and also resulted in a more secure office environment (less cash on hand). The design, configuration, prototyping and testing of PASSAP has just been completed. The new system, which goes live April 1st, 1998 promises to improve the access to information, accounting standards, and administrative and financial functions.

In addition to technological advances, the Passport Office continues to address strategic planning improvements. By understanding our business, we can improve our operations. This year, there was a revised planning function that was far more business-efficient. The four strategic imperatives, i.e. alternative service delivery, providing management with skills, exploiting technology, and re-engineering the application process, will all lead to improved cost-effectiveness.

Improvements in technology affect our operations at headquarters, in the regions, and abroad. They will no doubt improve our cost-effectiveness, and when IRIS reaches full implementation, we will be prepared for the increase in international travel over the next decade. What does the future hold? Electronic application forms? Secure home access to passport services? Or perhaps just virtual travel...

SUMMARY

While we have taken many steps to improving our cost-effectiveness, there are still many tasks and goals to pursue, including the rollout of technological advances and the continued evaluation of our core competencies. This past year the SOA model has proven to be a cost-effective and business oriented model. The world is getting smaller, travel needs are growing, and we're always trying to map out the new world.



.....
Michèle L. Ménard - JWF Acting Coordinator, Revenues
and Receivables
.....

.....
There is no question that increased automation makes everyone's job
a little **more efficient**, and this year, many improvements were
put in place, not simply for the sake of technology but because they
are (or will be) efficient, effective and cost-beneficial.
.....



our people

← **Gail Barber** Administrative Officer, Human Resources Services

Client Services, Client Services and Installations, **Mark Laviolette**

4

An organization is only as effective as its people. The Passport Office is fortunate to have skilled and thoughtful personnel—managers, examiners, analysts, administrative officers, Call Centre

staff—each and every one of whom contributes to the success of the Passport Office. This year we saw, again, great commitment from our employees and input into program development. The Passport Office is constantly addressing and improving staff skill-sets, training and abilities, especially with the implementation of automated systems and processes. We have implemented many successful internal measures, including surveys and client service training,



to address the needs of our staff and managers. By expanding skills and training, we can use the talents of our people to create new business opportunities, and still be praised by our clients.

This year, our employees faced chaotic work conditions (ice storms, postal strikes, politically sensitive issues) and still exceeded their performance expectations. And thanks to them, the Passport Office continues to excel at providing economical, efficient and high-quality services for all Canadians. This year was another year of change, and our personnel received even more training and development, particularly as increased automation takes hold.

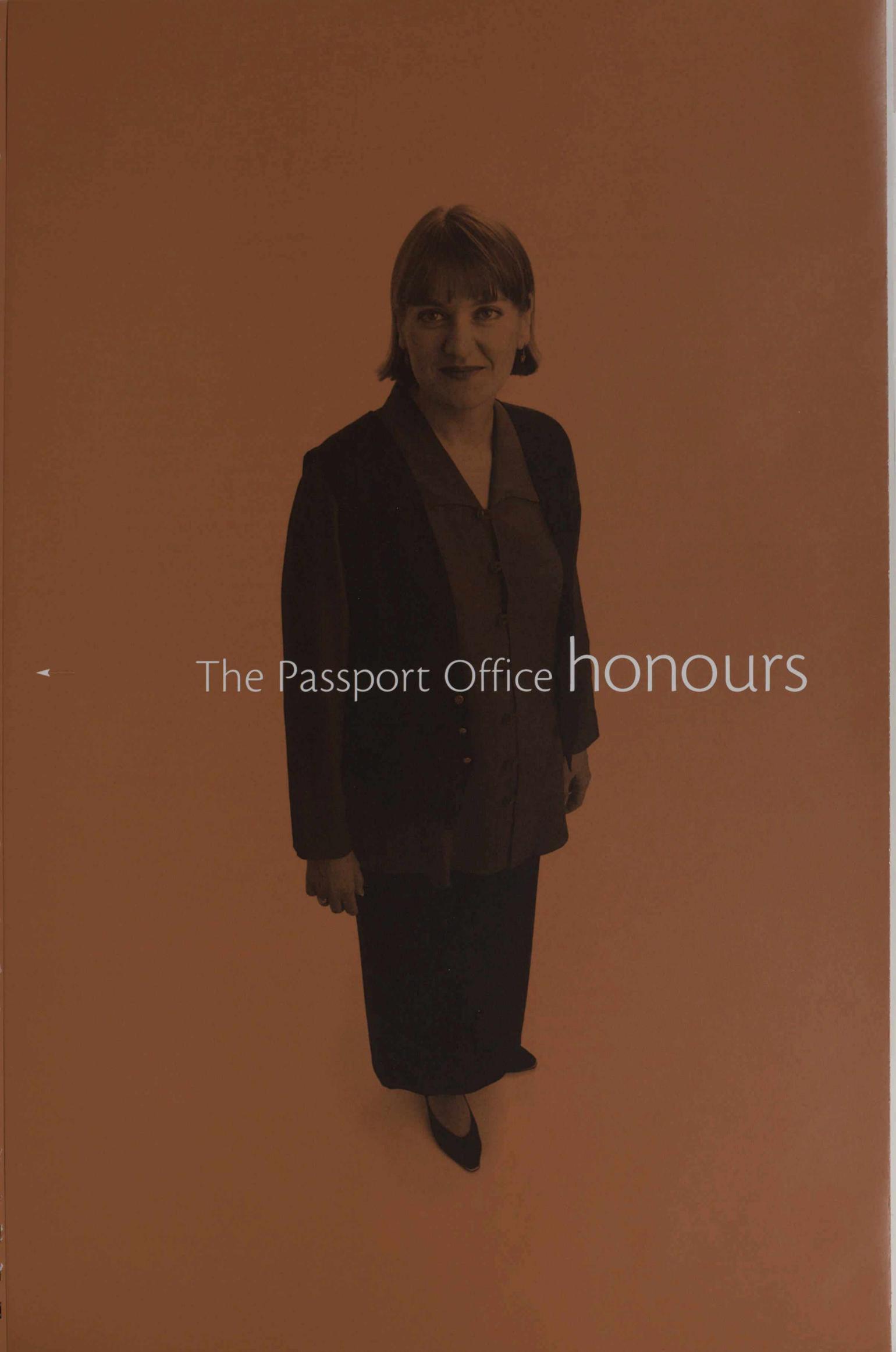
Examiners received client service training, training diversity, and training in dealing with clients. As well, the Passport Examiner Recruitment and Apprenticeship Program (PERAP) had been revised and improved for new examiners. Many employees had to adjust to organizational changes, including a pilot for self-directed work teams and quality circles in production areas. Training was provided, and the pilot was monitored for six months.

A corporate self-assessment initiative was implemented: through surveys, environmental scans and working groups, we were able to identify new areas of improvement, and managers were given more freedom to determine their resource requirements. From a planning perspective, the Passport Office implemented a number of initiatives. Included was a project to identify job specific competencies in each region through focus groups and teams. As well, the organization had to plan for the large scale Universal Classification Standard (UCS), an improved way of approaching classification and human resources. Training on health and safety issues and concerns was also addressed this year.

SUMMARY

The Passport Office knows this was a very successful year from a people perspective, and that it owes the success to its employees and their dedication. As just one example: during a security project, we found ourselves short-staffed in one region, and two people in the Eastern region volunteered to relocate. Thanks to our people, we are able to continue to provide high quality services.


Helena Silwanowicz Coordinator, Toronto Office

A full-length photograph of a woman with short, straight brown hair and bangs. She is wearing a dark, possibly black or dark brown, suit consisting of a blazer and a matching skirt. She is also wearing dark high-heeled shoes. She is standing centrally against a plain, light brown or tan background. The lighting is soft and even.

← The Passport Office honours

The following 76 people have been honoured by the Passport Office for their contributions to a successful organization and efficient operations.

Béatrice Laporte-Bérubé
 Carl Morin
 Carl-Denis Bouchard
 Carole Lavoie
 Chantal Shandler
 Chantal Bérubé
 Christine Rice
 Claire Gauthier
 Cristina Apolonia
 Dawn Youb
 Debbie Richer
 Diane Boiteau
 Diane Cloutier
 Donna Coccitto
 Else Bens
 Fernande Côté
 Fran Cohen
 Francine Beauchamp
 Françoise Benoit
 Gail Barber
 Ginette Carrière
 Guy Dufort
 Haifa Miller
 Hetty Daly-Thomas
 Irene Bruneau
 Irène Martel
 Irène Deslauriers
 Jacqueline Ranger-Beaudoin
 Jacqueline Daigle
 Jean Kennedy
 Jean-Nicolas Pouliot
 Jeanne Caissie
 Joanne Falconer
 Johanne Ruel
 Judy Lefebvre
 Judy Rebalkin
 Julie Lang-Lapeer
 Karen Tate
 Laura Harvey
 Laura Rowand
 Laurie Ruppel-Dufresne

Lawrence Kennedy
 Leanne Bertrand
 Lise Fleury
 Lisette Mailloux
 Lucilia Ramos
 Lyne Gélinas
 Manon St-Louis
 Marcel Martel
 Maris Pavelson
 Marsha Firth
 Michel Laverdure
 Michel Bélecque
 Michèle Laflamme
 Monique Laflamme
 Nicole Urquhart
 Nicole Gunville
 Patricia Ball
 Phélice Cormier
 Rachelle Bissonnette
 Rollande Lacelle
 Ron Nasrallah
 Shannon Dallaway
 Susan Ganas
 Susan Kelly
 Sylvain Perreault
 Sylvain Lefebvre
 Sylvie Mathieu
 Sylvie Furgich
 Trudy Bent
 Vanny Del Bianco
 Vicky Belair
 Vince Volpe
 Walter Morello
 Yves Gauvreau

Due to a production error in last year's Annual Report, the full list of those honoured in 1996-97 was not included. We are including the entire list in this report and apologize to those whose names had been omitted from the previous report.

Andrée Gagné
 Andrée Comtois
 Anita Desjardins
 Annette Pinto

Annie Samoisette
 Antonio Stavole
 Audrey Beattie
 Carl Morin
 Carole Olaechea
 Carole Beauchamp
 Catherine Walker
 Cathy Rego
 Cathy Salter
 Cécile Aubé
 Chantal Bérubé
 Chantal Shandler
 Christiane Lavigne
 Christine Godbout
 Christine Lesage
 Claire Gauthier
 Claudette Hebert
 Claudette St-Amand
 Connie Gallinger
 Cora-Lee Simon
 Daisy Lee
 Damon Runyon
 Daniel Champagne
 Dawn Youb
 Denise Dionne
 Denise Loyer
 Diane Brault
 Diane Boiteau
 Diane Buzzell
 Diane Cloutier
 Diane Nepton
 Diane Gervais-Desrochers
 Dimitra Diamantakos
 Donna Coccitto
 Eliane Huard
 Else Bens
 Fleurette Boily
 Fran Cohen
 France Souchereau
 Franceline Dos Santos
 Francine Hérard-Sauvé
 Francine Morin
 Françoise Panier
 Funda Yilmaz
 Gail Dixon
 Garry Mohr
 Gerlinde Yurkiw

Ginette Tremblay
Ginette Pomerleau
Ginette Huot
Gisele Alfie
Giuseppe Marrone
Gordon Thomas
Greg Kuzniuk
Guy Dufort
Guy Osborne
Haifa Miller
Hansa Advani
Hélène Chouinard
Irene Bruneau
Jacinthe Bercier
Jackie Johnson
Jackie Trucios
James Mymryk
Jean Richer
Jean Kennedy
Jean-Marc Aucoin
Jeanne Caissie
Jeannot De Lacroix
Jo-Anne Curren
Joanne Gervais
Joanne Falconer
Jocelyne Villeneuve
Johanne Ruel
Josie Magliocco
Joy Bodnoff
Julie Girard
Kevin Colbourne
Kim Schroeder
Laura Harvey
Laurel Heaton
Leanne Bertrand
Leslie Finter
Linda Duncan
Linda Louis-Seize
Lyne Gélinas
Lise Bélec
Lorraine Bienvenue
Lorraine Thibault
Louis-Philippe Beaudoin
Louis-René Maltais
Louise Vinet
Louise Beauchamp
Louise Bourgeois
Louise Martel

Louise White
Louise Trépanier
Lyne Dupuis
Lyne Levesque
Lynn Richer
Madeleine Marcotte
Malka Simon
Marcel Martel
Margaret Baerwaldt
Margaret Szymanski
Maria Varano
Maribeth Sutherland
Marjolaine Legault
Marsha Firth
Martin Lespérance
Martine Lallouz
Maryse Bolduc
Maryse Jacob
Maureen McKeown
Michel Laverdure
Michel Lespérance
Michel Scallon
Michèle Laflamme
Micheline Laberge
Millicent Reynolds
Modassar Ahmed
Monica Sergent
Monik Parent
Monique Gervais
Monique Lacroix-Labelle
Monique Laflamme
Muriel Anderson
Murielle Gaulin
Nathalie Simon
Nicole Gunville
Nicole Tremblay
Nicole Urquhart

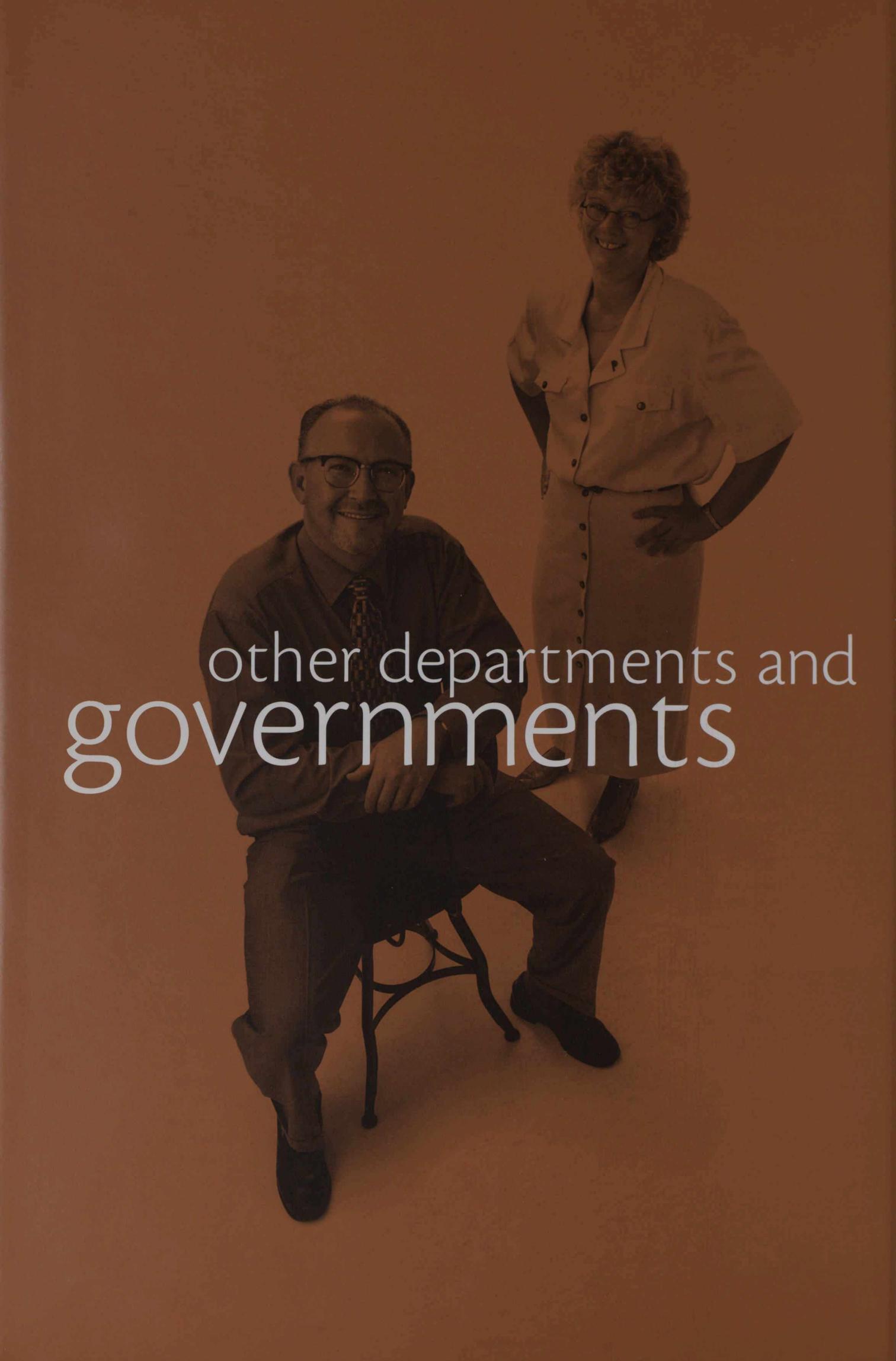
Noël Brault
Orietta DiSano
Patricia Ohnona
Paul Langlois
Paul Cavanagh
Peter Duric
Phélice Cormier
Pierre Boucher
Rani Moudgil
Raymonde Goulet
Renée Giroux
Richard Laurin
Rollande DeFranco
Sébastien Giroux
Sonja Vuksinic
Steve McDonald
Susan Kelly
Sylvain Perreault
Sylvain Ladéroute
Sylvain Cormier
Sylvette Pilon
Sylvie Lecompte-Monette
Sylvie Furgich
Sylvie Mathieu
Sylvie Gauthier
Sylvie Bernier
Terence Bryant
Terry Hollaway
Thi Sang Dang
Trevor Dowsett
Trudy Bent
Vicky Belair
Vince Volpe
Walter Morello
William Baker
Yves Gauvreau
Yves Hamel

Don McAllister Facilities Project Officer (L)

Michael J. Hutton Chief Executive Officer

Daniel Champagne Coordinator, Ottawa Office





other departments and
governments

Acting Director, Eastern Operations, **Martine Lallouz**



5

This year the Passport Office put even more emphasis on partnerships and enhanced communication with other government organizations. We recognize that alliances and other types of cooperation



with other government and non-government organizations lead to more efficient services by eliminating redundancy across federal departments (horizontal issues) and duplication in other levels of government (vertical issues). This approach yields tremendous opportunities and allows the public greater access to passport services. We are continuously looking for new ways to provide services more efficiently.

OTHER DEPARTMENTS

For most new Canadians, the Passport Office is the next government port-of-call once they have received their citizenship papers. Therefore, given this relationship, it made sense to examine the feasibility of closer ties between the Passport Office and Citizenship and Immigration Canada (CIC). Initially, in 1996-97, four aspects of our operations were studied: co-location of offices; concurrent application process; shared call centre services; and common card (common standards) technology. The objectives of closer cooperation and the studies undertaken were to provide seamless government service and examine the potential for savings to both organizations. Two of these studies went on to become two-year pilot projects: the co-location of CIC and Passport offices in London, Ontario, and the concurrent application to allow new Canadians to apply for both their citizenship certificate and their passport through a single process. Early results are positive for both pilots and a mid-term analysis is due in September 1998. Discussions are continuing for the third study, shared services in a Call Centre office, while the fourth study has already yielded tremendous results.



Ron Nasrallah Manager, Hull Public Services (L)

Sylvie Turcotte Manager, Organization and Methods Services

For the common card technology project, specifications identified by the working group led by the Passport Office were subsequently adopted by the International Civil Aviation Organization (ICAO) as THE international standard for advanced technology cards used for international travel.

A second alliance was initiated in the past year, this time with Canada Post whereby they would act as receiving agents for the Passport Office. Applicants would apply in person at Canada Post, whose employees, trained by the Passport Office, would ensure all relevant documentation was included and was sent directly to us for entitlement and issuance. Two Ontario cities, Sudbury and Cornwall, were selected as pilot sites for this project which began in December 1997. So far, they have resulted in a significant reduction in direct mail-in applications from these two cities and an overall reduction in the turnaround time because of reduced errors in the applications. A new expedited service called FASTBACK was introduced at these sites, whereby applicants could have the passport delivered to the door in two days, for an extra charge. Over 25 percent of applicants who used Canada Post as agents took advantage of this service.

In areas of alternative service delivery, the Passport Office's security division developed a unique service: providing expert advice to other organizations on secure printing and design. While the first project involved advising PWGSC's banking and cash management sector, we were also able to provide effective security advice and guidance to PWGSC regarding design proposals for the next generation of cheques. Our security division is looking to work closely with other organizations, and provide services in all areas of security and secure printing.

Negotiations are underway with Justice Canada and the RCMP for the specific administrative practices required to confiscate passports of people fleeing their child support payments. The Passport Office is exploring procedures to refuse requests for passports. The Passport Office is also proud to say that it has continued to have a regular role in the "missing children" program, in cooperation with the RCMP. We have attempted to promote the program further through both our participation in conferences and our passport control lists. This program has also involved many other departments, police agencies, international bodies and non-government organizations. Also in cooperation with the RCMP, the Passport Office has strived to identify cases of fraud, and participate in the prosecution of those trying to obtain passports illegally.

Continued cooperation with DFAIT has resulted in improved communications, particularly with recent connectivity to COSMOS. We have also shared our expertise with the Department on studies regarding user fees and cost recovery, and the development of a new accountability structure.

In operation since 1995, the CANPASS program, jointly operated by the Passport Office and Revenue Canada (Customs), was officially turned over to them for full management. Revenue Canada (Customs) is also playing a role in a new program in the Eastern region: to expedite the process, urgent passports are delivered directly to the Revenue Canada (Customs) officials at airports, where they may be picked up by the applicant.

INTERNATIONAL RELATIONS AND THE U.S. CONNECTION

With increased government initiatives to improve trade and reduce trade barriers, accessible and easy travel for business is a high priority. Projects such as the production of machine-readable passports, improved communications (information systems, LAN and WAN connections), the reduction of overlapping activities with Revenue Canada (Customs), and joint efforts with U.S. agencies are all aimed at making travel easier. Greater cooperation, joint security strategies, and cost-shared initiatives facilitate access for the business person and the occasional traveller alike. Every day, we take steps to make trouble-free access a reality.

The Passport Office also hosted the Four Nations Conference and provided expert advice and shared best practices, as well as presenting a paper and conducting a workshop on alternative service delivery at a Commonwealth Conference in South Africa. Passport Office employees were selected for postings with DFAIT in London, as well as Hong Kong and Paris, and their experience regarding passport issuance was shared and well-used.

The Passport Office organizes, leads and participates in working groups, projects and committees involving international bodies and foreign governments. This year the Passport Office addressed the International Standards Organization (ISO) and the International Civil Aviation Organization (ICAO) on how to intercept fraudulent travel documents as well as to promote the surrender of these documents to the country of origin. In February, ICAO adopted the Passport Office/Citizenship and Immigration specifications for travel cards using advanced technology (passport cards) as the international standard for such cards.

OTHER ORGANIZATIONS

Successful alliances with provincial governments have resulted in expanded services. The project initiated in the Eastern Region, where clients could apply for birth certificates as well as passports in Quebec, has produced excellent results to date and continues to be successful since it was introduced last year.

In addition to travel shows, information booths, public promotions and meetings with new citizens, the Passport Office contributes greatly to the activities of other government organizations, charities and non-profit organizations. For instance, the Passport Office was recognized by United Way for its significant donations, as well as its participation in food drives, the Children's Wish Foundation, and other special events.

SUMMARY

The Passport Office achieved a number of its goals this year, and a few that were not planned for, while participating with other government and non-government organizations. This role grows every year, and will continue into the new millennium. With the increased emphasis on alternative service delivery models, more partnerships and joint efforts are expected, and perhaps will lead to even greater success. We must try to look at breaking down barriers and making joint programs the way of the future, opening new gates, new roads to better places.



performance
indicators

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

VOLUME

The demand for passports is primarily a function of demographics, economic factors and weather in Canada as well as the political climate in travel destinations. The demand for passports obtained for imminent travel is fairly stable and can be forecast through the various demographic trends and travel statistics. Some fluctuations occur in this category as a result of changes in airlines' requirements for travel or countries' requirements for entry. When a passport is acquired for "just-in-case" purposes or as symbol of Canadian identity, demand is less stable and can be affected by factors such as the cost of obtaining

Issued in Canada	Issues	% of Global Issues
Regular Passports	1,428,886	94.14 %
Business Passports	11,918	0.79 %
Special Passports	3,973	0.26 %
Diplomatic Passports	1,632	0.11 %
Certificates of Identity	1,778	0.12 %
Refugee Travel Documents	4,530	0.30 %
Total	1,452,717	95.72 %
Issued at posts abroad*		
Regular Passports	57,287	3.77 %
Business Passports	6,927	0.46 %
Special Passports	40	0.00 %
Diplomatic Passports	294	0.02 %
Emergency Passports	573	0.04 %
Letters of Introduction	0	0.00 %
Total	65,121	4.29 %
Global issues		
Regular Passports	1,486,173	97.91 %
Business Passports	18,845	1.24 %
Special Passports	4,013	0.26 %
Diplomatic Passports	1,926	0.13 %
Certificates of Identity	1,778	0.12 %
Refugee Travel Documents	4,530	0.30 %
Emergency Passports	573	0.04 %
Letters of Introduction	0	0.00 %
Total	1,517,838	100.00 %

* Last quarter of fiscal year estimated.

a passport, location of Passport Offices, ease of application, or the weather. This type of demand is difficult to forecast accurately.

In 1997-98 the Passport Office issued a total of 1,518,838 travel documents (including foreign operations), an increase of 10 percent over the previous year—the main reason being that the Canadian economy performed well in 1997-98. There was strong economic growth, a steadily decreasing unemployment rate, and a Canadian dollar that held against several European countries. Consumers had a high level of confidence in the future and, therefore, they increased consumption and travel expenses. The real disposable income used for travel purposes has increased significantly over last year, not only because Canadians have reduced their savings, but also because they even have increased their debt level in order to sustain their current life style. All of this confirms that Canadians are confident about the future. Also contributing to our growth were the hundreds of thousands of early retirements last year.

PRODUCTIVITY

Historically, the productivity rate has been an important efficiency indicator within the Passport Office. Senior management use productivity targets to allocate resources, monitor efficiency and develop short- and long-term objectives.

Passport Office: Performance Targets, 1996-97

Turnaround Target	1997-98 Forecast	1997-98 Actual	1998-99 Forecast
Applications received	97% in 10 days	97% in 10 days	97% in 10 days
by mail	100% in 17 days	100% in 17 days	100% in 17 days
Applications received	97% in 5 days	97% in 5 days	97% in 5 days
in person	100% in 7 days	100% in 7 days	100% in 7 days
Productivity Target*			
All employees	2,423	2,782	2,392
Production employees only	3,221	3,550	3,142

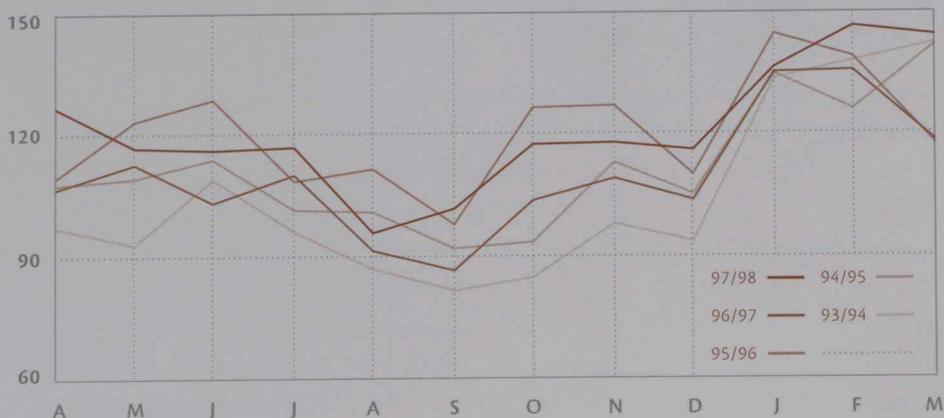
* Productivity is expected to decrease initially during the pilots and rollout stages of the new information archiving and retrieval system.

The productivity rate is defined as the number of travel documents issued per person-year. There are two variations: the first takes into account all employees (corporate and operational) and the second includes operational employees only.

The productivity rate is influenced by the seasonal fluctuations in the demand for passports. As most travel occurs in the last quarter of the fiscal year, more staff are required to process applications at that time. (see figure 1)

The unexpected increase in demand resulted in higher productivity. The Passport Office was able to maintain consistent productivity given the fluctuations in demand for the passport as well as for seasonal variations in demand.

FIGURE 1 (in thousands of dollars)



REVENUES AND EXPENDITURES

As a Special Operating Agency operating under a cost recovery basis, the Passport Office finances its operations entirely from revenues generated by fees received for the provision of travel documents. The Passport Office must break even over a four-year cycle. In 1997-98, revenue reached \$54.3 million, an increase of \$5.5 million (11.2 percent) from last year. Total expenditures for the year were \$48.6 million, an increase of \$6.2 million (14.6 percent) from 1996-97. This resulted in a \$5.7 million surplus on an accrual basis.

Travel Document Volume (By Type)

Product/Service	Actual 93-94	Actual 94-95	Actual 95-96	Actual 96-97	Actual 97-98*
24-page Passports	1,286,065	1,365,969	1,472,096	1,347,321	1,486,173
48-page Passports	15,101	15,807	17,770	16,464	18,845
Diplomatic Passports	2,244	2,141	1,886	1,763	1,926
Special Passports	4,179	4,803	5,174	5,493	4,013
Emergency Passports	1,272	1,209	1,161	895	573
Refugee Travel Documents	7,887	5,017	5,843	4,000	4,530
Certificates of Identity	3,205	2,160	1,487	1,155	1,778
Total	1,319,953	1,397,106	1,505,417	1,377,091	1,517,838

* Issues by missions estimated for last quarter of fiscal year

Turnaround Time

Application	1997-98
Submitted by mail	97% in 10 days
	100% in 17 days
Submitted in person	97% in 5 days
	100% in 7 days

The background of the page is a solid, muted brown color. Overlaid on this background is a collage of various financial documents, including what appears to be a balance sheet, a profit and loss statement, and several line graphs and bar charts. These documents are rendered in a lighter, semi-transparent brown tone, creating a layered, textured effect. The text 'financial statements' is centered on the page in a clean, white, sans-serif font. The word 'financial' is on the top line, and 'statements' is on the line below it, positioned slightly to the right of the end of the first word.

financial
statements

PASSPORT OFFICE REVOLVING FUND MANAGEMENT REPORT

The accompanying financial statements of the Passport Office Revolving Fund have been prepared as required by and in accordance with the policy of the Treasury Board on revolving funds and the reporting requirements and standards of the Receiver General for Canada. The primary responsibility for the integrity and objectivity of data in these financial statements rests with the management of the Fund.

These financial statements were prepared in accordance with the significant accounting policies, on a basis consistent with that of the preceding year, as set out in Note 2. Some of the information included in these financial statements is based on management's best estimates and judgements and gives due consideration to materiality. To fulfill this reporting responsibility, the Fund maintains a set of accounts which provides a centralized record of the Fund's financial transactions. Financial information contained in the ministerial statements and elsewhere in the *Public Accounts of Canada* is consistent with that in these financial statements, unless indicated otherwise.

The Finance and Administration Division of the Passport Office Revolving Fund complies with departmental financial management and accounting policies, develops those specific to the Fund's requirements and issues manuals and directives which maintain these policies and which describe procedures. The Fund maintains systems of financial management and internal accounting controls which provide management with reasonable assurance that transactions are recorded and executed in accordance with its authorizations and that its assets are safeguarded.

APPROVED BY:

Line Montreuil-Daigle, CMA

Director, Financial and Administrative Services

Michael J. Hutton

Chief Executive Officer

crossing borders

ASSETS - Balance Sheet as of March 31, 1998	1998	1997
Current		
Accounts receivable		
Government of Canada	\$ 263	\$ 133
Outside parties	132	237
Inventories, at cost and average cost (Note 3)	2,127	1,651
Prepaid expenses	48	88
	\$ 2,570	\$ 2,109
Long-term		
Capital (Note 4)		
At cost	13,296	12,093
Less: accumulated amortization	9,538	8,492
	\$ 3,758	\$ 3,601
Other capital assets (Note 4)		
Technology Enhancement Plan Project	16,101	12,477
Other capital projects	3,953	
	\$ 20,054	\$ 12,477
	\$ 26,382	\$ 18,187

(in thousands of dollars)

LIABILITIES - Balance Sheet as of March 31, 1998	1998	1997
Current		
Accounts payable and accrued liabilities		
Government of Canada	\$ 2,120	\$ 1,069
Outside parties		
Accounts payable	5,616	2,280
Vacation pay	887	923
Contractors' holdbacks	136	623
Current portion of the provision for employee termination benefits	236	143
Deferred revenues	327	523
	\$ 8,969	\$ 5,561
Long-term		
Provision for employee termination benefits	\$ 4,466	\$ 3,206
EQUITY OF CANADA		
Accumulated net charge against the Fund's authority	(31,913)	(29,405)
Accumulated surplus	44,507	38,825
	\$ 12,594	\$ 9,420
	\$ 26,382	\$ 18,187

(in thousands of dollars)

Statement of Operations for the year ended March 31, 1998	1998	1997
Revenues		
Fees earned	\$ 54,033	\$ 48,721
Miscellaneous revenues	216	39
	<u>\$ 54,249</u>	<u>\$ 48,760</u>
Operating expenses		
Salaries and employee benefits	23,954	21,092
Passport materials and application forms	5,272	5,059
Passport operations at missions abroad	4,447	4,447
Accommodation	3,329	3,367
Professional and special services	2,404	2,225
Provision for employee termination benefits	1,930	399
Freight, express and cartage	1,778	1,606
Printing, stationery and supplies	1,199	832
Telecommunications	1,128	1,134
Amortization	1,071	1,190
Travel and removal	715	433
Information	437	145
Repair and maintenance	438	242
Miscellaneous expenses	247	16
Rentals	176	130
Postal services and postage	40	50
Loss on disposal of capital assets	2	52
	<u>\$ 48,567</u>	<u>\$ 42,419</u>
Net profit	<u>\$ 5,682</u>	<u>\$ 6,341</u>

(in thousands of dollars)

crossing borders

**Statement of Changes in Financial Position
for the year ended March 31, 1998**

	1998	1997
Operating activities:		
Net profit for the year	\$ 5,682	\$ 6,341
Add: Provision for termination benefits	1,930	399
Amortization	1,071	1,190
Loss on disposal of capital	2	52
	<u>\$ 8,685</u>	<u>\$ 7,982</u>
Changes in current assets and liabilities	3,299	1,968
Changes in other assets and liabilities:		
Payments on and change in provision for employee termination benefits	\$ (669)	\$ (215)
Net financial resources provided by operating activities	<u>\$ 11,315</u>	<u>\$ 9,735</u>
Investing activities:		
Capital Purchased	\$ (8,807)	\$ (5,921)
Net financial resources used by investing activities	<u>\$ (8,807)</u>	<u>\$ (5,921)</u>
Net financial resources provided and change in the accumulated net charge against the Fund's authority account, during the year	<u>\$ 2,508</u>	<u>\$ 3,814</u>
Accumulated net charge against the Fund's authority account, beginning of year	<u>\$ 29,405</u>	<u>\$ 25,591</u>
Accumulated net charge against the Fund's authority account, end of year	<u>\$ 31,913</u>	<u>\$ 29,405</u>

*(in thousands of dollars)***Statement of Authority Provided (used)
for the year ended March 31, 1998**

	1998		1997	
	Estimates	Actual	Estimates	Actual
Net profit (loss) for the year	\$ (4,836)	\$ 5,682	\$ 1,820	\$ 6,341
Add: items not requiring use of funds	1,866	3,003	1,951	1,641
Operating source of funds	(2,970)	8,685	3,771	7,982
Net capital acquisitions	(203)	(8,807)	(37)	(5,921)
Working capital change	(7,997)	3,299	(6,036)	1,968
Other items	-	(4,183)	-	(1,660)
Authority provided (used)	<u>\$ (11,170)</u>	<u>\$ (1,006)</u>	<u>\$ (2,302)</u>	<u>\$ 2,369</u>

(in thousands of dollars)

Statement of Accumulated Surplus for the year ended March 31, 1998	1998	1997
Balance, beginning of year as previously reported	\$ 38,825	\$ 32,484
Net profit for the year	5,682	6,341
Balance, end of year	\$ 44,507	\$ 38,825

*(in thousands of dollars)***Notes to Financial Statements March 31, 1998****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) Other capital

Effective April 1, 1994 all expenditures associated with the Technology Enhancement Plan (TEP) are capitalized. The project costs will be amortized on a straight-line basis over five years starting at the completion of the project estimated to be in 1998-99. All project costs for the other capital projects will be amortized on a straight-line basis over the useful life of the project.

d) Employee termination benefits

Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees. The cost of the benefits has been adjusted this year to include the portion of the liability from the start date of employment. The impact of this change in estimate is an additional cost of \$973,017.

e) Revenue recognition

Revenues from passport fees are prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenues represents fees received for which the services have not yet been provided as of March 31, 1998.

3. INVENTORIES

(in thousands of dollars)

	1998	1997
Materials and supplies	\$ 1,996	\$ 1,881
Work in process	131	179
	\$ 2,127	\$ 2,060

4. CAPITAL AND ACCUMULATED AMORTIZATION

Capital (in thousands of dollars)	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Leasehold improvements	\$ 3,143	\$ 152	–	\$ 3,295
Furniture	2,212	178	2	2,388
EDP equipment	4,320	850	18	5,152
Other machine and equipment	2,418	50	7	2,461
	\$ 12,093	\$ 1,230	\$ 27	\$ 13,296

Accumulated Amortization (in thousands of dollars)	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Leasehold improvements	\$ 3,004	\$ 189	–	3,193
Furniture	762	136	2	896
EDP equipment	3,140	572	18	3,694
Other machine and equipment	1,586	174	6	1,754
	\$ 8,492	\$ 1,071	\$ 26	\$ 9,537

Accumulated Amortization <i>(in thousands of dollars)</i>	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Technology enhancement plan project	\$ 12,477	\$ 3,624	-	\$ 16,101
Other capital projects		3,600	-	3,600
	<u>\$ 12,477</u>	<u>\$ 7,224</u>	<u>-</u>	<u>\$ 19,701</u>

5. LONG-TERM LEASES

The Passport Office occupies space at twenty-nine locations under long-term leases which expire between March 31, 1997 and April 30, 2000. Accommodation expense and tenant services consisted of:

<i>(in thousands of dollars)</i>	1998	1997
Rentals	\$ 3,330	\$ 3,375
Tenant services	235	56
	<u>\$ 3,565</u>	<u>\$ 3,431</u>

6. CONTINGENT LIABILITY

On April 15, 1993 a production contract was awarded to a company which quoted on the basis of a firm price per unit. The company has indicated that subsequent to this award, a number of events beyond its control significantly altered its production costs. The company was able eventually to resolve these difficulties, but has decided to claim against the Passport Office for the additional costs. The case was settled in the amount of \$121,446.



the *extra* mile

This year, in the face of so many changes and obstacles, the Passport Office provided excellent services, expanded its partnerships and services, improved its management and staff skills, and developed technology to the fullest. The Passport Office has been effective in providing valuable services for the \$35 paid by our clients. The Passport Office planned and implemented new and diverse security measures. But even more importantly, we do our work with pride. When other offices close, we're still there for our clients, all the way to the gate...the plane is boarding.