

RA 96  
> 97

# en mouvement

LE BUREAU DES PASSEPORTS DU CANADA > NOUS FAISONS LES PAS NÉCESSAIRES POUR ASSURER LE SUCCÈS

Annual report

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01029540 3



en mouvement



Bureau des Passports  
passeports Office

Un organisme du ministère des  
Affaires étrangères et du Commerce international

Canada

RA 96  
> 97

# table des matières

Un mot du P.-D.g.	Page 8
Introduction	Page 10
<b>1 La qualité</b>	<b>Page 14</b>
<b>2 La sécurité</b>	<b>Page 20</b>
<b>3 La rentabilité</b>	<b>Page 24</b>
<b>4 La collaboration</b>	<b>Page 28</b>
<b>5 Nos employés</b>	<b>Page 32</b>
La mesure de notre succès	Page 36
Les États financiers	Page 40



notre  
vision  
> mission

**V** > Être un modèle exemplaire de réussite et d'efficacité de prestation de services au sein du gouvernement.

**M** > Notre objectif fondamental consiste à faciliter les déplacements des Canadiens dans le monde en fournissant des documents et des services respectés au niveau international. Nous formons également des alliances avec d'autres organismes gouvernementaux afin de fournir des pièces d'identité sûres et des services.

# et 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 des personnes 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.

### **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 vingt minutes. Selon les dernières données, 85 p. 100 de tous les clients sont servis en vingt 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 réponses téléphoniques informatisées est mis à l'essai afin de répondre 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 des privilèges qu'il comporte. La période de validité de cinq ans coïncide avec la durée de vie de la conception du document, nous permettant de pro-

fitier 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**

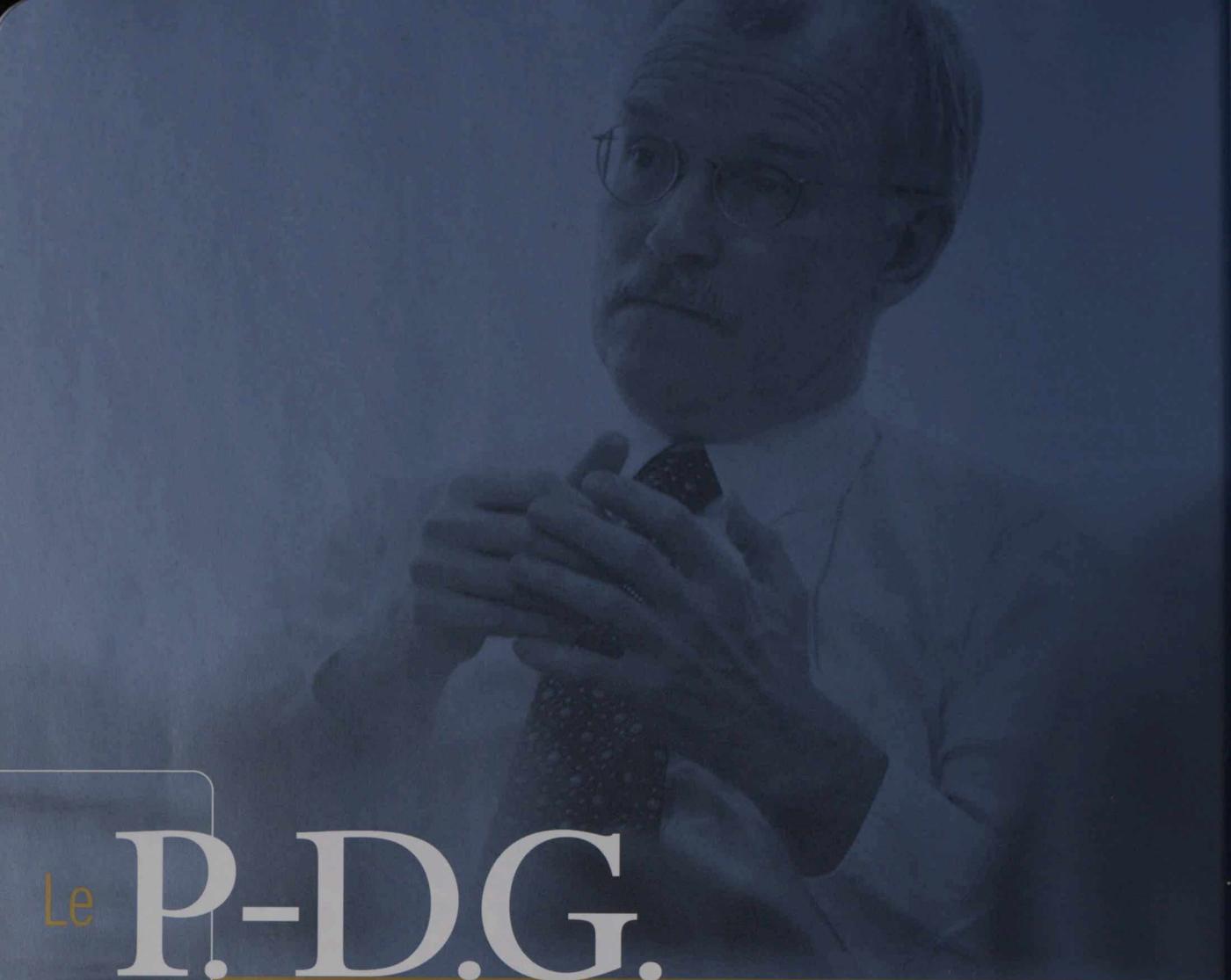
Le Bureau reconnaît et récompense les employés qui se distinguent au plan de la qualité du service.

### **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.

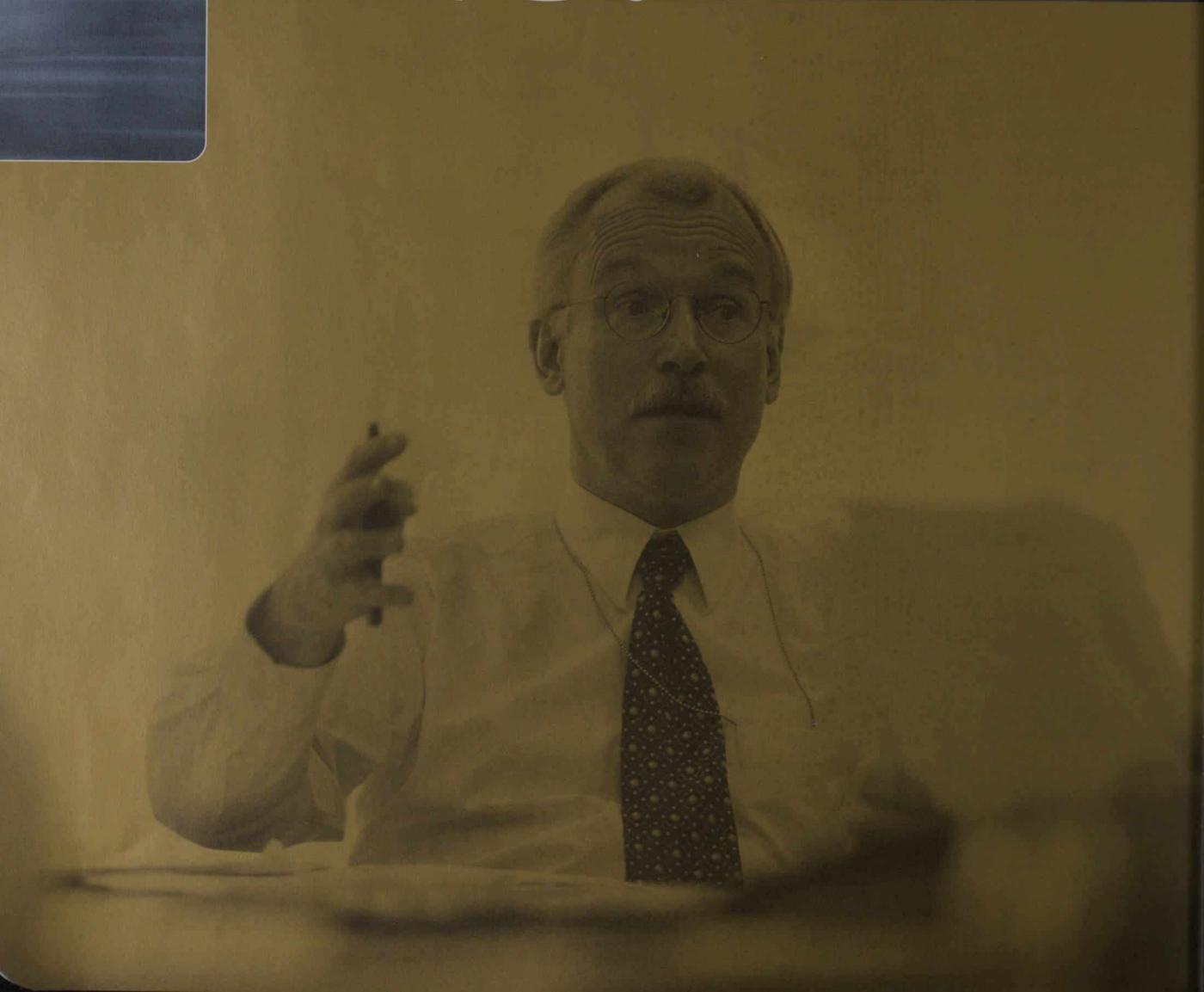
### **Service au public**

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



Le

# P.-D.G.



**Nous avons appris cette année que plus nous en faisons, plus nous pouvons en faire.**

<

L'année 1996-97 fut *une année mouvementée*. Le Bureau des passeports s'est aligné vers ses objectifs à court et à long terme et a réalisé de nombreuses améliorations sur le plan de la technologie, du service et de l'organisation. De nombreux projets à long terme ont progressé comme prévu et plusieurs projets pilotes ont démontré des résultats précoces et prometteurs. De plus, nous avons mis en œuvre cette année des plans gouvernementaux y compris l'amélioration de la collaboration interministérielle et intergouvernementale, la liaison et le partage d'information - facteurs importants dans la gestion des demandes de voyage.

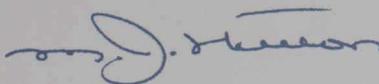
Pendant l'année, nous avons dû faire face à une baisse inattendue du côté des demandes, mais nous avons su réagir à cette baisse de revenus et avons fini l'année avec un surplus. Cet exploit est attribuable à l'habileté de notre équipe de gestion qui a su s'adapter rapidement aux nouveaux besoins en matière de ressources et d'opérations.

La technologie de pointe, l'amélioration des processus de demande, nos mesures de sécurité, nos alliances avec d'autres organismes...il ne s'agit là que de quelques-unes des réalisations découlant de nos efforts cette année. Il est important de souligner les changements positifs mis en œuvre par notre personnel pour améliorer la livraison des services.

RA > 9

Il est clair d'après le Rapport annuel de cette année que nous avons réalisé des progrès remarquables dans l'atteinte de nos objectifs et de nos engagements et j'ai confiance que nous continuerons à nous surpasser afin d'offrir des services économiques, efficaces et de haute qualité à tous les Canadiens. Nous avons fait nos preuves, nous avons survécu au changement avec autorité et compétence et j'ai pleinement confiance en notre habileté à continuer dans cette direction.

Nous avons appris cette année que plus nous en faisons, plus nous pouvons en faire.



Le Président-Directeur général,  
Michael J. Hutton



Un voyage de mille milles...

> début

Lorsque les Canadiens ont l'intention de visiter un pays étranger, il y a de fortes chances qu'ils auront besoin des services offerts par le Bureau des passeports. Très souvent, la première démarche de leur long voyage sera l'obtention d'un passeport. Il y a peu de moments de plus grande frénésie, lorsqu'on se prépare à entreprendre un voyage outre-mer, que celui de recevoir son passeport - les rêves de voyage deviennent réalité, les voyages d'affaires se concrétisent. Ce document fédéral officiel, reconnu sur le plan international par des traités multilatéraux, est réputé dans le monde entier pour son authenticité et l'intégrité de son processus de délivrance. Un voyageur qui détient ce document se sent en sécurité et protégé.

Le Bureau des passeports délivre le passeport de 24 pages, celui le plus demandé, ainsi que les passeports diplomatiques, spéciaux et d'urgence, les certificats d'identité et les titres de voyage pour réfugiés. Le Bureau est responsable de la révocation, de la retenue, de la récupération ainsi que de l'utilisation de tous 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, comme le précise le Décret sur les passeports canadiens. Le Bureau des passeports investit fierté, soin et engagement dans ce processus, et cherche constamment de nouvelles approches pour faire en sorte que le Bureau des passeports offre des services parfaits cette année et à toutes les années.

Pour atteindre ce but, le Bureau des passeports a trois engagements principaux. Le premier et le plus important est notre engagement vis-à-vis nos clients et les citoyens du Canada, et au moyen du perfectionnement continu de l'organisation, de la technologie et des ressources, nous répondons à leurs attentes en livrant des services de qualité. Le deuxième est notre engagement envers le gouvernement du Canada et ses composantes, puisque les citoyens estiment que le passeport est le document principal qui représente les personnes et le pays. Nous sommes par conséquent responsables de l'image, de la sécurité et de la sûreté de ce pays en collaboration avec d'autres organismes gouvernementaux provinciaux et fédéraux. Finalement le troisième engagement : aucun organisme ne peut fonctionner sans les efforts et les compétences de ses ressources humaines. Le Bureau des passeports respecte ses employés qui de leur côté dépassent ses attentes et continuent à faire de l'organisme un succès reconnaissable et visible.

Pendant l'année 1996-97, le Bureau des passeports a entrepris avec succès plusieurs démarches en vue d'atteindre ses buts à court et à moyen terme. Il a aussi connu de bons résultats au niveau de plusieurs améliorations dans la technologie, le service et l'organisation. Plusieurs projets à long terme progressent selon les prévisions et divers projets pilotes

ont démontré des résultats précoces et gratifiants. De plus, des plans gouvernementaux et au niveau de l'entreprise ont été mis en œuvre cette année, y compris l'amélioration de la collaboration interministérielle et intergouvernementale, la liaison et le partage d'information - éléments importants pour la gestion des demandes de voyage toujours croissantes.

Cette année, notre habileté à répondre aux changements rapides, allant des développements technologiques à la gestion réussie des projets pilotes à travers le pays, a été mise à l'épreuve. Afin de clarifier nos réalisations et de mesurer notre succès cette année, le Rapport annuel est divisé en cinq parties principales - chaque partie constitue un élément important de notre organisme, un fondement nécessaire à la prestation de services de qualité et représente des petits pas en vue de notre plus grand voyage. Le Bureau des passeports est motivé à réaliser un rendement supérieur dans trois domaines: la qualité des services, la sécurité et la rentabilité (Engagement 1). En plus, deux autres domaines nous préoccupent : le Bureau des passeports s'efforce de contribuer de façon significative à la collaboration interministérielle et intergouvernementale (Engagement 2) et de reconnaître l'importance de son personnel. (Engagement 3). Au moyen du développement efficace, du perfectionnement et de l'apport d'améliorations constantes, la gestion efficace de ces cinq éléments influence directement le succès de notre année et de notre organisme.

RA > 11

### *La qualité du service*

La qualité de notre service est notre atout le plus visible auprès de nos clients. La façon dont nos clients nous perçoivent et réagissent à nos services est un reflet direct de la qualité de ceux-ci. Cela représente plusieurs facettes de notre organisme, visant l'amélioration de nos produits, incluant des domaines tels que la satisfaction des clients, le développement des services et l'efficacité avec laquelle nous livrons ces services. Certaines de nos réalisations cette année comprennent l'analyse, le développement et la mise en œuvre de nouveaux procédés et de technologies de l'information pour accroître l'efficacité. Pour les besoins d'un avenir rapproché, des points comme les liens WEB, le paiement par cartes de débit ou de crédit et les cartes passeports pour les besoins pressants de voyage sont à l'état de développement ou de projet pilote. Des communications accrues au niveau opérationnel ont amélioré la coordination de la livraison des services. Des projets promotionnels et de sensibilisation ont augmenté notre accessibilité dans tout le pays pour nous aider à traiter les besoins particuliers de nos clients.

### *La sécurité*

Tandis que le Bureau des passeports tente constamment de satisfaire aux besoins des clients, il doit aussi assurer la

protection et du voyageur et de notre pays par des inspections et des procédures de révision sécuritaires. L'efficacité des services repose sur le fait de satisfaire aux exigences en matière de sécurité tout en prenant en considération notre mandat général. Le Bureau des passeports est constamment et régulièrement à revoir et à améliorer les systèmes, les procédures, les politiques et la technologie afin de s'assurer que l'intégrité continue d'être une partie inhérente de ses services aux clients. L'année qui se termine a été le point de départ de plusieurs réalisations. De nouvelles technologies ont été revues et testées dans le but de protéger l'information contre le trafic et pour s'assurer que l'information électronique satisfait aux procédures et aux spécifications de sécurité des passeports. De plus, on a redoublé d'efforts dans le domaine de la recherche et du développement pour préparer l'avènement d'une nouvelle génération de passeports. Plusieurs forums et groupes de travail auxquels participaient des organismes nationaux et internationaux chargés de l'application de la loi et d'autres organismes ont examiné le crime frontalier, la falsification, la contrefaçon et d'autres crimes liés aux passeports.

#### *La rentabilité et la productivité*

Le Bureau des passeports est un organisme très motivé, axé sur le service qui respecte ses normes élevées tout en étant financièrement responsable. Face aux demandes changeantes des clients pour des passeports et des services de voyage, au besoin croissant d'efficacité pour des voyages aux États-Unis et à l'augmentation de l'ensemble des voyages dans le monde entier, le Bureau des passeports s'efforce de fournir des services rentables. Les nouvelles technologies comportent de nets avantages financiers, tout spécialement les projets pilotes de cartes de crédit et de débit et les services téléphoniques informatisés, qui répondent aux besoins du client tout en réduisant la tension exercée sur les ressources financières et humaines. La rationalisation organisationnelle et administrative a amélioré l'efficacité et a rapproché les décideurs des clients.

#### *La collaboration interministérielle et intergouvernementale*

Le Bureau des passeports fournit des services efficaces en collaboration avec un grand nombre d'organismes gouvernementaux fédéraux, provinciaux et étrangers... plus efficace est la communication, plus efficaces sont les services de passeport. Nous avons également un grand impact sur les opérations et les préoccupations de la GRC, Interpol, Citoyenneté et Immigration (CIC), et Revenu Canada. CIC est un partenaire important dans l'amélioration des activités frontalières et comme force de dissuasion de l'utilisation de documents frauduleux et contrefaits; les corps policiers au pays et ailleurs contribuent régulièrement

à la planification et aux stratégies de sécurité; et le partage général de l'information aide à améliorer les activités frontalières et à réduire la vulnérabilité du Canada aux crimes : la contrebande et l'immigration illégale étant deux problèmes importants. La contribution du Bureau des passeports à la planification et à l'organisation à l'échelle du gouvernement nous aide à fonctionner d'une façon plus rentable, tout en respectant les règlements et les politiques du Canada.

#### *L'importance de nos employés*

Le facteur qui contribue le plus au succès est notre personnel. Son dévouement au service, ses relations courtoises envers les clients du Bureau des passeports et sa contribution au développement de programmes ont aidé le Bureau des passeports à devenir un modèle d'autofinancement d'organisme de service spécial (OSS). L'OSS a été créé par le Gouvernement du Canada dans le but d'améliorer les services aux Canadiens et il met l'accent sur l'usage de saines pratiques de gestion des affaires quant à la prestation des services. Le Bureau des passeports a reconnu le fait que de développer les compétences, la formation et le talent ouvre la porte aux occasions d'affaires et favorise la venue de nouveaux services. Vu que les compétences nécessaires à l'avenir évoluent rapidement, à tous les niveaux de l'organisation, nous devons nous assurer que le personnel du Bureau sera en mesure de donner un bon rendement. Un de nos récents succès réside dans l'habilitation de nos examinateurs de première ligne, ce qui exige une plus grande habileté à analyser et à résoudre des problèmes et à pouvoir répondre à tous les niveaux de demandes, améliorant ainsi la qualité de nos services. Les concepts de l'apprentissage continu, la formation en informatique, les programmes de reconnaissance et le développement entre les fonctions continuent de produire un impact mesurable sur notre efficacité et sur la qualité de nos services.

#### *Nos services relatifs aux documents de voyage*

La plupart des Canadiens connaissent le passeport de 24 pages, de couleur bleue. Celui-ci est actuellement délivré à plus de six millions de citoyens canadiens et est utilisé lors de voyages occasionnels, tels les voyages d'agrément ou d'affaires. Ce passeport représente actuellement 98 p. 100 de tous les documents de voyage délivrés. Il est valide pour une durée de cinq ans. Les enfants de moins de seize ans peuvent être inscrits dans le passeport de l'un de leurs parents ou posséder leur propre passeport.

Le passeport de 48 pages ressemble beaucoup au passeport 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.

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

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

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

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.

#### **Services à long terme et à venir**

Le Bureau des passeports est constamment à la recherche de nouvelles technologies qui lui permettront d'améliorer l'efficacité et le service aux clients. Nous avons réalisé des progrès importants au niveau du Programme de perfectionnement de la technologie conçu pour intégrer les technologies de pointe au processus de délivrance des documents de voyage canadiens. Nous espérons que les changements tels le système d'opération de réseaux étendus et les fibres optiques sauront améliorer nos liens au sein de l'organisme et permettront un échange rapide d'information touchant nos clients.

Le Bureau des passeports étudie la délivrance possible d'une carte passeport et les sondages indiquent des

**?> La popularité grandissante du voyage par chemin de fer au milieu du XIXe siècle donne lieu à une explosion du tourisme par toute l'Europe et entraîne l'effondrement du système des passeports et des visas. Pour réagir à cette situation de crise, la France abolit tout simplement le passeport et le visa, en 1861. D'autres pays européens suivent en 1914, l'obligation de détenir un passeport est éliminée pratiquement partout en Europe... jusqu'à la première guerre mondiale.<**

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 du Canada peuvent délivrer, au nom du Bureau des passeports, des passeports d'urgence aux voyageurs canadiens qui se trouvent dans une situation exceptionnelle à l'étranger.

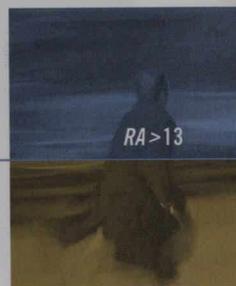
Le Canada délivre des titres de voyage pour réfugiés autorisés par la Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut de réfugié. Ces documents sont remis aux résidents permanents et aux titulaires d'un permis du ministre auxquels le statut de réfugié a été accordé par Citoyenneté et Immigration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

résultats très prometteurs. Son but est de faciliter le passage aux frontières entre le Canada et les États-Unis.

De récents essais de CANPASS ont été menés à l'Aéroport international de Vancouver dans le but de démontrer les avantages de ce document de voyage frontalier, destiné aux voyageurs d'affaires qui traversent fréquemment les frontières canado-américaines.

Le Bureau des passeports espère pouvoir répondre continuellement aux besoins des Canadiens en matière de voyages et d'affaires. C'est un service nécessaire que nous sommes fiers d'entreprendre. Nous essayons de rendre le premier pas et chaque pas suivant d'autant plus facile. Cette année a su démontrer que le Bureau des passeports est tout à fait capable de s'adapter au changement et que ses services et son personnel ne connaissent aucune limite...



1

la qualité



# Fournir des services de qualité est d'une importance capitale pour le Bureau des passeports. La facilité avec laquelle les gens voyagent, par plaisir ou par affaires, constitue un indicateur de nos services et de notre succès.

En 1969, la Commission royale d'enquête sur la sécurité donne son appui aux projets d'ouverture de bureaux des passeports régionaux à la grandeur du Canada dans le but d'assurer un meilleur service au public. Trois bureaux ont été ouverts en 1970, soit à Montréal, Toronto et Vancouver, afin de recevoir et de traiter les demandes déposées en personne. Il y a maintenant au Canada 28 bureaux qui traitent plus de 80 p. 100 du million et quart de passeports canadiens délivrés chaque année.

Fournir des services de qualité est d'une importance capitale pour le Bureau des passeports. La facilité avec laquelle les gens voyagent, par plaisir ou par affaires, constitue un indicateur de nos services et de notre succès, particulièrement avec les demandes croissantes de voyages entre le Canada et les États-Unis.

Pendant la dernière année financière, plusieurs réalisations issues de nos plans à court et à long terme ont contribué à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités. De plus, les bureaux régionaux ont connu des résultats importants sur plusieurs plans.

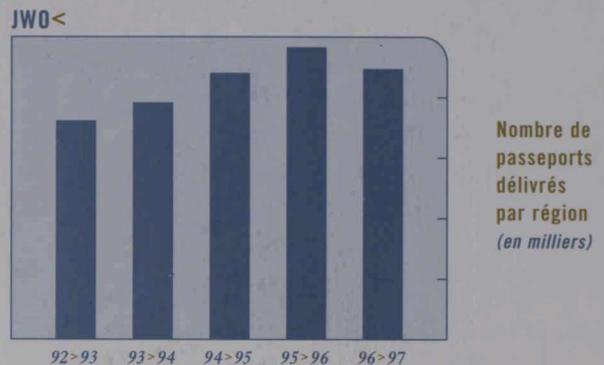
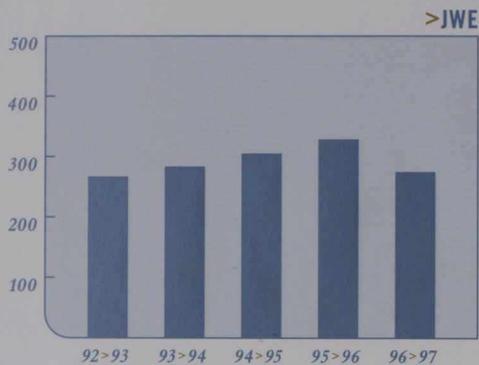
Le Bureau des passeports a quatre directions d'opérations régionales : les opérations de l'Ouest, les opérations de l'Ontario, les opérations centrales et les opérations de l'Est. Il y a 28 bureaux de délivrance de passeports répartis dans tout le pays, de St. John's, Terre-Neuve, à Victoria, Colombie-Britannique. Le Président-Directeur général, 4 directeurs fonctionnels et 21 gestionnaires travaillent à l'administration centrale et il y a 4 directeurs opérationnels et 28 gestionnaires dans les bureaux régionaux et à l'administration centrale.

### Résumés des régions

La Direction des opérations de l'Est, qui comprend St-John's, Halifax, Fredericton, Jonquière, Sainte-Foy, Laval, Saint-Laurent et Montréal, a délivré 274 889 passeports. En raison du succès de la formation, du développement des affaires et de l'habilitation des examinateurs de passeports cette année, toutes les demandes des clients ont pu être adressées et résolues à ce premier point de service. L'élaboration des lignes directrices pour traiter les questions les plus complexes et les plus demandées a eu pour conséquence la prestation de meilleurs services aux clients et un temps de réaction plus rapide. Des plans pour l'amélioration des salles d'attente pour les clients ont été mis en œuvre dans plusieurs bureaux. L'utilisation réussie des cartes de débit et de crédit a amélioré l'efficacité des services à Montréal et le service sera mis en œuvre ailleurs très bientôt. Nous avons reconnu récemment que les régions éloignées ont difficilement accès aux Bureaux des passeports. Pour y donner suite, des projets de sensibilisation et des stratégies d'accessibilité ont

En dernier lieu, la Direction de l'Ouest a également mis en œuvre un modèle d'organisation horizontale et a habilité ses examinateurs.

La Direction des opérations de l'Ontario, avec des bureaux à Brampton, Hamilton, Kitchener, London, North York, Scarborough, St. Catharines, Thunder Bay, Toronto et Windsor, a délivré 447 254 passeports. La productivité s'est maintenue en dépit du nombre irrégulier de clients, surtout grâce à la collaboration et à la bonne volonté du personnel qui a accepté d'aider dans d'autres bureaux. On a mis sur pied un nouveau système destiné à offrir un service pendant les fins de semaine, avec un point de service pour toute la région. De plus, deux bureaux pilotes ont mis en œuvre avec succès le service de carte de débit et de crédit. Grâce à l'élaboration de projets de sensibilisation de matériel didactique et promotionnel, on a réussi à sensibiliser les gens de la région aux services des passeports et aux procédures afférentes. On a évalué des pratiques et des procédures et les améliorations apportées ont eu un impact direct sur



permis d'élargir les services. Du matériel promotionnel a été diffusé dans une variété de médias.

La Direction des opérations de l'Ouest, avec des bureaux à Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, Vancouver, Surrey et Victoria, a délivré 317 156 passeports. Le centre téléphonique de Surrey, initié cette année, a reçu 240 037 appels de la région, dont 31,3 p. 100 ont été répondus par des téléphonistes. Des bureaux pilotes ont mis en œuvre avec succès le service de carte de débit et de crédit et environ 30 p. 100 des clients ont tiré partie de cette option. De nouveaux processus ont été mis en œuvre pour desservir le ministère de la Défense nationale (MDN) et ont récolté des résultats remarquables et positifs. Des alliances établies avec des organismes gouvernementaux au niveau provincial et fédéral, y compris la GRC, CIC, les gouvernements provinciaux et les services consulaires à l'étranger, ont contribué à l'amélioration du partage de l'information. La vidéothèque de la région de l'Ouest a rendu possible la formation à distance dans des domaines tels que la gestion, les relations avec les clients, l'informatique et la sécurité personnelle.

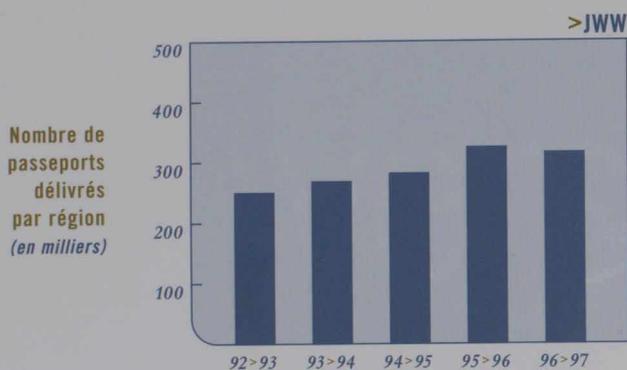
l'efficacité et les services. L'idée innovatrice d'un service d'aide mis à l'essai dans le but spécifique d'améliorer les systèmes d'archivage et de récupération de l'information a amélioré l'efficacité opérationnelle des systèmes pilotes. Les examinateurs habilités ont amélioré leurs compétences afin de livrer de meilleurs services.

La Direction des opérations centrales, avec ses bureaux à Hull et Ottawa et ses responsabilités en matière de service par la poste, de titres de voyage pour réfugiés, de certificats d'identité et de passeports spéciaux, a rapporté avoir maintenu sa productivité nette ainsi que son rendement et 276 921 passeports ont été délivrés. Le changement chez les examinateurs engendré par l'habilitation de ceux-ci a amélioré le service aux clients. Des expositions et des présentations ainsi que des visites guidées pour les dignitaires en voyage ont fait la promotion des services des passeports. La révision des systèmes de repérage des demandes de passeport a amélioré le service auprès de la Chambre des communes et la qualité des services a été évaluée et surveillée pour le client principal - MDN.

Dans toutes les directions régionales, on a développé et mis en opération cette année des services automatisés téléphoniques qui ont pu répondre à un grand nombre d'appels, 24 heures sur 24. Les services téléphoniques font l'objet de révisions constantes et d'améliorations afin d'en rehausser la qualité; au fur et à mesure que de nouvelles questions surgissent, le service automatisé s'élargit pour y répondre.

**Les objectifs** > Dans l'exercice de son mandat, le Bureau des passeports s'est fixé un certain nombre d'objectifs précis identifiés dans le Plan d'entreprise 1996-97. Vous trouverez ci-après les objectifs suivis des résultats.

*Objectif 1* : Poursuivre le développement du programme de perfectionnement de la technologie, faire l'essai et l'analyse de nouveaux systèmes et procédures qui mettent en application des technologies informatiques innovatrices de production de documents de voyage lisibles à la machine.

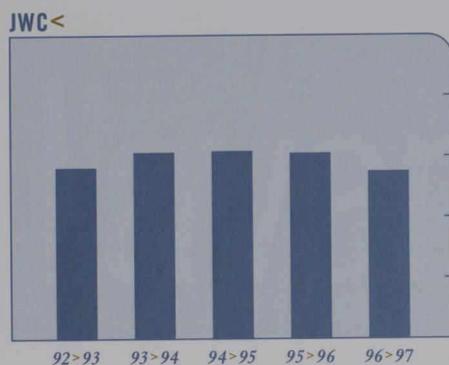


données et des périphériques nécessaires, le tout testé, validé et répertorié.

Des manuels de procédures, d'utilisateurs et de formation sur le système servant à archiver et à récupérer ont été élaborés et produits en vue de la formation du personnel et des équipes de gestion des bureaux pilotes. L'horaire de la formation a été préparé et approuvé.

*Objectif 2* : Obtenir l'autorisation pour entreprendre des essais pilotes d'une nouvelle carte-passeport, qui optimisera les avantages des nouvelles technologies et qui offrira aux voyageurs canadiens un document sûr, lisible à la machine, afin d'accélérer leurs voyages aux États-Unis et en provenance de ceux-ci ainsi que vers d'autres pays où le passeport n'est pas exigé. Planifier l'introduction des essais pilotes.

Le Bureau des passeports et CIC ont chacun produit un document de voyage et un document d'identité. Ces



La Phase III du Programme de perfectionnement de la technologie s'est terminée avec succès, et plusieurs aspects de la Phase IV sont entamés. Les développements technologiques hautement améliorés augmentent l'efficacité de nos ressources humaines et améliorent la vitesse de livraison de nos services.

Le système développé pour capturer, archiver et récupérer l'information incorpore des cas spéciaux, selon le plan. Le design préliminaire de l'architecture de ce système et la liste complète d'équipement requis ont été approuvés. Le logiciel a été livré pour être testé en vue de son acceptation et le système a été testé et validé. Les problèmes soulevés ont été notés et renvoyés à l'entrepreneur pour être corrigés.

En ce qui concerne la mise en œuvre du projet pilote, tout l'équipement nécessaire pour l'installation des réseaux locaux et étendus reliant les cinq bureaux pilotes avec le fichier central à l'administration centrale a été acheté, répertorié et préparé pour expédition aux sites pilotes. Le site de l'administration centrale a été emménagé d'une base de

documents, qu'ils soient délivrés pour les voyages ou pour préciser le statut d'une personne, sont produits uniquement après que l'authenticité de la nationalité et du statut du détenteur sont établies.

Nous avons travaillé conjointement avec CIC afin de développer des cartes passeport et de citoyenneté. Parce que ces deux cartes exigent une grande capacité en mémoire informatique, les deux ministères fédéraux ont convenu d'utiliser la technologie de la carte optique.

L'objectif de l'équipe du projet sur la technologie de la carte commune est la sélection d'une technologie de carte, la conception et la production d'un stock de cartes. Toutes les exigences (sécurité, efficacité, etc.) seront traitées de façon conjointe par les deux ministères afin de réduire les coûts de production et d'améliorer l'efficacité des opérations.

En plus des cartes passeports, des essais pilotes ont commencé avec le projet CANPASS. Les cartes CANPASS ont été délivrées à ceux qui voyagent fréquemment entre les États-Unis et le Canada, dans le but d'améliorer l'efficacité pour les voyageurs d'affaires fréquents. Le Bureau

des passeports de Vancouver continue de délivrer les cartes de mémoire optiques CANPASS pour le projet pilote à l'Aéroport international de Vancouver. L'information est téléchargée par modem aux postes de travail CANPASS, où les cartes sont produites, et celles-ci sont ensuite expédiées à l'aéroport. En plus des cartes CANPASS, le Bureau des passeports est responsable des opérations du Centre d'enregistrement des aéroports CANPASS. On a mis en place des mécanismes pour l'approbation des inscriptions et des demandes, ce qui comprend la revue des demandes afin de confirmer l'exactitude de l'information, de l'identité et de la nationalité.

*Objectif 3* : Parfaire la culture de service du Bureau des passeports afin d'assurer qu'elle réponde aux attentes des clients en améliorant ses normes de service et ses mécanismes de mesure du rendement, en introduisant la technologie de la carte de débit et de crédit, en revoyant les modalités de livraison des services, en fournissant de l'information en direct sur l'Internet et en introduisant de nouveaux services de sensibilisation pour ses clients. Le sondage national auprès des clients, récemment complété, a servi à améliorer sa culture de service.

Plusieurs aspects de cet objectif ont été atteints au Bureau des passeports cette année. Comme le rapportent nos bureaux régionaux, le système de carte de débit et de crédit a connu des succès précoces. De même, notre site Internet est en place pour expliquer l'historique et les services du Bureau des passeports. De plus, divers projets de sensibilisation des campagnes et des trousseaux de promotion, du matériel didactique (bandes vidéo, films, etc.), y compris un vidéo qui a remporté un prix, ont été des réussites.

Le Bureau des passeports a également amélioré son efficacité en simplifiant ses procédures internes, y compris les variantes de dates de naissance et les mises à jour au fichier central et la conception de formulaires et de manuels.

Le Manuel des certificats de naissance a été réédité au moyen de la Méthode d'information en modules intégrés et on a fait une scanographie de certains documents de naissance qui sont maintenant disponibles pour examen électronique. De plus, plusieurs publications et manuels sont maintenant disponibles en format électronique, facilitant l'accès au personnel.

Cette année, on a changé et amélioré les politiques sur les passeports, les procédures opérationnelles, de communications écrites et administratives.

La gestion des documents a fourni de l'information sur les dossiers administratifs avec rapidité et efficacité cette année et a répondu à 35 000 demandes de microfilms à l'étranger et à 100 000 demandes de microfilms au Canada.

La modification du mandat des postes de vérification de la qualité a généré des résultats cette année. Les directives continues des vérificateurs aux missions et leur contribution au programme de formation consulaire ont apporté une diminution dans le nombre d'erreurs faites par les missions, en dépit d'une augmentation du nombre de demandes traitées. La participation continue au programme de formation consulaire a été très bénéfique cette année, puisque nous fonctionnons plus sur la base « au besoin » pour former le personnel consulaire. L'introduction du programme de délivrance de passeports dans les missions consulaires a beaucoup contribué à la qualité des services cette année.

Cette année, l'introduction du système de prise de décision sur les politiques a permis l'examen et l'étude des problèmes opérationnels et de ceux touchant plusieurs secteurs afin que toutes les solutions de politiques et de procédures pertinentes puissent être envisagées.

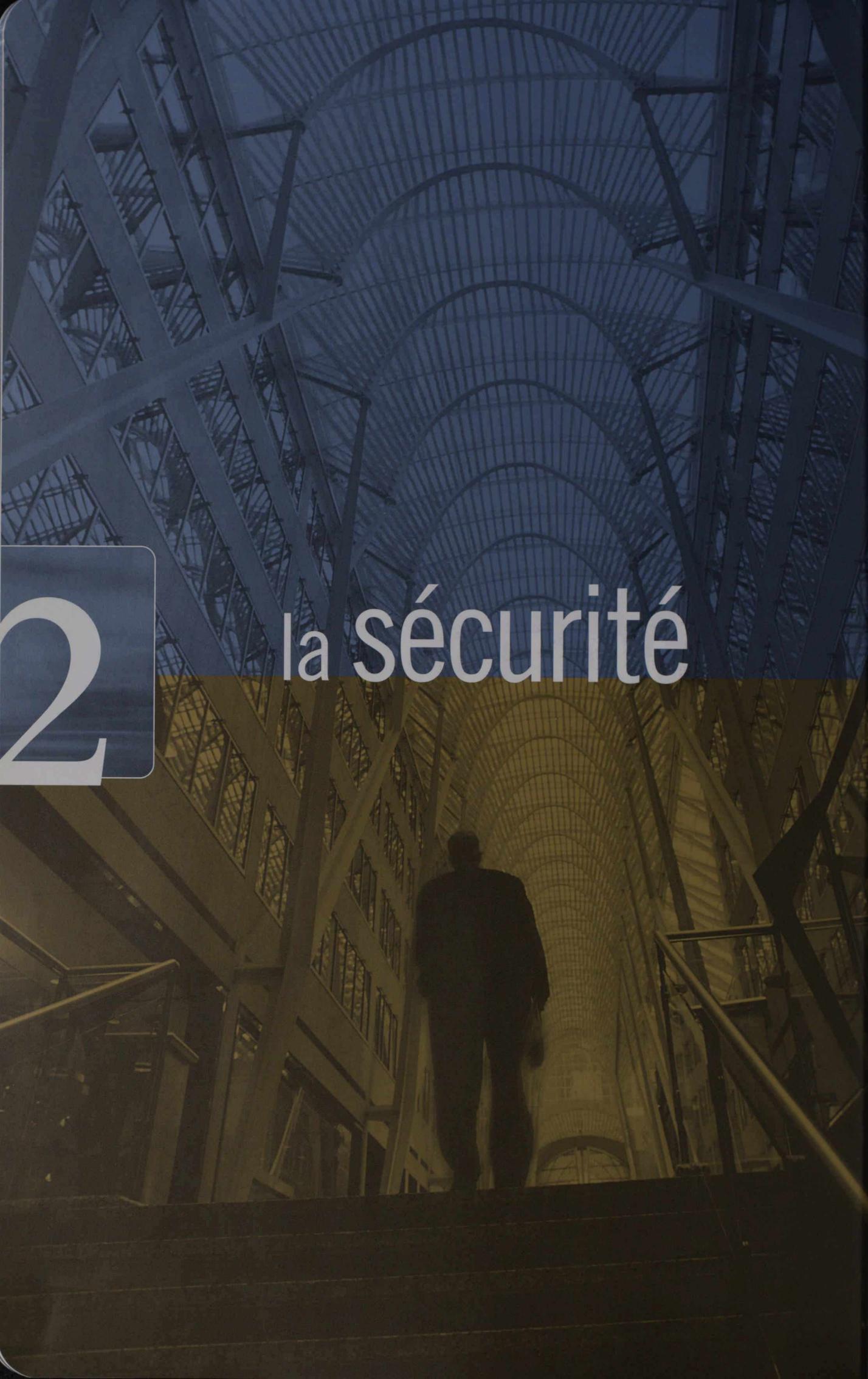
De futurs objectifs de services de qualité ont également été fixés, y compris l'introduction du téléchargement des données pour permettre l'entrée instantanée dans le répertoire principal des dossiers de passeports provenant des missions et des bureaux régionaux.

### *Vers l'avant*

Cette année, le Bureau des passeports a célébré des progrès considérables dans la qualité de ses opérations, de son organisation et de ses services et estime que les résultats des projets pilotes et des projets opérationnels constituent une rétroaction positive et constructive. De nouveaux services et de nouvelles technologies permettent au Bureau des passeports de rejoindre un plus grand auditoire et de promouvoir le succès de l'organisme. Les clients nous ont adressé beaucoup de félicitations écrites et les demandes de service ne cessent d'augmenter. En conséquence, le Bureau des passeports ira de l'avant dans ses projets à long terme et dans sa poursuite de l'amélioration de la qualité et de l'expansion de ses services.

The image shows a blue-tinted scene of people walking in a hallway. In the foreground, a person is walking away from the camera, carrying a large bag. In the background, another person is walking towards the camera. The overall atmosphere is one of movement and progress.

> vers l'avant



2

la sécurité

# La sécurité et la sûreté de voyager en terre étrangère, de concert avec les services consulaires facilement accessibles, représentent ce que le voyageur canadien a toujours apprécié de son passeport canadien... soit un sentiment de sécurité, la liberté de tout danger et la liberté de voyager.

La contrebande, le trafic de drogues, l'espionnage, le terrorisme, le crime organisé, l'immigration illégale, l'importation d'armes, de munitions, d'armes chimiques et d'engins atomiques...voilà certains éléments que les organismes chargés de l'application de la loi essaient de garder loin de votre milieu. L'intégrité des procédures de sécurité visant les passeports peut aider les organismes chargés de l'application de la loi à protéger les frontières.

La sécurité et la sûreté de voyager en terre étrangère, de concert avec les services consulaires facilement accessibles, représentent ce que le voyageur canadien a toujours apprécié de son passeport canadien... soit un sentiment de sécurité, la liberté de tout danger et la liberté de voyager.

Pour le Bureau des passeports, les organismes chargés de l'application de la loi, le ministère de la Justice, le gouvernement et les citoyens du Canada, la préoccupation la plus délicate, celle qui a des répercussions politiques, économiques et culturelles, est la sécurité.

La circulation croissante des gens à travers le monde, tant légalement qu'illégalement, va faire croître les demandes concernant l'amélioration de la sécurité et de l'intégrité du passeport.

Le Bureau des passeports estime qu'il a le devoir de contribuer à assurer la sécurité de tous les Canadiens, aussi bien à l'étranger que chez-nous.

La sécurité nationale et internationale continue d'être un enjeu important pour plusieurs nations. Le Bureau des passeports doit satisfaire aux exigences concernant le maintien de hauts niveaux de sécurité et l'amélioration et la facilité des voyages pour ses citoyens. L'objectif consiste à améliorer le niveau de sécurité sans nuire au détenteur de passeport ou au niveau de service.

Le Canada constitue un port d'entrée principal et une destination souhaitée pour les criminels, les contrebandiers et les immigrants illégaux pour plusieurs raisons - l'une étant le haut niveau de vie dont jouissent les Canadiens; l'autre, l'accès facile aux États-Unis.

Lorsque les individus échappent aux mesures de sécurité des douanes et des passeports, d'importantes ressources humaines et financières sont consacrées à leur recherche, leur poursuite et leur extradition. Beaucoup de pression est exercée sur les organismes chargés de l'application de la loi pour retracer les individus et les organismes illégaux, allant du terrorisme au trafic de drogues, des réseaux de contrebande à l'espionnage. Bien que ces questions importantes viennent rarement à la connaissance du public, les répercussions des erreurs commises ont une visibilité extrêmement élevée, tout en étant nuisibles sur les plans politique, économique et social.

Le Bureau des passeports atteint l'objectif de sécurité en développant un document qui comporte de nombreuses caractéristiques et mesures de sécurité. Des procédures strictes sont en place dans le but d'assurer l'authenticité du passeport et l'admissibilité du requérant. Ce niveau de sécurité procure confort et sécurité, chez-soi et à l'étranger, à tous les Canadiens et aux autorités des gouvernements étrangers. La question de la sécurité est particulièrement critique en ce qui a trait aux traversées entre les États-Unis et le Canada en raison du haut volume de celles-ci.

**RA > 22** *Les objectifs* > Le Bureau des passeports s'est fixé plusieurs objectifs distincts visant la sécurité pour 1996-97.

La technologie de la carte: Accès sécuritaire et facile aux États-Unis...

*Objectif 1* : Tels qu'il est mentionné auparavant, l'introduction de cartes pour les voyages aux États-Unis, afin de fournir une façon sécuritaire de traverser la frontière tout en minimisant les délais.

Le Bureau des passeports a choisi des cartes optiques et est en train de leur faire subir des tests pour étudier leur résistance à la falsification et leur durabilité, par l'entremise d'un laboratoire de tests indépendant. La carte utilise la technologie la plus avancée en ce domaine et maximise les capacités de mise en mémoire afin de satisfaire aux besoins combinés du Bureau des passeports et de CIC. Ces mesures sont testées avec le plus grand soin, tout en se souciant de l'importance de protéger l'information électronique.

En plus de la technologie de la carte, des mesures de sécurité ont été adoptées par le Centre d'enregistrement des aéroports - CANPASS - un projet pilote pour tester l'efficacité des cartes passeports utilisées par les voyageurs qui traversent fréquemment la frontière à l'Aéroport

international de Vancouver. Deux représentants officiels des passeports ont été affectés à la réception des demandes pour ce projet, qui incluait la confirmation de l'identité et de la nationalité des requérants et de la transmission électronique du dossier au Centre d'enregistrement CANPASS... toute l'information concernant le titulaire était confirmée et approuvée par le représentant officiel autorisé, et les précautions de sécurité complètes étaient observées.

Jusqu'à maintenant, les deux projets se sont avérés de grands succès et, une fois les tests complétés, devraient s'avérer une mesure solide et sécuritaire pour éliminer les traversées illégales tout en maintenant un accès rapide entre les deux pays.

*Objectif 2* : Initier les étapes menant à l'introduction de la nouvelle génération des passeports avec l'objectif d'empêcher la contrefaçon ou la modification des documents.

En préparation à la nouvelle conception des passeports, la Direction de la sécurité, de la politique et de l'admissibilité a entrepris des pourparlers productifs avec la plupart des principaux intervenants en affaires dans les domaines de la sécurité de l'encre, du papier et de l'imprimerie. De plus, des initiatives ont été prises afin d'étudier et de mettre en œuvre des technologies et des systèmes nouveaux et émergents.

L'amélioration dans l'échange d'information entre l'administration centrale et les bureaux régionaux et l'amélioration des liens électroniques pour l'avenir ont été étudiées, avec la perspective d'améliorer les procédures de sécurité. En portant une attention particulière à la fois à la protection de l'information individuelle et à la sécurité nationale, ces liens électroniques satisferont aux normes réglementaires de sécurité de la technologie de l'information.

*Objectif 3* : Examiner les occasions et les paramètres pour que le Bureau des passeports puisse mettre à exécution ses expertises concernant la sécurité des documents en menant une évaluation du contrôle de la qualité de la livraison par les manufacturiers pour le compte d'autres organismes du gouvernement canadien responsables de documents sûrs.

L'évaluation du contrôle de la qualité de la livraison par les manufacturiers pour le compte d'autres organismes du gouvernement canadien responsables de documents sûrs a dû être remise cette année. Alors que le Bureau des passeports y a mis beaucoup de travail et

d'efforts, il a été impossible d'en venir à une entente avec ce qu'était le Groupe Communications Canada avant sa privatisation.

Le Bureau des passeports planifie poursuivre cet objectif et continuera ses négociations dans le but de fournir des services d'experts aux autres ministères et organismes pour ce qui est de la sécurité des documents.

*Objectif 4* : Maintenir l'intégrité et la réputation des documents de voyage canadiens, en menant des projets pour aider à détecter et à empêcher l'usage frauduleux des passeports canadiens et en communiquant avec le public canadien, les intervenants et les tierces parties concernant la prévention de la fraude.

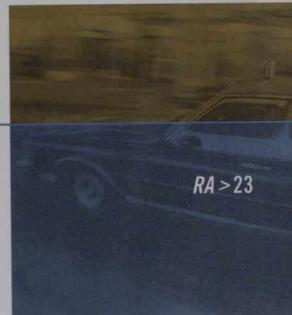
Le Bureau des passeports a conçu le dépliant sur les passeports qui détaille les principales caractéristiques

Par exemple, la GRC a toujours mené les enquêtes visant l'identification des organisations étrangères actives dans la contrebande, des faussaires de documents de voyage, des vendeurs de documents, des courriers ou accompagnateurs étrangers ainsi que des itinéraires et des tendances de la contrebande. L'information relative aux cas de poursuites et d'enquêtes, aussi bien que les détails sur la sécurité des passeports, est partagée avec les organismes chargés de l'application de la loi (sur une base nationale et internationale) pour établir des stratégies anti-faussaires et anti-contrebandes. Le Bureau des passeports est disposé à aider les organismes chargés de l'application de la loi dans leurs enquêtes.

C'est ce genre de stratégies et de partenariats qui permettent d'établir les cas d'abus, de contrefaçon, de falsification et de modification de documents et qui font du passeport canadien un document très sécuritaire, reconnu mondialement.

**?> Entre 1947 et 1970, les Canadiens ne pouvaient faire leurs demandes de passeport que par la poste. Les exigences étaient très simples et les requérants déclarant être nés au Canada n'avaient pas à fournir de preuve.**

**Dans les années qui ont suivi, cependant, le nombre de passeports perdus et volés a augmenté, ce qui illustre clairement le besoin de relever les exigences. <**



sécuritaires du passeport actuel et qui fournit une ressource experte aux organismes extérieurs sur des avis, des directives et une expertise supplémentaires. Ce matériel est disponible chez les autorités du contrôle des frontières à travers le monde.

Le Bureau des passeports a travaillé en étroite collaboration avec Interpol cette année et a participé à des conférences internationales pour aborder la question des documents de voyage frauduleux et pour établir des stratégies afin de contrer ces problèmes.

La Direction de la sécurité, de la politique et de l'admissibilité a participé au groupe de travail de l'Organisation de normalisation internationale (ISO) afin de normaliser les spécifications des passeports pour les documents de voyage lisibles à la machine et a aussi participé à des réunions de groupes de travail de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) sur l'harmonisation des documents de voyage lisibles à la machine. L'enjeu de la sécurité est le plus important à l'ordre du jour.

Le Bureau des passeports a élargi ses partenariats avec CIC, la GRC et des agences provinciales et continue d'avoir des impacts positifs sur l'optimisation de la sécurité.

#### *Gardons le rythme*

Cette année, le Bureau des passeports se sent très fier de ses réalisations dans le domaine de la sécurité. Les améliorations au niveau de la technologie, des cartes d'accès lisibles à la machine et des contre-mesures de sécurité ont toutes eu des résultats couronnés de succès et ont contribué largement à nos réalisations. Les relations du Bureau avec les organisations extérieures chargées de l'application de la loi ainsi qu'avec les organismes du gouvernement ont enrichi le partage des renseignements et ont mené à un front commun pour faire face aux besoins des individus et du gouvernement du Canada. Le Canada s'efforce de rester à la fine pointe des développements technologiques dans la conception des passeports et des systèmes de traitement dans le but de protéger l'intégrité des documents de voyage et de rester au faite de la technologie de sécurité internationale.

Les projets en matière de sécurité et de technologie entrepris et complétés au cours de l'exercice 1996-97 constituent des réussites sur lesquelles on peut s'appuyer pour passer au 21<sup>e</sup> siècle en toute sécurité.

3

la rentabilité

# Le Bureau des passeports est doté d'un fonds renouvelable. 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 les requérants plutôt que par les contribuables en général.

Cette année, selon la tendance, il existe une pression continue de la part du public pour que le gouvernement accroisse l'efficacité, réduise les coûts, et fournisse des rapports clairs et directs sur la façon dont l'argent a été dépensé. La pression provient des organismes centraux aussi bien que du public. 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 et utilisés de la façon la plus avantageuse.

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 l'efficacité dans la prestation de programmes gouvernementaux. En tant

qu'OSS relevant du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), le Bureau des passeports est doté d'un fonds renouvelable. 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 les requérants plutôt que par les contribuables en général. Les frais pour l'obtention des documents de voyage sont restés inchangés depuis 1992. Les droits pour les services consulaires de 25 \$ sont recueillis par le Bureau des passeports au nom du MAECI.

**Les objectifs** > 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, la rentabilité et le raffinement organisationnel...

*Objectif 1* : Le premier et le plus important de nos objectifs était l'espérance de voir les améliorations et les processus technologiques (systèmes d'information, cartes de crédit et de débit, CANPASS) fournir des solutions plus rentables pour nos services.

Des études démontrent qu'une mise en œuvre réussie des initiatives de la technologie de la carte commune aura comme résultat de réduire nos coûts de production, de renforcer nos efficiences opérationnelles et d'appuyer les initiatives élaborées par les autres équipes de projets du Bureau des passeports en collaboration avec CIC.

Grâce à la mise en œuvre réussie de la carte de crédit et de débit, plus de processus financiers rentables ont comme résultat de meilleurs coûts-avantages.

Le réseau étendu mis en œuvre pour relier Ottawa, Montréal, North York, Kitchener et Vancouver au réseau local de l'Administration centrale a amélioré l'efficacité des communications par courrier électronique et des données et a pavé la voie vers l'accès à l'Internet et aux projets pilotes de systèmes automatisés.

RA > 26

Les fibres optiques à l'Administration centrale ont été augmentées pour inclure les raccords à une nouvelle salle de câbles et l'installation d'un commutateur de réseau à haute vitesse dans la salle des ordinateurs. Cela a permis l'accroissement des services offerts par le biais du réseau local sans pour autant influencer sur le rendement du bureau.

La technologie téléphonique a donné comme résultats une prestation efficace de systèmes automatisés, réduisant grandement la pression sur les ressources humaines et financières et améliorant le service à la clientèle.

Grâce à de meilleures opérations de gestion de documents, la Direction des services de gestion a pu fournir des services rentables de microfilms ici et à l'étranger. À la suite d'une étude visant un système automatisé de gestion de documents, un contrat a été attribué pour installer le système Foremost, capable de gérer tous les documents et d'effectuer la récupération électronique de ceux-ci. Ceci va grandement améliorer la rentabilité en permettant la récupération en direct opportune pour les besoins des bureaux à travers le pays.

On a créé des modèles pour permettre un accès électronique et la création de documents fréquemment utilisés (notes de service, feuilles de télécopieur) instantanément, réduisant ainsi les coûts de production et d'imprimerie de ces documents en format papier. Le logiciel des formulaires électroniques (Informs) a été utilisé pour

créer des formulaires originaux que les utilisateurs peuvent remplir électroniquement, réduisant ainsi les coûts de composition associés à la préparation des originaux pour des fins d'imprimerie.

Les versions électroniques des manuels, des politiques, des procédures d'exploitation et d'autres documents en cours de production cette année et l'année prochaine vont grandement réduire les coûts d'imprimerie, de publication et d'achats, comme le fera l'élimination des postes de traitement de textes (remplacé par des contractuels selon la demande).

Les Services de courrier ont créé un système de repérage pour les demandes de passeport en utilisant un code à barres dans le service du courrier de la Chambre des communes.

Un nouveau système de repérage ou d'inventaire de problèmes a été mis en place pour mieux repérer et enregistrer les demandes d'aide et qui assure en retour un meilleur relevé des appels de soutien et le développement de réponses plus rentables aux questions importantes.

*Objectif 2* : Améliorer le cadre de gestion du Bureau des passeports pour la planification et la budgétisation des affaires et soutenir la prise de décisions efficace des gestionnaires au Bureau des passeports en rationalisant et en intégrant les processus financiers et administratifs et les systèmes d'information.

Nous avons mis en œuvre un cycle budgétaire révisé ainsi qu'un nouveau cadre de planification des ressources pour le Bureau des passeports. Cela a permis de remettre plus fréquemment au Comité exécutif des prévisions budgétaires et de l'information normalisée du budget de base à partir desquelles les budgets des directions sont révisés et les projets sont approuvés.

Grâce à la rationalisation et à l'intégration des processus administratifs et financiers améliorés, une prise de décisions améliorée par la gestion a été rendue possible. Un accès accru au système d'information de la gestion financière amènera une planification financière plus efficace. La configuration, le prototype et la formation pour le système auront lieu au cours de l'exercice 1997-1998.

De nouveaux processus avec le MDN ont réduit le processus d'examen et ont accru la rentabilité des services, comme l'a fait le processus de « facturation après service ».

Avec la mise en place des stratégies de « l'équipe volante » (la réaffectation des ressources humaines dans les secteurs où la demande de services est élevée), les méthodes plus rentables d'utilisation des ressources humaines ont porté

fruit, particulièrement grâce à l'aide de personnel à temps partiel, occasionnel, saisonnier et étudiant.

De plus, un Secrétariat ministériel a été créé comme projet pilote au sein du Bureau des passeports pour aborder les enjeux qui préoccupent les intervenants externes. Le Secrétariat s'occupe de certaines questions dans les cas où il est plus approprié d'être indépendant des autres opérations et fonctions, à la fois pour l'organisme et pour le ministère. Le Secrétariat a également pris l'initiative de traiter les enjeux horizontaux au gouvernement (partage de données communes, bureaux, services, etc.) Ainsi que la responsabilité des vérifications internes. Il est prévu que le Secrétariat élargira son mandat afin d'inclure l'intégration

verticale grâce à d'autres alliances gouvernementales et/ou collaboration avec le secteur privé, les sociétés d'État ou d'autres organismes.

L'accent mis sur la planification stratégique à long terme a mené à l'identification de quatre impératifs stratégiques, à la mise en œuvre d'un processus pour aborder les enjeux critiques et les défis du Bureau des passeports et à l'introduction d'une approche systématique pour gérer le changement. Le nouveau processus de planification stratégique va élaborer un plan et une vision partagés qui vont guider notre prise de décisions au cours des quatre prochaines années.

**?> Une des premières allusions au passeport remonte à l'an 450 environ avant Jésus-Christ. Néhémie, fonctionnaire auprès du roi Artaxerxès de la Perse ancienne, demande la permission de se rendre en Judée. Le roi acquiesce et remet à Néhémie une lettre à l'intention « des gouverneurs de la province au-delà de la rivière», sollicitant de lui assurer un sauf-conduit durant son passage sur leurs territoires.**

**Le passeport canadien d'aujourd'hui adresse encore cette requête.**

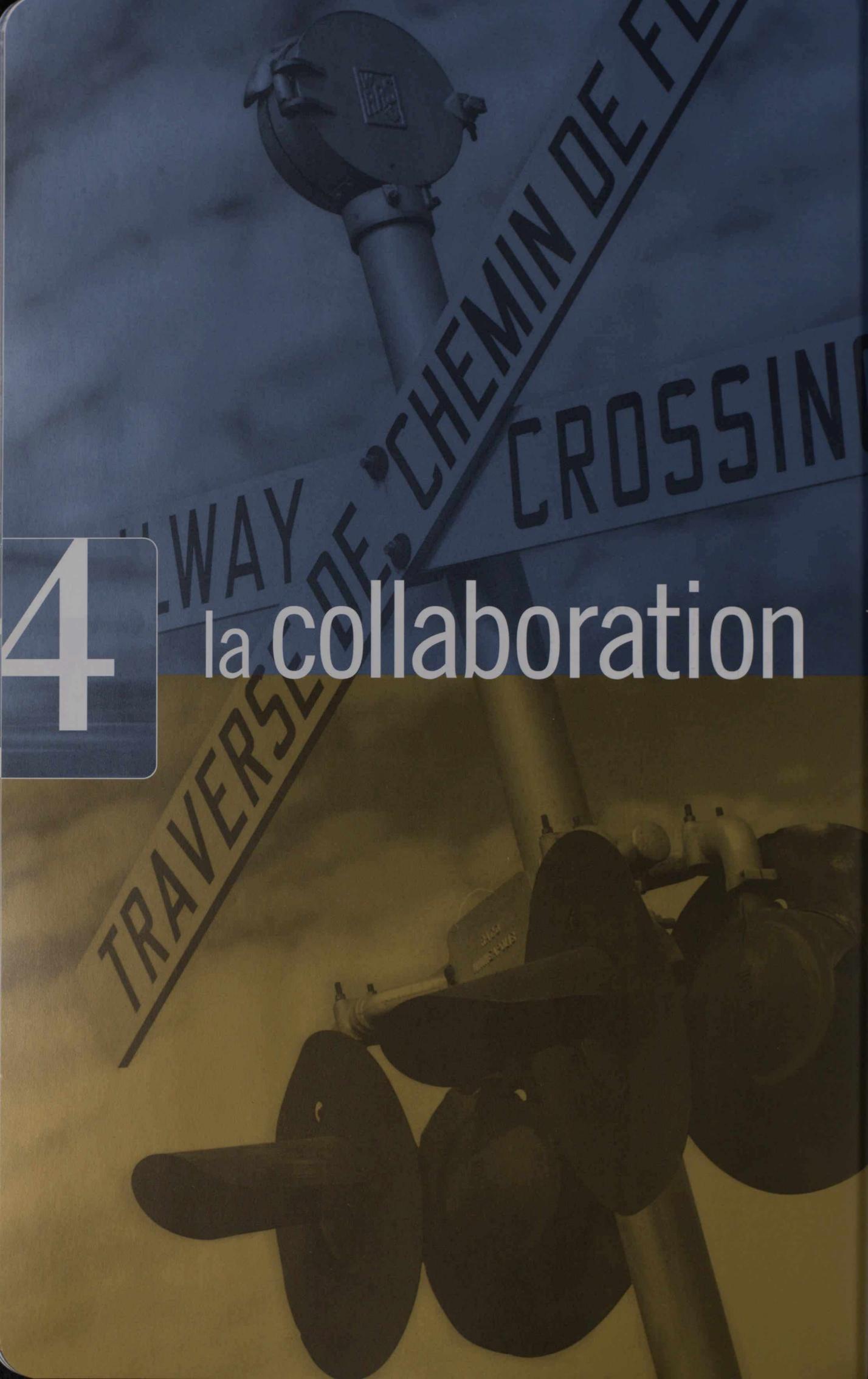
**À l'intérieur de la page couverture, il y a une lettre émise au nom de Sa Majesté la Reine. Comme la lettre de Néhémie, celle-ci demande un sauf-conduit et la protection du porteur.**

**Il faut attendre le règne de Louis XIV de France pour que ces « lettres de sollicitation » deviennent populaires. Le roi lui-même signe des documents en faveur de ses courtisans. Toute lettre du genre est appelée « passe port », ce qui signifie littéralement « passer dans un port », la plupart des voyages internationaux se faisant par bateau. D'où le mot « passeport ».**<



4

# la collaboration



# Des alliances réussies avec les gouvernements provinciaux ont mené à des services plus étendus. Par exemple, un projet pilote a été initié pour que les clients puissent demander des certificats de naissance par l'entremise du Bureau des passeports au Québec.

Bien qu'il y ait des rôles plus évidents à jouer avec CIC, Revenu Canada et la GRC en ce qui a trait à l'élaboration de procédures sécuritaires et efficaces pour les passeports, les documents et les services, il y a aussi de nombreux autres champs de responsabilités. Il y a les engagements internationaux vis-à-vis la sécurité, les politiques stratégiques du gouvernement dans son ensemble et les initiatives à coûts partagés et les projets externes de sensibilisation avec les écoles, les services consulaires et les organismes à but non lucratif. Le Bureau des passeports prend au sérieux ses responsabilités externes et s'engage dans les activités de ses partenaires.

**Les objectifs** > Deux objectifs généraux ont été mis de l'avant dans le Plan d'entreprise cette année.

*Objectif 1* : Améliorer constamment la communication, la collaboration, les projets conjoints et les ressources partagées entre Citoyenneté et Immigration, Revenu Canada et le Bureau des passeports.

*Objectif 2* : Maintenir l'intégrité et la réputation des documents de voyage canadiens, en menant des projets afin d'aider à détecter et à prévenir l'usage frauduleux de passeports canadiens et en communiquant avec le public, les intervenants et les tierces parties en matière de prévention de la fraude.

Le Bureau des passeports a réussi à parrainer des alliances et à faire la promotion des services au-delà des attentes pendant l'exercice 1996-97.

## **Les provinces**

Des alliances réussies avec les gouvernements provinciaux ont mené à des services plus étendus. Par exemple, un projet pilote a été initié pour que les clients puissent demander des certificats de naissance par l'entremise du Bureau des passeports au Québec. L'information sur les demandes était aussi facilement disponible à de nombreux bureaux du gouvernement provincial, dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick, permettant un accès plus facile à nos services. Des alliances avec les bureaux provinciaux des Statistiques de l'état civil et des Véhicules automobiles (conjointement avec la GRC et CIC) ont aidé à améliorer les processus de

partage de renseignements pour une certification plus facile de l'identification et du passeport. La gestion des bureaux régionaux a participé aux Conseils des représentants fédéraux principaux dans leurs provinces. Les conseils régionaux se rapportent directement au Greffier du Bureau du Conseil privé et au Secrétaire du Conseil du Trésor pour donner leur contribution à l'élaboration des programmes du gouvernement. Dans la région de l'Ouest, notre Directeur a exercé les fonctions de Président du Conseil de la Colombie-Britannique et de l'Alberta.

### *Les autres ministères*

Afin d'accroître notre vitesse de traitement des demandes, nous avons établi et renforcé cette année des alliances améliorées avec CIC, la GRC et Revenu Canada. Nos services ont été grandement améliorés pour l'un de nos principaux clients - le Ministère de la défense nationale.

La participation avec Revenu Canada et CIC a favorisé la poursuite des objectifs quant aux documents de passeport et d'identité lisibles à la machine, aussi bien qu'aux cartes format. Le but ultime étant une ligne d'inspection primaire automatisée. On s'attend à ce que la nouvelle carte passeport soit fonctionnelle pour tout programme de voyageur fréquent dans les aéroports du Canada et des États-Unis. Les alliances avec ces ministères mènent au développement et à l'amélioration d'une nouvelle génération de documents de voyage lisibles à la machine, des procédures et des spécifications sur la sécurité.

Nous avons mis de l'avant quatre projets de collaboration avec Citoyenneté et Immigration Canada cette année pour améliorer la prestation des services au public.

Premièrement, le projet pilote de partage d'emplacement a mis de l'avant les plans d'un milieu potentiel avec réception et comptoir d'accueil communs. Bien qu'à l'arrière scène, chaque ministère gère ses propres services, le contact initial avec le public comporte beaucoup de similarités. Grâce à des aires d'accueil partagées, des heures de service prolongées, des services bilingues, un partage d'information élargi et un programme d'information plus complet, les deux ministères seraient en mesure d'atteindre un niveau d'efficacité plus élevé. Un projet pilote de cette initiative aura lieu à London, Ontario.

Deuxièmement, le projet pilote simultané au niveau des demandes, visant les nouveaux citoyens canadiens qui font une demande de passeport, a permis de noter que l'information recueillie par les deux ministères pour les nouveaux citoyens et pour les passeports est la même. Les deux ministères vont collaborer et coordonner le traitement des demandes, avec espoir d'en arriver rapidement à une demande commune pour le certificat de citoyenneté et le passeport. Ces modifications rationalisent le processus et

sont plus rentables. Des projets pilotes seront mis en œuvre en Alberta et en Nouvelle-Écosse.

Troisièmement, le projet des services partagés va améliorer le partage de l'information et les opérations conjointes. Les téléphonistes vont répondre aux questions générales, sans entrer dans les cas particuliers pour CIC et le Bureau des passeports. Les projets sera mis en œuvre dans tous les centres d'appels.

Quatrièmement, la technologie de la carte commune a connu des résultats significatifs, tel qu'il est mentionné plus tôt.

De plus, la collaboration avec CIC cette année a entraîné la délivrance de passeports canadiens lors d'une cérémonie de la Citoyenneté célébrant le 50e anniversaire de la Loi sur la citoyenneté. En outre, une alliance a été établie avec la GRC pour appuyer le programme des Enfants disparus - le Bureau des passeports planifie accroître le rôle qu'il joue dans cette activité. Des réalisations continues au Plan de perfectionnement de la technologie se sont produites plus facilement grâce à la liaison avec plusieurs représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du MAECI. Par la conception et le développement de différents modèles de comptoirs publics et la gestion des améliorations de baux nécessaires pour les bureaux pilotes, les conditions du service se sont améliorées. Il y a également eu une nette amélioration relativement aux communications avec le MAECI et les missions grâce à l'installation de quelques stations SIGNET. Les stations SIGNET sont des ordinateurs autonomes à haute sécurité, développés pour améliorer la coordination entre le Bureau des passeports et le MAECI.

Des améliorations dans la prestation des services de passeport au MDN ont été pleinement réalisées cette année. Un nouveau processus a été mis en œuvre dans la région de l'Ouest. Le Bureau des passeports a fourni des services à bord de bateaux et a examiné 200 demandes en trois heures et demie, réduisant grandement la durée comparative au service normal. Les droits pour les services ont été administrés plus tard, réduisant grandement le temps perdu par les exercices aller et retour du MDN. De plus, au plan central, des services et des améliorations ont été fournis au MDN en mettant l'accent sur la coordination des changements du volume de demandes pour répondre à leurs exercices considérables de rationalisation.

La participation annuelle continue à une Conférence de quatre nations (Royaume-Uni, États-Unis, Australie et Canada) a mené à des discussions portant sur les nouveaux résultats et les solutions en matière de sécurité. L'an prochain, le Canada et les États-Unis seront les hôtes conjoints à Boston, Pittsburgh et Ottawa.

## **Les relations internationales et le lien avec les États-Unis**

Grâce aux initiatives grandissantes du gouvernement pour améliorer le commerce et réduire les barrières commerciales, les voyages d'affaires accessibles et faciles sont devenus une grande priorité. Les projets tels que les passeports lisibles à la machine, les communications améliorées (les systèmes d'information, les réseaux local et étendu, la réduction des activités de chevauchement avec les Douanes et les efforts conjoints avec les organismes américains, visent tous à faciliter les voyages sécuritaires. Une plus grande collaboration, des stratégies de sécurité conjointes et des initiatives à coûts partagés permettent un accès plus facile à la personne d'affaires et aussi au voyageur. Chaque jour, nous prenons des moyens pour faire de l'accessibilité sans-souci une réalité.

Nos préoccupations ne s'arrêtent cependant pas aux frontières des États-Unis. Le Canada a la responsabilité d'aborder les enjeux et les préoccupations de nature internationale d'autres pays, aussi bien que de participer pleinement à l'élaboration de politiques internationales et stratégiques.

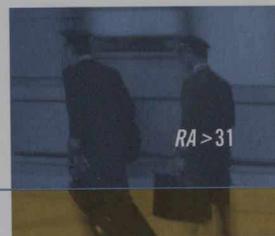
essentiel afin de rendre les voyages plus sûrs, plus faciles et accessibles.

## **Les autres organismes - marchons en tandem**

Le Bureau des passeports contribue grandement aux activités d'autres organismes gouvernementaux, d'organismes de charité et d'organismes à but non lucratif. Par exemple, nous avons donné de l'information sur les services des passeports lors d'une réunion d'une circonscription de Scarborough, Ontario. Une réunion avec les députés du Grand Toronto a permis au Bureau des passeports de leur fournir des conseils lorsqu'ils transigent avec leurs électeurs sur des questions de passeports.

De plus, nos bureaux continuent d'offrir des services de sensibilisation aux écoles et aux églises et nous prêtons des vidéos comme outils d'enseignement. Nous avons donné des présentations dans des collèges sur l'histoire du Bureau des passeports. Nous avons fourni des trousseaux d'information sur les passeports aux écoles, aux agences de voyage, aux bureaux de députés provinciaux et fédéraux.

**?> L'origine du mot sécurité vient du mot latin, « securus », le préfixe « se » signifiant sans et « cura » signifiant souci... ce qui s'est rapidement élargi pour signifier « libre de souci » et « libre de danger ».<**



Le Bureau des passeports organise, mène et participe à des groupes de travail, des projets et des comités intéressant des organismes internationaux et des gouvernements étrangers. La collaboration cette année avec l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et avec l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a permis d'appuyer l'élaboration de procédures sécuritaires pour des projets tels que celui des cartes passeports lisibles à la machine afin de contrecarrer les contrebandiers et les faussaires. La collaboration avec Interpol a mené cette année à la clarification réussie de la question des documents de voyage frauduleux et à l'élaboration de contremesures efficaces de sécurité. On a beaucoup mis l'accent sur l'amélioration des relations avec les services consulaires, en particulier Hong-Kong et Singapour et, tel qu'il est mentionné précédemment, l'arrivée de services de passeports plus flexibles a amélioré l'efficacité des services consulaires. Le maintien de bonnes relations ouvertes avec les gouvernements étrangers améliore la place du Canada sur l'échiquier mondial - des présentations ont été organisées cette année avec des dignitaires du Brésil, du Burkina Faso et de Taïwan concernant les opérations des bureaux des passeports.

Ce genre de collaboration améliorée est un élément

Le personnel du Bureau des passeports a aidé Centraide à dépasser largement ses objectifs fixés en démontrant de l'initiative, de l'imagination et de l'entrain. Nous avons amassé des fonds pour la Société du cancer, plusieurs banques d'alimentation, la Fondation du souhait de Noël et la Fondation du souhait des enfants. Nous avons appuyé de façon enthousiaste et créative des activités communautaires telles que la Recherche sur le cancer du sein, la Société du cancer, le SIDA, la sclérose en plaques, les banques d'alimentation et de nombreux organismes de charité pour Noël.

## **Menons la course**

Le Bureau des passeports a atteint les objectifs qu'il s'était fixés en participant à diverses activités avec d'autres organismes gouvernementaux et non-gouvernementaux. Il réalise que ce rôle est appelé à grandir à l'avenir et qu'il exige toute l'attention et la préoccupation possible de la part de nos gens. Grâce à la pression grandissante exercée sur les ressources financières gouvernementales et à l'accent qui porte sur la réduction des chevauchements et sur l'harmonisation des opérations, les alliances avec d'autres organismes deviennent la clé de notre succès.

5

nos employés



# Cette année, le Bureau des passeports a mis en œuvre des initiatives importantes dans le domaine de la planification stratégique en ressources humaines, en classification, en formation et en perfectionnement...

Le Bureau des passeports est présidé par un Président-Directeur général qui est responsable des activités et des résultats du Bureau des passeports devant le sous-ministre du MAECI. Le comité exécutif est composé du P.-D.G. et des directeurs du Bureau. Ce comité exécutif est responsable de toutes les décisions en matière de politiques et d'opérations.

Le Bureau est composé des neuf directions 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, Opérations de l'Ouest, Opérations de l'Ontario, Opérations centrales et Opérations de l'Est. Le Bureau compte 31 points de services, qui comprend 28 bureaux de délivrance répartis à travers tout le pays, le service de traitement des demandes postales, le service de délivrance des certificats d'identité ainsi que le service de délivrance des documents de voyage officiels.

Grâce à l'engagement considérable de notre personnel, le Bureau des passeports continue de se surpasser en offrant des services économiques, efficaces et de haute qualité à tous les Canadiens. Notre personnel a fait face à d'importants changements tout en maintenant un haut

niveau d'autorité et de compétence et a entrepris d'acquérir de nouvelles compétences ainsi que la formation et le perfectionnement nécessaires pour continuer d'offrir des services de qualité supérieure.

Cette année, le Bureau des passeports a mis en œuvre des initiatives importantes dans le domaine de la planification stratégique en ressources humaines, en classification, en formation et en perfectionnement, en gestion de carrière, en rétroaction dans le domaine de l'évaluation du rendement des employés ainsi que dans plusieurs autres domaines.

La gestion du Bureau des passeports estime que l'année fut très bien réussie simplement en raison de l'engagement qu'a démontré tout le personnel. C'est de façon répétée qu'il a fait preuve de son habileté à s'adapter à l'environnement changeant de l'organisme, à composer avec les changements technologiques et à participer à la formation et au perfectionnement afin de s'assurer que les services de passeport satisfassent aux normes élevées que les Canadiens en sont venus à exiger.

**Les objectifs** > Le Bureau des passeports a deux objectifs précis liés aux ressources humaines.

*Objectif 1* : Mettre en œuvre une nouvelle structure organisationnelle au sein de laquelle chaque poste d'examineur de passeports sera classifié au groupe et niveau CR-05 afin d'habiliter les employés au niveau opérationnel.

La déstratification de notre organisme depuis 1993 fut un processus long et graduel, dans le but de réduire notre hiérarchie à tout au plus 4 niveaux. Cette nouvelle structure a d'immenses répercussions sur les postes d'examineurs de passeports, un processus ayant été entrepris en début d'année 1996 afin d'habiliter les postes au niveau CR-05. Même avec trois ans de préparation, cette initiative en fut une d'envergure et nous avons tenu compte de la formation, de l'expérience et des attentes de la gestion et du personnel à travers le pays pour en faire réellement un effort d'équipe. La restructuration organisationnelle devrait se faire en tenant compte à la fois de l'affectation des ressources existantes et des périodes de pointe. Nous avons atteint avec succès notre objectif. Tous les membres de l'équipe nationale et la gestion ont joué des rôles de premier plan dans le succès de ce projet et conséquemment, la dotation des postes a pu être effectuée.

On a évalué tous les examineurs de passeports selon les mêmes attentes à travers l'organisme et comme prévu, la plupart se sont qualifiés au premier essai. Le succès est dû en grande partie à la mise en œuvre de programmes de formation et de transition et d'instruments de testing. Grâce aux efforts déployés par toutes les personnes associées à ce projet, nous avons confiance que la réussite à 100 p. 100 est à notre portée.

*Objectif 2* : Parfaire notre culture d'entreprise afin de développer une main-d'œuvre bien informée, efficace et orientée vers le service.

Le programme de reconnaissance des employés a connu beaucoup de succès cette année. La politique existante de récompense a été revue et révisée et un nouveau programme a été mis en œuvre. Nous avons créé un comité représentant tous les secteurs et tous les niveaux de l'organisme afin d'évaluer et d'approuver les soumissions et pour établir des prix convenables. Nous avons conçu et développé de nouveaux certificats et mené une campagne de promotion dans le but d'expliquer le programme. Les employés et la gestion ont répondu de façon positive à la nouvelle approche et au nouveau système de récompenses.

Les activités de formation pour mettre à l'essai le nouveau système de repérage et d'archivage de l'information

ont été très bien gérées cette année. Nous avons établi un cours de formation par ordinateur pour préparer les employés aux nouveaux systèmes automatisés. Le curriculum actuel de formation devrait être complété d'ici la fin de l'année 1997-1998, et pourra être utilisé par les examinateurs qui souhaitent améliorer leurs habiletés de solution de problèmes et de prise de décisions.

Une vidéothèque annotée développée par les opérations de l'Ouest fournit aux employés l'occasion d'étudier à la maison des domaines tels que la gestion des relations avec les clients, l'information opérationnelle et la sensibilisation personnelle à la prudence.

Les opérations de l'Ontario ont aussi mis en place des initiatives de formation pour le personnel et un atelier de communications multi-culturelles exclusivement pour le personnel du Bureau des passeports. De plus, un poste de conseiller au soutien technique a été créé pour fournir de l'aide directe aux utilisateurs et un appui aux systèmes pilotes d'archivage et de récupération.

Nous avons publié une variété de politiques sur les ressources humaines et nous avons donné des cours de dotation et de relations de travail partout dans l'organisme. La revue de la loi en ce qui a trait à la dotation et du cadre de responsabilité se poursuit, de même que l'évaluation de la communauté des ressources humaines.

Finalement, le personnel du Bureau des passeports a également participé au programme de formation consulaire, tant au Canada qu'à l'étranger. Le cours s'est avéré un succès.

### **Allons de l'avant**

En tant qu'organisme, le Bureau des passeports progresse rapidement, et ses gens suivent le pas de ses progrès. Ils ont pris l'initiative de résoudre les enjeux complexes et d'accommoder les besoins de ses clients dans toute la mesure du possible. Actuellement, il y a une demande croissante au sein du Bureau des passeports pour des gens ayant des compétences de leadership, en communications, en planification financière et stratégique, mais nous reconnaissons que les compétences requises à l'avenir évoluent rapidement à tous les niveaux de l'organisation. Nous devons développer le profil de compétitivité requis pour faire face à nos défis futurs. Bien qu'initialement nous faisons face à une pénurie de compétences dans des domaines spécialisés tels que la technologie de l'information, le Bureau des passeports multiplie les efforts pour s'orienter vers l'avenir. Le passeport est un symbole solidement reconnu. Dans la même veine, nos gens sont reconnus pour leur compétence et leurs normes d'excellence. Notre but est de nous assurer qu'ils suivent le rythme de notre voyage et de l'environnement en constante évolution.

**Prix d'excellence**

Vince Volpe  
Vicky Belair  
Susan Kelly  
Laura Harvey  
Line Gélinas  
Haifa Miller  
Phélice Cormier  
Leanne Bertrand  
Donna Youb  
Walter Morello  
Margaret Baerwaldt  
Catherine Walker  
Joanne Falconer  
Greg Kuzniuk

**Prix d'équipe**

Carl Morin  
Donna Coccitto  
Johanne Ruel  
Sylvain Perreault  
Jeanne Caissie  
Sylvie Mathieu  
Michel Laverdure  
Marcel Martel  
Chantal Bérubé  
Diane Boiteau  
Guy Dufort  
Annette Pinto  
Millicent Reynolds  
Dimitra Diamantakos  
Fund Yilmaz  
Cora-Lee Simon

**Prix du Bureau des passeports**

Modassar Ahmed (Commissionnaire)

**Service aux clients**

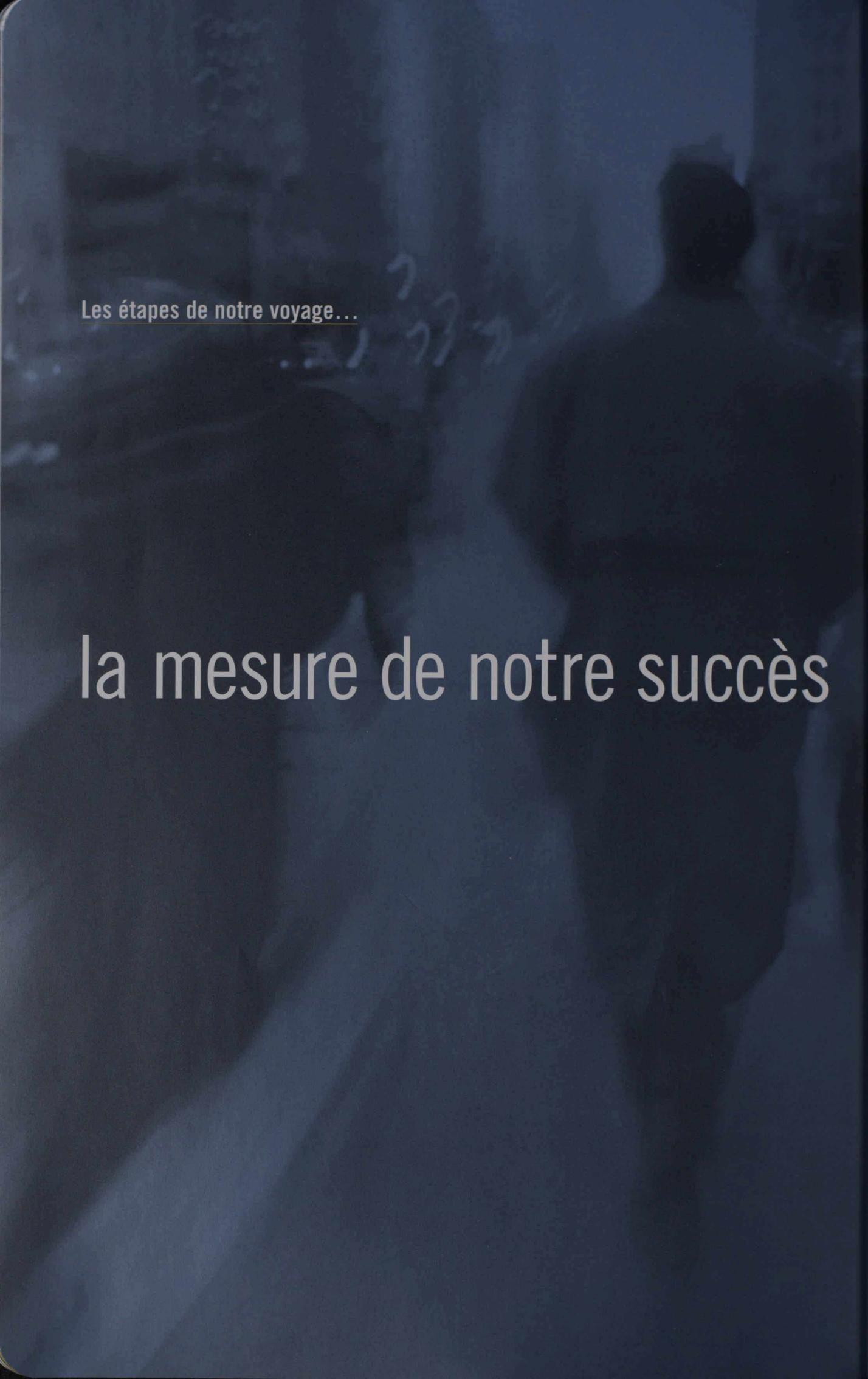
Else Bens

**Prix d'appréciation**

Michèle Laflamme  
Trudy Bent  
Jean Kennedy  
Chantaal Shandler  
Diane Cloutier  
Gerlinde Yurkiw  
Yves Gauvreau  
Sylvie Lecompte-Monette  
Sébastien Giroux  
Nicole Urquhart  
Irene Brunea

# > hommage

**Le Bureau des passeports rend hommage... Ces 40 employés du Bureau des passeports ont été reconnus pour leur contribution au succès de l'organisme et de ses opérations.**



Les étapes de notre voyage...

la mesure de notre succès

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

### Le volume

La délivrance des passeports génère 98 p. 100 des revenus du Bureau des passeports. La demande pour des passeports varie principalement en fonction des facteurs démographiques et économiques et du climat au Canada aussi

passeport pour des motifs « juste au cas où », ou à titre de symbole de l'identité canadienne, la demande est élastique - le passeport n'est pas une exigence de voyage. Les droits exigés pour un passeport, l'emplacement des bureaux des passeports, l'aisance pour faire la demande, le climat, etc. influe sur l'élasticité de la demande. Ce genre de demande est difficile à prévoir de façon exacte.

En 1996-97, le Bureau des passeports a délivré au total 1 380 585 passeports, par l'entremise des bureaux

Délivrance au Canada	Délivrances	% de délivrances globales
Passeports ordinaires	1 293 966	93,73 %
Passeports d'affaires	10 019	0,73 %
Passeports spéciaux	5 458	0,40 %
Passeports diplomatiques	1 467	0,11 %
Certificats d'identité	1 155	0,08 %
Titres de voyage pour réfugiés	4 000	0,29 %
Total	1 316 065	95,34 %

Délivrance dans les missions à l'étranger	Délivrances	% de délivrances globales
Passeports ordinaires	53 831	3,90 %
Passeports d'affaires	9 133	0,66 %
Passeports spéciaux	48	0,00 %
Passeports diplomatiques	371	0,03 %
Passeports d'urgence	1 136	0,08 %
Lettres de présentation	1	0,00 %
Total	64 520	4,67%

Délivrance totale	Délivrances	% de délivrances globales
Passeports ordinaires	1 347 797	97,63 %
Passeports d'affaires	19 152	1,39 %
Passeports spéciaux	5 506	0,40 %
Passeports diplomatiques	1 838	0,13 %
Certificats d'identité	1 155	0,08 %
Titres de voyage pour réfugiés	4 000	0,29 %
Passeports d'urgence	1 136	0,08 %
Lettres de présentation	1	0,00 %
Total	1 380 585	100,00%

bien que du climat politique des destinations de voyage. Lorsqu'une personne se procure un passeport pour un voyage imminent, la demande économique pour des passeports n'est pas élastique - les voyageurs doivent avoir un passeport valide pour entrer dans certains pays étrangers. Ce genre de demande est assez stable et peut être prévu à partir des multiples tendances démographiques et des statistiques sur les voyages. Des fluctuations se produisent dans cette catégorie à la suite de changements dans les exigences des compagnies aériennes pour les voyages ou selon les exigences d'entrée d'un pays. Quand quelqu'un se procure un

régionaux et des missions, une diminution de 9,04 p. 100 par rapport à l'année précédente. La diminution n'avait pas été prévue, mais elle a vite été comprise, puisque l'augmentation sans pareil de l'année précédente était attribuable à deux événements particuliers : l'augmentation du nombre de passeports délivrés pendant le référendum d'octobre au Québec et l'anticipation de l'introduction de frais consulaires de 25 \$ (que nous percevons au nom du MAECI). Nous avons immédiatement apporté les mesures correctives nécessaires avec succès pour répondre à la diminution.

Bien qu'il n'y ait pas eu de diminution dans le nombre

Bureau des passeports : Objectifs de rendement, 1996-97

Objectif de délai de traitement	Prévision pour 1996-97	Nombre réel pour 1996-97	Prévision pour 1997-98
Demandes reçues par la poste	97 % en 10 jours 100 % en 17 jours	88 % en 10 jours 100 % en 17 jours	97 % en 10 jours 100 % en 17 jours
Demandes reçues 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	2 630	2 639	2 423
Employés de production seulement	3 445	3 359	3 221*

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

RA > 38

de voyages aériens internationaux en 1996-97, il y a eu une forte diminution de la demande de passeports. Cette diminution est perçue principalement comme provenant des passeports demandés « juste au cas où », dont le prix constitue un élément important, que des « passeports pour des voyages imminents ». L'ajout des frais pour les services consulaires a provoqué une augmentation de plus de 70 p. 100 des frais aux clients. Ce qui a créé comme résultat un changement de comportement du client. Celui-ci a reporté le renouvellement du passeport jusqu'à ce qu'il en ait besoin pour un voyage. De plus, un plus grand nombre de parents incluent le nom des enfants dans leur propre passeport pour éviter de payer les frais pour chaque enfant.

De tous les documents de voyage délivrés, plus de 95 p. 100 l'ont été au Canada. Les demandes faites par la poste constituent approximativement 16 p. 100 de tous les documents délivrés.

### La productivité

Historiquement, le taux de productivité a été un indicateur important d'efficience au sein du Bureau des passeports. La haute gestion utilise les objectifs de productivité pour allouer les ressources, contrôler l'efficience 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 temps plein. Il y a deux variations : la première tient compte de tous les employés du Bureau des passeports et la deuxième comprend seulement les employés opérationnels.

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.

La réduction inattendue dans les demandes a occasionné

une productivité légèrement plus basse. Le Bureau des passeports jouit d'une certaine flexibilité au niveau de sa main-d'œuvre qui lui permet de maintenir une productivité passablement constante compte tenu des fluctuations dans les demandes de passeport aussi bien que dans les variations saisonnières de demandes.

### Les revenus

En tant qu'organisme de service spécial doté d'un fond renouvelable, le Bureau des passeports finance entièrement ses activités grâce aux droits perçus pour la délivrance des documents de voyage. Le Bureau des passeports doit avoir un budget équilibré au cours d'une période de quatre ans. En 1996-97, les revenus atteignaient 48,8 millions \$, soit une diminution de 4,3 millions \$ (8,96 p. 100) par rapport à l'année dernière.

### Les dépenses

À la suite de la baisse du volume et du revenu, le Comité exécutif a agi afin de prévenir un déficit financier. Des mesures de réduction du déficit ont été adoptées afin d'établir des priorités et des paramètres pour les dépenses, y compris un gel sur les projets qui n'étaient pas considérés comme cruciaux à notre mandat. Ces actions ainsi que la baisse dans l'inventaire et la remise à plus tard des projets pilotes du Projet de perfectionnement de la technologie ont permis un surplus financier. Les dépenses totales pour l'année étaient de 42,4 millions \$, soit 6,4 millions \$ de moins que les revenus pour l'année. Les dépenses ont diminué de 1,7 millions \$ (3,9 p. 100) par rapport à 1995-1996. Ceci a donné un surplus en argent de 2,3 millions \$ ou un surplus de 6,34 millions \$ sur une base de régularisation.

NEXT SHUTTLE  
PROCHAINE NAVETTE

> propulsion



Fonds renouvelable du Bureau des passeports

# rapport de gestion



### **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 meilleurs prévisions et jugements de la gestion tout en tenant lieu de leur importance. Pour s'acquitter de cette responsabilité de rapport, le Fonds maintient une série de comptes représentant un enregistrement

centralisé des opérations financières du Fonds. A moins d'avis contraire, les renseignements financiers figurant 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.

RA >41

M. S. Conway  
Directeur général, Direction générale  
des Services aux clients  
(Agent financier principal à plein temps)

L. Edwards  
Sous-ministre adjoint,  
Secteur des services ministériels  
(Agent financier principal)

État du surplus accumulé pour l'exercice clos le 31 mars 1997	1997	1996
Solde au début de l'exercice tel que rapporté	32 484	29 238
Tranfert en partie du surplus accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds		(5 750)
	32 484	23 488
Profit net pour l'exercice	6 341	8 996
Solde à la fin de l'exercice	38 825	32 484

(en milliers de dollars)

Bilan au 31 mars 1997	1997	1996
À court terme Débiteurs		
Gouvernement du Canada	133	168
Tiers	237	221
Stock au coût et au prix coûtant moyen (note 3)	1 651	2 060
Charges payés d'avance	88	82
	2 109	2 531
À long terme Immobilisations		
Capital (note 4)		
Au coût	12 093	10 830
Moins: amortissement cumulé	8 492	7 446
	3 601	3 384
Autres immobilisations (note 4)		
Plan de perfectionnement de la technologie	12 477	8 015
	18 187	13 930

(en milliers de dollars)

Passif	1997	1996
À court terme Crédoiteurs et charges à payer		
Gouvernement du Canada	1 069	821
Tiers		
Créditeurs	2 280	1 866
Indemnités de vacances	923	729
Retenues sur paiements aux entrepreneurs	623	
Tranche à court terme de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	143	180
Revenus reportés	523	419
	5 561	4 015
À long terme		
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	3 206	3 022
Avoir du Canada		
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(29 405)	(25 591)
Surplus accumulé	38 825	32 484
	9 420	6 893
	18 187	13 930

(en milliers de dollars)

État de l'autorisation fournie (employée) pour l'exercice clos le 31 mars 1997	1997		1996	
	Prévisions	Chiffres réels	Prévisions	Chiffres réels
Profit net (perte nette) pour l'exercice	1 820	6 341	(5 417)	8 996
Plus: éléments ne nécessitant aucune utilisation de fonds	1 951	1 641	2 389	1 852
Fonds provenant de l'exploitation	3 771	7 982	(3 028)	10 848
Acquisitions nettes d'immobilisations	(37)	(5 921)	(7 800)	(3 515)
Variation du fonds de roulement	(6 036)	1 968	2 624	(2 300)
Autres éléments		(1 660)		1 558
Autorisation fournie (employée)	(2 302)	2 369	(8 204)	6 591

(en milliers de dollars)

Conciliation de l'autorisation non employée au 31 mars 1997	1997	1996
Solde débiteur de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(29 405)	(25 591)
Plus : imputations des CAFE sur le compte du crédit après le 31 mars	3 920	2 512
Moins : montants crédités au compte du crédit après le 31 mars	225	262
Autorisation nette fournie à la fin de l'exercice	(25 710)	(23 341)
Limite de l'autorisation	(4 000)	(4 000)
Autorisation non employée reportée	(29 710)	27 341

(en milliers de dollars)

RA > 43

État de l'exploitation pour l'exercice clos le 31 mars 1997	1997	1996
Revenus		
Droits gagnés	48 721	53 084
Revenus divers	39	72
	48 760	53 156
Frais d'exploitation		
Traitements et avantages sociaux	21 092	20 961
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	399	447
Matériel de passeport et formules de demande	5 059	6 020
Exploitation de passeport dans les missions à l'étranger	4 447	4 447
Logement	3 367	3 375
Services professionnels et spéciaux	2 225	2 458
Fret messageries et camionnage	1 606	1 833
Amortissement	1 190	1 344
Télécommunications	1 134	942
Imprimerie papeterie et approvisionnement	832	779
Voyages et déménagements	433	408
Réparations et entretien	242	330
Renseignement	145	183
Location	130	123
Perte sur aliénation d'immobilisations	52	61
Services des postes et affranchissement	50	72
Dépenses diverses	16	377
	42 419	44 160
Profit net	6 341	8 996

(en milliers de dollars)

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

	1997	1996
Activités de fonctionnement:		
Profit net de l'exercice	6 341	8 996
Plus: provision pour indemnités de cessation d'emploi	399	447
amortissement	1 190	1 344
perte sur aliénation d'immobilisations	52	61
	7 982	10 848
Variation des actifs et passifs à court terme	1 968	(2 300)
Variation des autres éléments d'actif et de passif:		
Paiements et variation de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	(215)	(379)
Ressources financières nettes fournies par les activités de fonctionnement	9 735	8 169
Activités d'investissement:		
Immobilisations		
Achétées	(5 921)	(3 515)
Ressources financières nettes employées par les activités d'investissement	(5 921)	(3 515)
Activités de financement:		
Tranfert en partie du surplus accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	0	(5 750)
Tranfert en partie du surplus accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	0	(5 750)
Ressources financières nettes fournies et variation de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au cours de l'exercice	3 814	(1 096)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds, au début de l'exercice	25,591	26,687
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds, à la fin de l'exercice.	29,405	25,591

*(en milliers de dollars)*

RA &gt;44

## NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS, LE 31 MARS, 1997

## 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 au 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 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, de l'acquisition d'immobilisations et du 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 et 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'acquisition, sur leur vie utile estimative, comme suit :

Ameublement	16 ans
Équipement de traitement électronique des données (TED)	5 ans
Autres pièces d'équipement	10 ans

(C) > **Autres immobilisations** Depuis le 1er avril 1994, le Bureau des passeports capitalisent 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 dès l'achèvement du projet prévu pour l'exercice 1998-1999.

(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.

(E) > **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.

RA > 45

## 3. Inventaire

	1997	1996
Fournitures et approvisionnement	1 443	1 881
Travaux en cours	208	179
	<b>1 651</b>	<b>2 060</b>

(en milliers de dollars)

## 4. Immobilisations et amortissement cumulé

	Solde au début de l'exercice Immobilisations	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
Améliorations locatives	2 992	151	0	3 143
Ameublement	2 000	277	65	2 212
Équipement TED	3 511	877	68	4 320
Autres équipements	2 327	154	63	2 418
	<b>10 830</b>	<b>1 459</b>	<b>196</b>	<b>12 093</b>

(en milliers de dollars)

Amortissement cumulé	Solde au début de l'exercice			Solde à la fin de l'exercice
	Immobilisations	Acquisitions	Aliénations	
Améliorations locatives	2 718	285	0	3 003
Ameublement	671	129	38	762
Équipement TED	2 617	590	66	3 141
Autres équipements	1 440	186	40	1 586
	7 446	1 190	144	8 492

(en milliers de dollars)

Amortissement cumulé	Solde au début de l'exercice			Solde à la fin de l'exercice
	Immobilisations	Acquisitions	Aliénations	
Plan de perfectionnement de la technologie	8 015	4 462	0	12 477
	8 015	4 462	0	12 477

(en milliers de dollars)

## 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 vingt-neuf locaux différents.

RA > 46

Les dépenses locatives et services aux locataires se composent de:	1996	1995
Loyers	3 367	3 375
Services aux locataires	93	55
	3 460	3 430

(en milliers de dollars)

## 6. Passif éventuel

Le 15 avril 1993, un contrat de production a été accordé à une compagnie qui avait coté sur la base d'un prix fixe par unité. Suite à l'obtention du contrat, la compagnie a signalé qu'un nombre d'événements hors de son contrôle ont changés significativement les coûts de production. La compagnie a éventuellement été capable de résoudre les difficultés, mais a décidé de réclamer du Bureau des passeports les coûts additionnels. Le meilleur estimé du montant du passif éventuel est de 84 500 \$.

Un voyage de mille milles commence avec...

> un pas

Il existe une perception erronée que le secteur privé est plus efficace et efficient que le secteur public dans la prestation de services et la gestion de fonds. Nous croyons que cette année, le Bureau des passeports a été efficace dans sa prestations des services valables pour les 35 \$ payés par nos clients. Les avantages à long terme sont souvent le fruit d'initiatives à court terme...en se concentrant sur le long terme, le Bureau des passeports va assurer le contrôle efficace des coûts, ce qui est avantageux pour le voyageur canadien. Nous allons continuer de développer et de mettre en oeuvre des services rentables, et nous reconnaitrons le fruit de nos labours dans les années à venir.

**PROVINCES DE L'EST**

Frederick Square

Bureau 470

77, rue Westmorland

Fredericton (Nouveau-Brunswick) E3B 6Z3

08 h 45 - 16 h 30

Immeuble BCIC

Bureau 801

1809, rue Barrington

Halifax (Nouvelle-Écosse)

B3J 3K8

08 h 45 - 16 h 30

Place du Centre

Niveau 2

200, promenade du Portage

Hull (Québec)

K1A 0G3

08 h 30 - 16 h 30

Place Saint-Michel

Bureau 302

3885, boulevard Harvey

Jonquière (Québec)

G7X 9B1

09 h 00 - 16 h 45

2550, boul. Daniel-Johnson

Bureau 300

Laval (Québec)

H7T 2R3

08 h 45 - 17 h 00

Complexe Guy-Favreau

Tour Ouest, bureau 215

200, boul. René-Lévesque

Ouest

Montréal (Québec)

H2Z 1X4

07 h 30 - 17 h 00

Place de la Cité

Tour Belle Cour

Bureau 2410, 4e étage

2600, boulevard Laurier

Sainte-Foy (Québec)

G1V 4M6

08 h 45 - 17 h 00

3300, chemin Côte Vertu

Bureau 112

Saint-Laurent (Québec)

H4R 2B7

08 h 00 - 17 h 00

Place TD

Bureau 702, 140, rue Water

St. John's (Terre-Neuve)

A1C 6H6

08 h 30 - 16 h 00

**ONTARIO**

Brampton Civic Centre

Bureau 305

150, prom. Central Park

Brampton (Ontario)

L6T 2T9

08 h 45 - 16 h 30

Immeuble Standard Life

Bureau 330

120, rue King Ouest

Hamilton (Ontario)

L8P 4V2

08 h 45 - 16 h 30

Centre Canada Trust

Bureau 501

55, rue King Ouest

Kitchener (Ontario)

N2G 1B9

08 h 45 - 16 h 30

Immeuble du Gouvernement

du Canada

Bureau 803

451, rue Talbot

London (Ontario)

N6A 5C9

08 h 45 - 16 h 30

Immeuble Royal Bank

Bureau 421

5001, rue Yonge

North York (Ontario)

M2N 6P6

08 h 00 - 17 h 00

Immeuble C.D. Howe

Tour Est, niveau C-3

240, rue Sparks

Ottawa (Ontario)

K1A 0G3

08 h 00 - 16 h 30

Immeuble Landmark

6e étage

43, rue Church

St. Catharines (Ontario)

L2R 7E1

08 h 45 - 16 h 30

Bureau 828

200, Town Centre Court

Scarborough (Ontario)

M1P 4X8

08 h 45 - 16 h 30

Immeuble Royal Insurance

Bureau 302

28, rue Cumberland Nord

Thunder Bay (Ontario)

P7A 4P9

08 h 45 - 16 h 30

First Century Tower

Bureau 1100

438, avenue University

Toronto (Ontario)

M5G 2K8

08 h 00 - 17 h 00

Immeuble de la Banque

Canadienne

Impériale de Commerce

Bureau 504

100, avenue Ouellette

Windsor (Ontario)

N9A 6T3

08 h 45 - 16 h 30

**PROVINCES DE L'OUEST**

First Street Plaza

Bureau 440

138, 4e Avenue Sud-Est

Calgary (Alberta)

T2G 4Z6

08 h 00 - 16 h 30

Immeuble Canada Place

Bureau 160

9700, avenue Jasper

Edmonton (Alberta)

T5G 4C3

08 h 30 - 16 h 30

1800, rue Hamilton

Bureau 350

Regina (Saskatchewan)

S4P 2C2

09 h 00 - 16 h 30

Immeuble Fédéral

Bureau 605

101, 22e Rue Est

Saskatoon (Saskatchewan)

S7K 0E1

08 h 30 - 16 h 00

Immeuble Guildford

Landmark

Bureau 405

15127, 100e Avenue

Surrey (Colombie-Britannique)

V3R P94

08 h 30 - 16 h 30

Sinclair Centre

Bureau 240

757, rue Hastings Ouest

Vancouver (Colombie-Britannique)

V6C 1A1

07 h 30 - 16 h 30

Customs House

Bureau 228

816, rue Government

Victoria (Colombie-Britannique)

V8W 1W9

08 h 30 - 16 h 30

Bureau 910

200, avenue Graham

Winnipeg (Manitoba)

R3C 4L5

08 h 00 - 16 h 30

**LES DEMANDES ENVOYÉES PAR LA POSTE**

Bureau des passeports

Ministère des Affaires

étrangères et du Commerce

international

Ottawa, Canada

K1A 0G3

DOCS

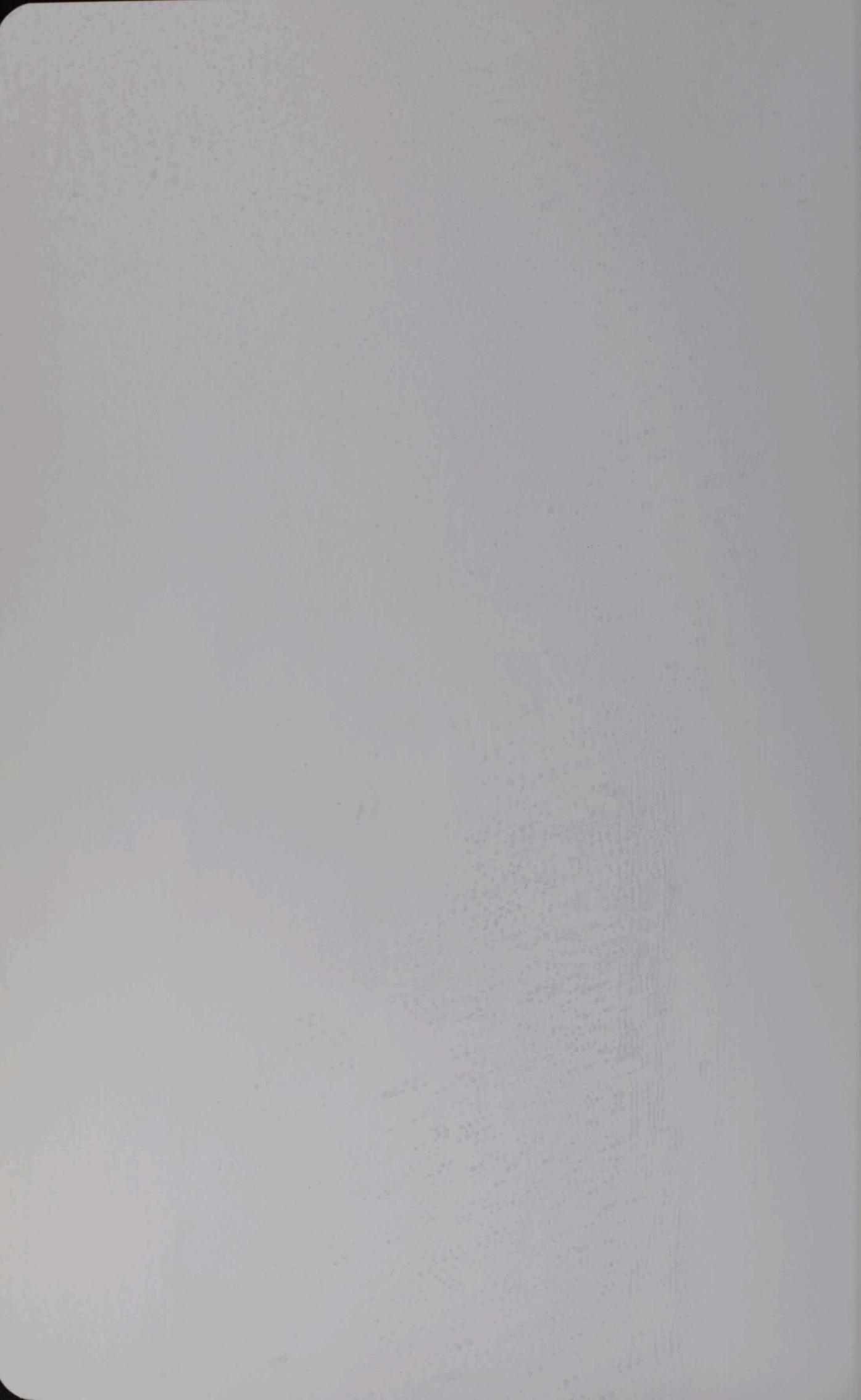
-----

CA1  
EA620  
A56  
1997

AR 96  
> 97

# in motion

THE PASSPORT OFFICE OF CANADA > TAKING EVERY NECESSARY STEP TOWARD SUCCESS





in motion



Passport Office Bureau des passeports

An agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade

Canada

AR 96  
> 97

# contents

CEO's Letter	Page 8
Introduction	Page 10
<b>1 Quality</b>	<b>Page 14</b>
<b>2 Security</b>	<b>Page 20</b>
<b>3 Cost Effectiveness</b>	<b>Page 24</b>
<b>4 Alliances</b>	<b>Page 28</b>
<b>5 Our People</b>	<b>Page 32</b>
Measuring Our Success	Page 36
Financial Statements	Page 40





our  
vision  
> mission

**V** > To be a role model of successful, efficient service within government.

**M** > Our fundamental purpose is to facilitate travel of Canadians throughout the world by providing internationally-respected travel documents and services. We will also work in alliance with other government agencies to provide secure identification documents and services.

# and 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.

### ***Price***

The passport fee recovers costs for issuance, delivery and manufacturing of 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 percent 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 percent of our clients in person. There are 31 points of service, including 28 issuing offices, Certificate of Identity, Official Travel and mail-in services. In the recent past, only about 15 percent 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. Pilot projects for automated telephone response provide answers to most frequently asked questions 24 hours a day.

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

The Passport Office is aware of the fact that Canadian passports are a preferred target for people who want to benefit from its privileges. 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, a replacement emergency passport is issued.

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

All personal information is protected.

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

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

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

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

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

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

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

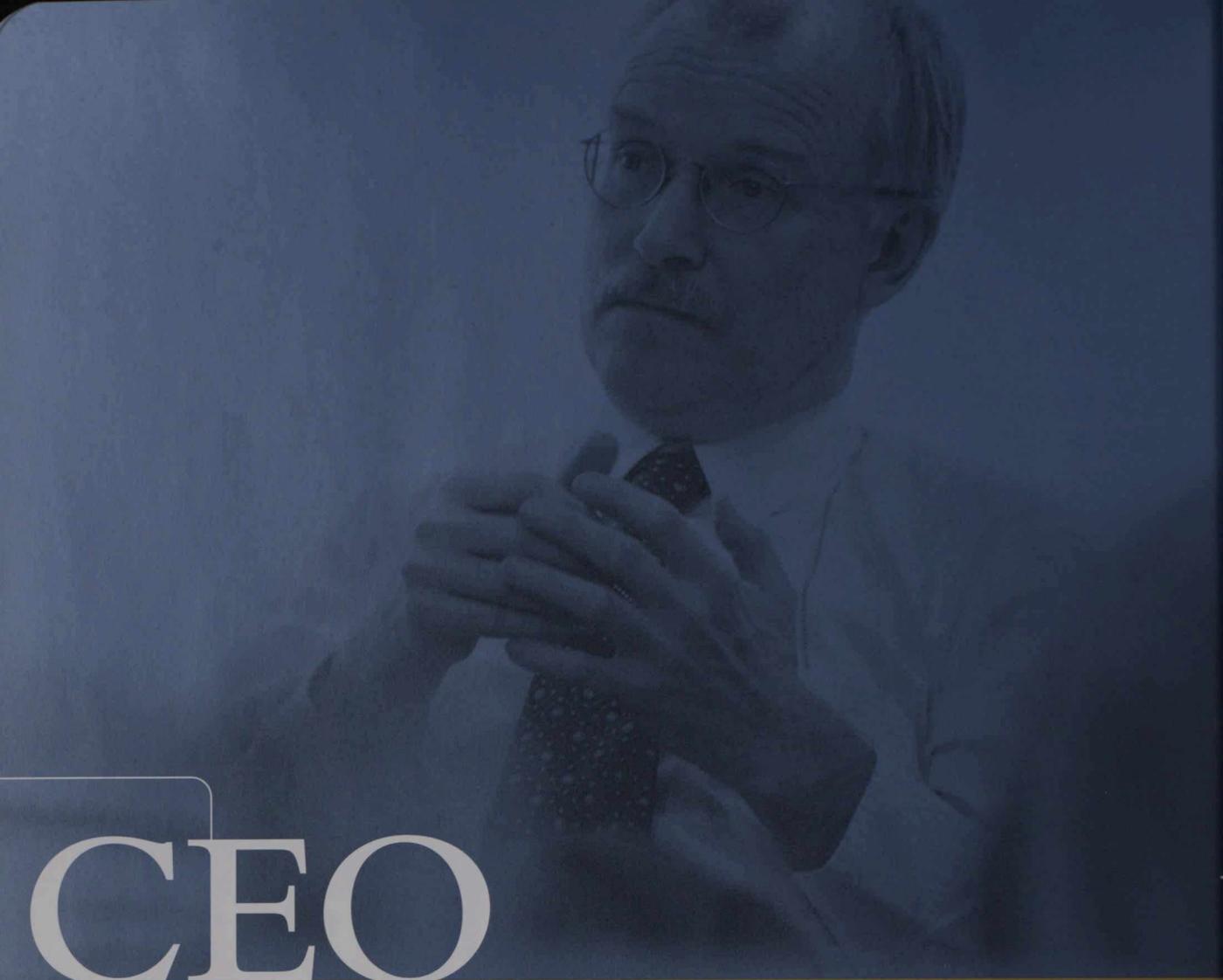
Superior employee service is recognized and rewarded.

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

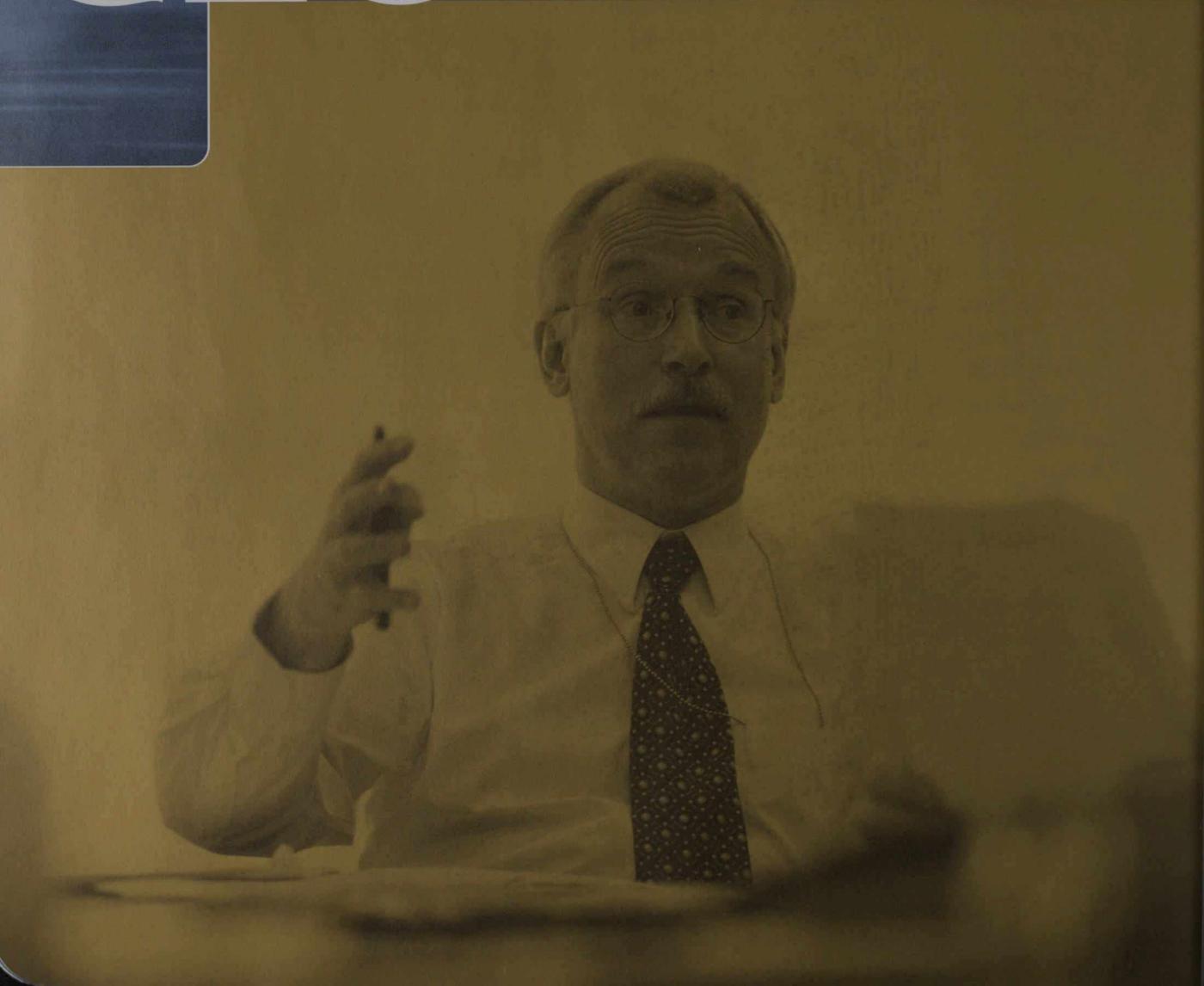
The Passport Office offers bilingual services as well as TTD/TTY services for the deaf. Applications are also available in Braille and in a digitalized format for persons with a visual impairment. The Passport Office provides a toll-free Touch-Tone information service 24 hours a day, seven days a week.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

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

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



# CEO



This year, we learned that the more we do, the more we can do. <



The year of 1996-97 was a *year of motion*. The Passport Office drove towards its short- and long-term goals, and realized numerous technological, service and organizational improvements. Many long-term projects progressed as planned, and several pilot projects demonstrated early and encouraging results. As well, government and corporate-wide plans were implemented this year, including the improvement of inter-departmental and intergovernmental co-operation, liaison and information sharing—key factors in managing travel demands.

During the year, we faced an unexpected decrease in demand, but we were able to deal with the decrease in revenues and ended the year with a surplus. This was a tribute to the ability of our management team to adjust quickly to new resource and operational requirements.

Advanced technology, improved application processes, heightened security measures, alliances with other organizations...these are just some of the results of this year's efforts. Of particular note were the positive changes implemented by our employees in improving service delivery.

AR >9

It is clear from this year's Annual Report, that we have made considerable progress in meeting our goals and commitments, and I am confident that we will continue to excel at providing economical, efficient and high-quality services for all Canadians. We have proven ourselves, we have weathered change with authority and competence, and I have full confidence in our ability to continue in this direction.

This year, we learned that the more we do, the more we can do.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Michael J. Hutton". The signature is fluid and cursive.

Michael J. Hutton  
Chief Executive Officer

a journey of a thousand miles

> begins

Whenever Canadians plan to visit a foreign country, chances are they're going to need the services of the Passport Office. Most often, the first step on their long journey will be the acquisition of a passport. There are few more exciting moments when preparing for a trip abroad than receiving the passport—travel dreams become a reality, business plans become set. This official federal document, recognized internationally by multilateral treaties, has a worldwide reputation for authenticity and the integrity of the issuing process. A traveller who carries this document has a sense of security and protection.

The Passport Office issues the 24-page passport, the most commonly requested passport, as well as diplomatic, special and emergency passports, certificates of identity, and refugee travel documents. The Office is responsible for the 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 Office, as defined by the Canadian Passport Order. The Passport Office invests great pride, care and commitment in this process, and is persistently seeking new business approaches to making the Passport Office services flawless, this year and every year.

To do this, the Passport Office has three main commitments. First and foremost is our commitment to our clients and the citizens of Canada, and through continuous organizational, technological and resource development, we satisfy their expectations through quality services. Second, our commitment to the government of Canada and its parts and pieces, as citizens believe that the Passport is the main document that represents the people and the nation, and we are therefore responsible for the image, security and safety of this country in co-operation with provincial and federal government organizations. And third, no organization can operate without the efforts and skills of its human resources. The Passport Office respects its people, who in turn exceed our expectations and continue to make our organization a recognizable and visible success.

For the year 1996-97, the Passport Office successfully took several steps towards its short- and long-term goals, and enjoyed positive results in numerous technological, service and organizational improvements. Many long-term projects progressed as planned,

and several pilot projects demonstrated early and rewarding results. As well, government and corporate-wide plans were implemented this year, including the improvement of interdepartmental and intergovernmental co-operation, liaison and information sharing—key factors in managing ever increasing travel demands.

This year tested our ability to respond to rapid changes, from technological developments to the successful management of pilot projects across the country. To clarify our achievements and measure our success this year, the Annual Report is divided into five key sections—each section is a key element of our organization, a foundation necessary for solid services, and represents small steps towards the greater journey. The Passport Office is driven towards achieving superior performance in three areas: quality of services, security and cost effectiveness (Commitment 1). Additionally, two other areas are of concern: the Passport Office strives to contribute significantly to interdepartmental and intergovernmental co-operation (Commitment 2), and to acknowledge the importance of its people (Commitment 3). Through effective development, refinement and consistent improvements, the effective management of these five elements has a direct influence on the success of our year and organization.

### *Quality of Service*

Quality of service is our most client visible attribute. How our clients perceive and respond to our services is a direct reflection of the quality of services. It represents numerous facets of our organization, all aimed at improving our deliverables, and includes such areas as customer satisfaction, service development, and the efficiency with which we provide these services. Some achievements this year included the analysis, development and implementation of new processes and information technologies to increase efficiency. For the near future, items such as Wide Area Network linkages, debit/credit card access, and passport cards for expeditious travel needs are in the developmental or pilot stages. Enhanced communication at the operational level improved the co-ordination of service delivery. Promotional and outreach projects increased our accessibility around the country to address specific needs of our clients.

### **Security**

While the Passport Office is constantly trying to address the needs of the client, it must also ensure the protection of both the traveller and our country through secure inspection and review procedures. Service efficiency rests upon security requirements being met with care and consideration to our global mandate. The Passport Office is constantly and consistently reviewing and improving systems, procedures, policies and technology to ensure that integrity continues to be an intrinsic part of our client services. This year provided a base for many achievements. New technologies were reviewed and tested to secure information from tampering and to verify that electronic information met passport security procedures and specifications. As well, Research and Development continued with a renewed vigour working toward introducing the next passport generation. Several fora and working groups with national and international law enforcement and other agencies addressed cross-border crime, forgeries, counterfeiting and other passport-related crimes.

### **Cost Effectiveness**

AR >12

The Passport Office is a highly motivated service-oriented organization that achieves its high standards while operating in a fiscally-responsible manner. With fluctuating client demands for passport and travel services, the increased need for efficient travel into the United States, and an increase in overall travel worldwide, the Passport Office always strives to provide cost-effective services. New technologies demonstrate clear financial benefits, especially pilot credit/debit card projects and automated telephone services, which respond to client needs while reducing the strain on financial and human resources. Organizational and administrative streamlining improved efficiency and brought decision-making authorities closer to our clients.

### **Interdepartmental and Intergovernmental Co-operation**

The Passport Office provides effective services in conjunction with a wide body of federal, provincial and foreign government organizations...the more effective the communication, the more effective the passport services. As well, we have great impact on the operations and concerns of the RCMP, Interpol, Citizenship and Immigration (CIC), and Revenue

Canada. CIC is a key partner in improving cross-border activities and deterring fraudulent and counterfeit documents; domestic and international police communities are consistently providing input into security planning and strategies; and overall information sharing helps improve cross-border activities and reduce Canada's susceptibility to crime: smuggling and illegal immigration being two key issues. The Passport Office's contribution to government-wide planning and organization helps us function in a more cost-effective manner, while still respecting the regulations and policies of Canada.

### **The Importance of our People**

The key factor to our success is our people. Their dedication to service, courteous customer relations, and their input into program development has helped the Passport Office become a successful self-funded Special Operating Agency (SOA) model. The SOA was set up by the Government of Canada to improve services to Canadians, and places great emphasis on the use of sound business practices in the delivery of services. The Passport Office has recognized that the development of skills, training and talent expand business opportunities and open doors for new services. As the skills that we will need for the future are rapidly changing, at all levels in the organization, we must ensure that our people are equipped to perform. Recent success has been the empowerment of front line examiners, which requires enhanced ability to analyse and solve problems, and to be able to respond to all levels of enquiries, thereby improving our quality of service. Continuous learning concepts, information technology training, awards programs and cross-functional development have continued to have measurable results on our effectiveness and quality of services.

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

Diplomatic or Special Passports may be provided to the families of officials if they are also travelling at public expense. The Minister of Foreign Affairs and International Trade determines eligibility. Diplomatic and Special Passports are valid for

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 who have resided 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.

#### *Long-term and future services*

The Passport Office is constantly looking for new technologies to improve our efficiency and service to clients. We have made significant progress in implementing the Technology Enhancement Plan which is designed to incorporate modern technologies in the issuing process of Canadian travel documents. It is hoped that changes such as Wide Area Networks (WAN) and fibre optics will improve our link within

**?>The rising popularity of rail travel in the mid-19th century led to an explosion of tourism throughout Europe and caused a complete breakdown in the European passport and visa system. In answer to the crisis, France simply abolished passports and visas in 1861. Other European countries followed suit and by 1914, passport requirements had been eliminated practically everywhere in Europe...until World War One. <**

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 missions on behalf of the Passport Office.

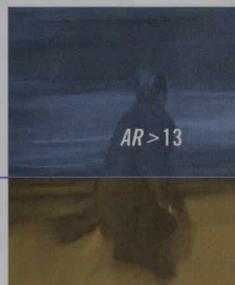
Refugee Travel Documents are issued to persons who have been determined by Citizenship and Immigration Canada to be refugees under the 1951 United Nations Convention on the Status of Refugees and are legally landed (or on a Minister's permit pending landing) in Canada. Refugee Travel Documents are endorsed 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.

the department and allow the rapid exchange of information regarding our clients.

The Passport Office plans to introduce a passport card, and surveys indicate great promise. Its purpose is to facilitate movement across the Canada-U.S. border.

Recent trial tests of CANPASS at the Vancouver International Airport were conducted to demonstrate the benefits of this transboundary travel document, designed for use by the frequent U.S.-Canada business traveller.

The Passport Office hopes to continually respond to the travel and business needs of Canadians. It is a needed service that we are proud to undertake. We try to make the first step, and every step, that much easier. This year has demonstrated that the Passport Office is quite capable of adapting to change and that its services and employees know no boundaries...



1

quality



# Providing quality services is extremely important to the Passport Office. The ease with which people can travel, both for pleasure and business, is an indicator of our services and success...

In 1969, the Royal Commission on Security supported plans to open regional passport offices across Canada to provide 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, there are 28 offices across Canada which process more than 80 percent of the million and a quarter Canadian passports issued each year.

Providing quality services is extremely important to the Passport Office. The ease with which people can travel, both for pleasure and business, is an indicator of our services and success, particularly with consistently increased demands for travel between Canada and the United States.

During the last fiscal year, numerous achievements in short- and long-range plans resulted in improved efficiency and effectiveness, and the regional offices achieved significant results in numerous objectives.

The Passport Office has four regional operations: Western, Ontario, Central and Eastern. There are 28 passport-issuing offices across the country from St. John's, Newfoundland, to Victoria, British Columbia. The Chief Executive Officer, four functional directors and 21 managers operate from Headquarters, and there are four operational directors and 28 managers in regional offices and headquarters.

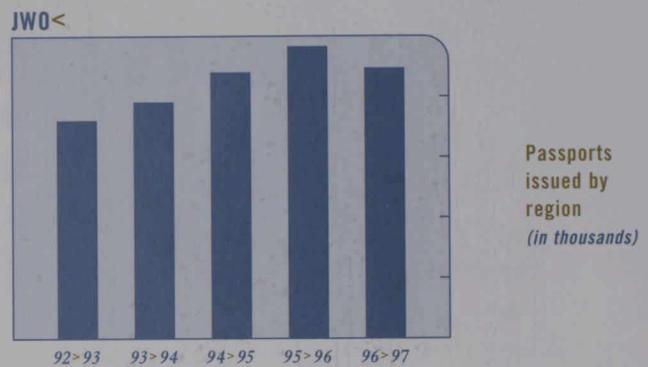
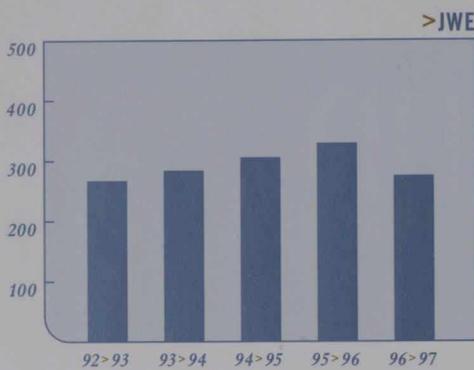
### Regional summaries

In Eastern Operations, comprised of St. John's, Halifax, Fredericton, Jonquière, Sainte-Foy, Laval, Saint-Laurent and Montreal, 274 889 passports were issued. Because of the successful training, business development and empowerment of passport examiners this year, any and all customer enquiries could be addressed and resolved at this first point of service. Guidelines to address the most complex and frequently asked questions were also developed, resulting in better client services and faster response times. Plans to improve the reception areas for clients was implemented in several offices. The successful use of debit/credit cards resulted in more effective services in Montreal, and will soon be implemented elsewhere. Recently, it was recognized that remote areas of the region have difficulty in accessing Passport Offices. As a result, improved outreach projects and accessibility strategies have expanded services. Promotional material was

sonal safety. Finally, the Western district also implemented a de-layered organizational model, and empowered examiners.

The Ontario Directorate, with offices in Brampton, Hamilton, Kitchener, London, North York, Scarborough, St. Catharine's, Thunder Bay, Toronto and Windsor, reported issuing 447 254 passports. Productivity remained high despite uneven client flow, mostly through the co-operation and willingness of staff to assist in other offices. A new system for providing weekend services was initiated, with one point of service for the entire region. As well, two pilot offices successfully implemented the debit/credit card service. With the development of outreach projects, teaching aids and promotional material, awareness of passport services and procedures were promoted across the region. Practices and procedures were evaluated, and improvements were made with a direct result on service and efficiency. The pioneering of a Helpdesk

AR > 16



produced in a variety of media formats.

The Western Directorate, with offices in Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, Vancouver, Surrey and Victoria, issued 317 156 passports. The Surrey call centre opened this year, receiving 240 037 calls from the region, 31.3 percent of which were operator handled. Pilot offices successfully implemented the debit/credit card service, and about 30 percent of clientele took advantage of the option. New processes were implemented to serve the Department of National Defence (DND) and received noticeable and positive results. Established partnerships with provincial and federal government organizations including the RCMP, CIC, provincial governments and consular services abroad improved information sharing. The Western region annotated video library provided home study in such areas as management, customer relations, information technology and per-

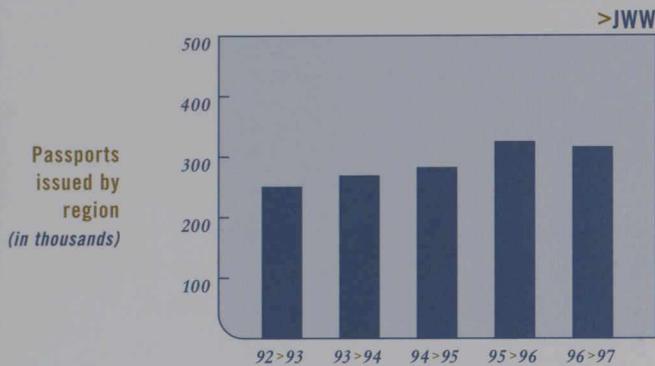
service was directed specifically for improving systems for archiving and retrieving information, and improved the operational efficiency of system pilots. Empowered examiners enhanced their skills to provide improved services.

Central Operations, with offices in Hull and Ottawa and with responsibilities for the mail-in service, Refugee Travel Documents, Certificates of Identity and Official Travel, reported that net productivity and performance was maintained, and 276 921 passports were issued. The conversion of passport examiners by empowerment improved client services. Travel shows and presentations promoted passport services, as did tours for visiting dignitaries. Revised passport application tracking systems improved services with the House of Commons, and service quality was evaluated and overseen for the major client—DND.

In all regional directorates, effective automated telephone services were developed and made operational this year, and were able to respond to a large number of calls 24 hours a day. The telephone services are under constant revision and improvement to enhance services: as new cases arise, the automated service expands to respond to these questions.

**Goals**> The Passport Office set out to deliver its mandate through a number of specific objectives identified in the 1996-97 business plan. The following are outlined goals, followed by the results.

*Goal 1:* To proceed with the Technology Enhancement Plan, testing and analysing new processing systems and procedures which will apply innovative information technologies to the production of machine-readable travel documents.



Phase III of the Technology Enhancement Plan was successfully completed, and many aspects of Phase IV have begun. The greatly enhanced technological developments increase the effectiveness of human resources, and improve the speed with which services can be provided.

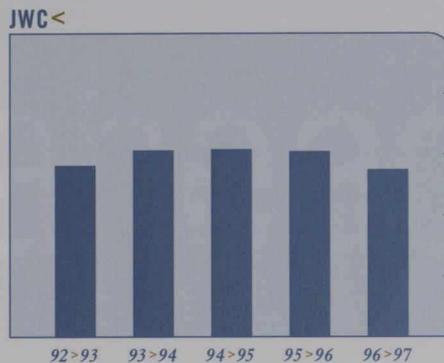
The system being developed for capturing, archiving and retrieving information was incorporated with special cases according to plan. The preliminary design for this system's architecture and complete equipment list was approved. The software was delivered for acceptance testing and the system was tested and validated, with any problems recorded and forwarded to the Contractor for correction.

For pilot implementation, all the equipment necessary to install local and wide area networks connecting the five pilot offices with main headquarters Central Index was procured, inventoried and prepared

for shipment to pilot sites. The headquarters site was installed with database equipment and related peripherals, all of which were tested, validated and inventoried.

Procedural, user and training manuals on the archiving and retrieval system were developed and produced in preparation for the training for the pilot office staff and management teams. Training schedules were prepared and approved.

*Goal 2:* To plan the introduction and seek authority to undertake pilot tests of a new passport card, which will take advantage of new technologies and offer Canadian travellers a secure, machine-readable document to expedite their travel to and from the United States and other countries not requiring passports.



The Passport Office and CIC produce a travel document and an identity document, respectively. These documents, whether issued for travel or for a person's status, are produced only after the nationality and status of the bearer have been authenticated.

In conjunction with CIC, meetings were convened to develop passport and citizenship cards. Due to the memory capacity requirements of these documents, the two government departments determined that optical card technology is required.

The objective of the Common Card Technology project team is the selection of a card technology and the design and development of actual card stock. All requirements (security, efficiency, etc.) will be addressed by co-operative efforts of both departments, resulting in lower production costs and increased operational efficiency.

In addition to the passport cards, pilot tests have begun for the CANPASS project. These CANPASS cards were issued to frequent U.S.-Canada travellers, with the hope of improving efficiency for regular business travellers. The Vancouver Passport Office continued the issuance of the CANPASS optical memory cards for the Vancouver International Airport pilot project. Information was downloaded via modem to the CANPASS workstation, where the cards are produced, and then shipped to the airport centre. In addition to the CANPASS cards, the Passport Office was responsible for the operation of the CANPASS-Airport Enrollment Centre. The acceptance for registration and applications was set up, which included the review of applications to confirm the accuracy of information, identity and nationality.

*Goal 3:* To refine the Passport Office's service culture to ensure that it responds to our clients' expectations by enhancing our service standards and performance measurement mechanisms, introducing debit and credit card technology, reviewing service delivery modalities, providing on-line information on the Internet, and introducing new outreach services to our clients. The recently completed National Client Survey has provided guidance in our work towards improving service culture.

Numerous aspects of this goal were achieved by the Passport Office this year. As described by the regional offices, early success was demonstrated by the credit/debit card system. As well, an Internet website is in place to explain the history and services of the Passport Office. Further, there were a number of successful outreach projects, promotional campaigns and kits, and educational aids (videotapes, films, etc.), including an award winning video.

The Passport Office has also improved efficiency by simplifying internal procedures, including Date of Birth variations and Master Index updates, and the design of forms and manuals.

The Birth Certificates Book was rewritten using the Information Mapping Method and sample birth documents were scanned and are now available electronically for viewing. As well, numerous publications and manuals are now available electronically, allowing wider access by staff.

This year, Passport Policies, Operating Procedures, Written Communications Procedures, and Administrative Procedures were amended and improved.

Records management provided information on administrative files with speed and efficiency this year, and responded to 35 000 microfilm requests abroad, and 100 000 microfilm requests within Canada.

The evolution of the quality audit positions mandate has generated results this year. Auditors' ongoing instructions to missions and their contributions towards the consular training program have resulted in a decrease in the number of errors made by missions despite an increase in the number of applications processed. Continued participation on the consular training program was very beneficial this year, as we act on a more "as required" basis to train consular staff. The introduction of the Consular passport issuance program at missions greatly contributed to the quality of services this year.

This year, the introduction of the Policy Decision Request system allowed key cross-sectional and operational issues to be reviewed and investigated so that all relevant policy and procedural solutions can be examined.

Future quality service goals have also been set, including the introduction of data downloading to allow for instantaneous entry to the Master Index of passport records from missions and regional offices.

### *Driving ahead*

This year, the Passport Office celebrated considerable advancements in its operational, organizational and service quality, and considers the results of pilot projects and operational projects as positive and constructive feedback. New services and technologies allow the Passport Office to reach a larger audience, and to promote the success of the Agency. A high volume of complimentary correspondence was received from clients, and service demands continue to increase. As a result, the Passport Office will continue its long-term plans, and to consistently aim to improve quality and expand services.



> ahead



2

security

# The security and safety of travelling in a foreign land, along with readily available consular services, is what the Canadian traveller abroad has always enjoyed from a Canadian passport...a feeling of safety, the freedom from danger, and the freedom to travel.

Smuggling, drug trafficking, espionage, terrorism, organized crime, illegal immigration, the importation of guns, munitions, chemical weapons and atomic devices...these are some of the things that law enforcement agencies are trying to keep from your doorstep. The integrity of security procedures for the Passport can assist law enforcement agencies in protecting the borders.

The security and safety of travelling in a foreign land, along with readily-available consular services, is what the Canadian traveller abroad has always enjoyed from a Canadian passport...a feeling of safety, the freedom from danger, and the freedom to travel.

For the Passport Office, law enforcement agencies, the Department of Justice, the government and the cit-

izens of Canada, the most sensitive concern, one of political, economic and cultural repercussions, is that of security. The increasing movement of people around the world, both legally and illegally, will increase demands to enhance the security and integrity of the passport.

The Passport Office believes it has a duty to contribute to the safety of all Canadians, both abroad and at home.

International and national security continues to be a key issue for many nations. The Passport Office must meet the requirements of maintaining high levels of security and improving and easing travel for its citizens. The objective is to increase the level of security while not adversely affecting the passport holder or level of service.

Canada is a key entry point and desirable destination for criminals, smugglers and illegal immigrants for several reasons—one being the high standard of living enjoyed by Canadian citizens; another, easy access into the United States.

Whenever individuals evade the customs and passport securities, enormous human and financial resources are expended to investigate, prosecute and extradite them. There is also an enormous strain placed on law enforcement agencies to track illegal individuals and organizations, from terrorism to drug trafficking, from smuggling rings to espionage. While these issues rarely come before the public eye, repercussions from mistakes have an extremely high profile, as well as being politically, economically and socially damaging.

The Passport Office achieves the goal of security by developing a document that has numerous security features and trademarks. Strict procedures are followed that ensure the authenticity of the passport and the eligibility of the applicant. This level of security provides comfort and security, home and abroad, for all Canadians and foreign government authorities. Due to the high cross-border travel between the United States and Canada, a special sensitivity exists.

AR > 22

**Goals >** The Passport Office set several distinct goals regarding security for 1996-97.

Card Technology: Secure and Easy Access Into the United States...

*Goal 1:* As already mentioned, the introduction of machine readable cards for travel to the United States, to provide a secure way of crossing the border with minimized delay.

The Passport Office selected optical cards and is in the process of having them tested for tamper resistance and durability by an independent testing laboratory. The card uses the most advanced optical card technology and maximizes the memory capabilities to accommodate the combined needs of the Passport Office and CIC. These measures are being tested with the utmost care, with the awareness that electronic information is to be protected.

In addition to card technology, security measures were also taken with the CANPASS-Airport Enrollment Centre—a pilot project to test the effectiveness of passport cards used by frequent cross-border travellers at the Vancouver International

Airport. Two passport officials were assigned to accept applications for the project, which included confirming the applicant's identity and nationality and referring the file electronically to the CANPASS Registration Centre...all information of the bearer was confirmed and approved by the authorized official, and complete security precautions were taken.

So far both projects have shown great success, and once fully tested, should prove to be a strong and secure measure to deter illegal crossing while maintaining speedy access between the two countries.

*Goal 2:* To initiate steps leading to the introduction of the next generation of passports with the objective of preventing counterfeit or altered travel documents.

In preparation for the next passport design, the Security, Policy and Entitlement directorate has entered into productive discussions with most of the major players in the security ink, paper and printing business. As well, initiatives have been taken to study and implement new/emerging technologies and systems.

Improvements in the exchange of information from central headquarters to regional offices, and future improved electronic linkages were studied, with the view to improve security procedures. With careful consideration, both for the protection of individual information and national security, these electronic connections will meet regulatory information technology security standards.

*Goal 3:* To examine opportunities and parameters for the Passport Office to apply its expertise in document security by conducting a quality control evaluation of deliveries by manufacturers on behalf of other Canadian government organizations responsible for secure documents.

The quality assurance evaluation of deliverables on behalf of other Canadian government organizations responsible for secure documents had to be postponed this year. While much work and effort was applied by the Passport Office, a satisfactory agreement with what was then the Canada Communications Group could not be achieved prior to their privatization.

The Passport Office plans on continuing this objective, and will continue negotiations to provide expert services to other departments and organizations regarding secure documents.

*Goal 4:* To maintain the integrity and reputation of Canadian travel documents, conducting projects to help us detect and prevent the fraudulent use of Canadian passports, and communicating with the public, stakeholders and third parties concerning fraud prevention.

The Passport Office has produced the passport brochure detailing the major security features of the current passport and providing an expert contact source to external organizations for additional advice, guidance and expertise. This material is being made available to border control authorities throughout the world.

The Passport Office worked closely with Interpol this year and participated on international conferences to address the issue of fraudulent travel documents and to set strategies against such problems.

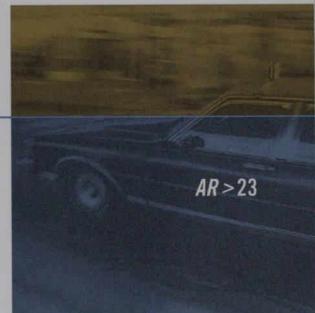
prosecuted cases and investigations, as well as passport security details, is shared with law enforcement agencies (nationally and internationally) to establish anti-counterfeit and anti-smuggling strategies. The Passport Office is available to assist law enforcement agencies in investigations.

It is this sort of strategy and partnership that makes future abuses, counterfeiting, forgeries and altered travel documents identifiable, and establishes the Canadian passport as a very secure document, recognized worldwide.

#### ***Keeping the pace***

This year, the Passport Office feels very strongly about its achievements in the area of security. Advancements in technology, machine-readable access cards, and security counter measures all had successful results,

**?> Between 1947 and 1970, Canadians could apply only by mail to Ottawa for a passport. Requirements were very simple, and applicants claiming birth in Canada didn't have to provide proof. Within a few years, however, the number of lost and stolen passports rose, pointing out the need to tighten requirements. The shock of broad press coverage following the assassination of Martin Luther King Jr., whose killer, James Earl Ray, had escaped arrest while travelling on a fraudulently-obtained Canadian passport, reinforced the need for changes. <**



The Security, Policy and Entitlement directorate participated on the International Standards Organization (ISO) working group for passport specification standardization for machine-readable travel documents, and also the International Civil Aviation Organization (ICAO) working party meetings on harmonizing machine readable travel documents. The issue of security is foremost on the agenda.

The Passport Office has expanded partnerships with CIC, RCMP and provincial agencies, and it continues to have a positive impact towards optimizing security.

For instance, the RCMP has always led the investigation and identification of active alien smuggling organizations, travel document counterfeiters, document vendors, alien couriers/escorts and both smuggling routes and trends. Information regarding

and contributed greatly to our achievements. Relationships with external law enforcement and government organizations have enhanced information sharing, and have led to a united front in addressing the needs of the individual and of the Government of Canada. Canada strives to remain at the leading edge in technological developments in passport design and processing systems with the goal of protecting the integrity of the travel document and remaining current with international security technology.

The security and technological projects taken and completed during 1996-97 were successful stepping stones into a secure 21st century.



3



cost effectiveness

**The Passport Office operates under a revolving fund. This means that all expenses are met from fee revenue. There is no annual parliamentary appropriation, and the service is supported by the applicant rather than the taxpayer in general.**

This year, as is the trend, there is continuous public pressure on the government to increase efficiency, reduce costs, and provide a clear and straightforward reporting of how the money is spent. The pressure arises from the central agencies as well as from the public. The question is not so much how much money is being spent, but rather whether the funds are effectively managed and most beneficially applied.

In 1990, the Passport Office became a Special Operating Agency (SOA). These agencies, currently numbering over 15, were structured by the government to promote sound business practices and efficiency in the delivery of government programs. As an SOA of the Department of Foreign Affairs and

International Trade (DFAIT), the Passport Office operates under a revolving fund. This means that all expenses are met from fee revenue. There is no annual parliamentary appropriation, and the service is supported by the applicant rather than the taxpayer in general. The fees charged for travel documents have remained unchanged since 1992. The \$25 Consular Services Levy is collected by the Passport Office on behalf of DFAIT.

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

## Technology cost-benefits and organizational refinement:

*Goal 1:* First and foremost in our goals was the expectation that technological advancements and processes (information systems, credit/debit cards, CANPASS) would provide more cost-effective solutions to our services.

Studies show that a successful implementation of the common card technology initiatives will result in lower production costs, strengthen operational efficiencies and support the initiatives being staged by the other Passport Office and CIC cooperation project teams.

With the successful implementation of credit/debit card use, more cost-effective financial processes result in higher benefit/cost.

The Wide Area Network implemented to connect Ottawa, Montreal, North York, Kitchener and Vancouver to the Headquarters LAN improved the efficiency of e-mail and data communications, and paved the way for Internet access and the automated system pilots.

Fibre optics at headquarters was expanded to include connections to a new cable room and the installation of a high speed networking switch in the computer rooms. This allows expanded services offered over the LAN without affecting desktop performance.

Telephone technology resulted in the effective delivery of automated systems, greatly reducing the strain on human and financial resources, and improving customer service.

With improved records management operations, the Management Services directorate was able to provide cost-effective microfilm services here and abroad. A study for an automated records management system was completed, and a contract was awarded to install the Foremost system, which has full records management and electronic document retrieval capabilities. It will greatly improve cost-effectiveness by providing more timely on-line retrieval of information to offices across the country.

Templates were created to allow electronic access and creation of frequently used documents (memorandums, facsimile sheets) instantly, thus reducing the production and printing cost of these documents in hardcopy form. The electronic forms software (Informs) was used to create forms as masters for users to complete electronically, reducing the composition

costs associated with the preparation of masters for printing purposes.

Electronic versions of manuals, policies, operating procedures and other documents in production this year and next will greatly reduce printing, publishing and purchasing costs, as will the elimination of word processing positions (instead contracting is acquired as needed).

Mail Support Services instituted a passport application tracking system using bar-coding in the House of Commons mail service.

A new trouble ticketing/inventory system was implemented in order to better track and record help requests, which in turn results in a better track of support calls and the development of more cost-effective responses to these issues.

*Goal 2:* To improve the Passport Office's management framework for business planning and budgeting, and to support effective decision-making by managers in the Passport Office by streamlining and integrating administrative and financial processes and information systems.

A revised Passport Office budgetary cycle along with a new resource planning framework was implemented. This provided the Executive Committee with more frequent budgetary forecasts and a standardized information base from which to review and approve projects and directorate base budgets.

With the streamlining and integration of improved administrative and financial processes, improved decision making by management became more feasible. The increased access to the financial management information system will result in more effective financial planning. Configuration, prototyping and training for the system will take place during 1997-98.

New processes with DND reduced the examination process, and expanded the cost effectiveness of services, as did the post-billing process.

With implementation of "flying squad" strategies (the re-assignment of human resources to areas of high service demand), more cost-effective methods for utilizing human resources were successful, particularly with the use of part time, casual, seasonal and student help.

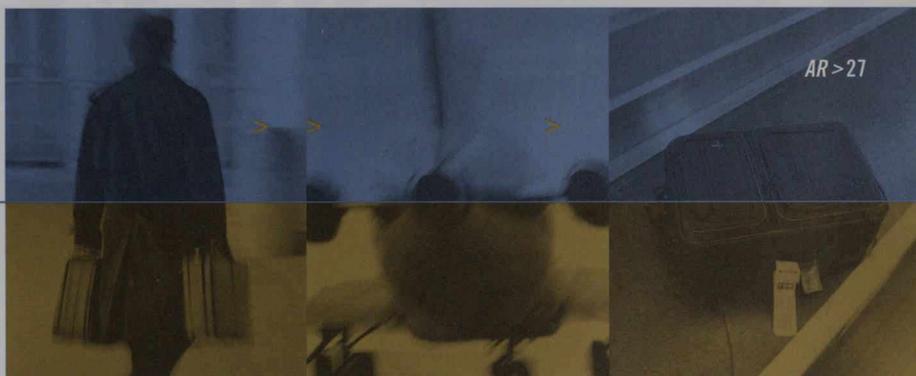
As well, a Corporate Secretariat was created as a pilot project within the Passport Office to address

issues that concern external stakeholders. The Secretariat handles matters where independence from other functions and operations are most appropriate for both the organization and the department. The Secretariat also took the lead in dealing with horizontal issues in government (sharing of common data, locations, services, etc.), as well as responsibility for internal audits. It is intended for the Secretariat to broaden its mandate to include vertical integration with other governmental partnerships and/or co-

operation with the private sector, Crown corporations or other agencies.

Emphasis on long-term strategic planning has resulted in the identification of four strategic imperatives, the implementation of a process to address crucial issues and challenges to the Passport Office, and the introduction of a systematic approach to managed change. The new strategic planning process will develop a shared plan and vision that will guide our decision-making over the next four years.

**? > One of the earliest mentions of passports dates back to about 450 BC. Nehemiah, an official serving King Artaxerxes of ancient Persia, asked permission to travel to Judah. The King agreed and gave Nehemiah a letter “to the governors of the province beyond the river,” requesting safe passage as he travelled through their lands.**

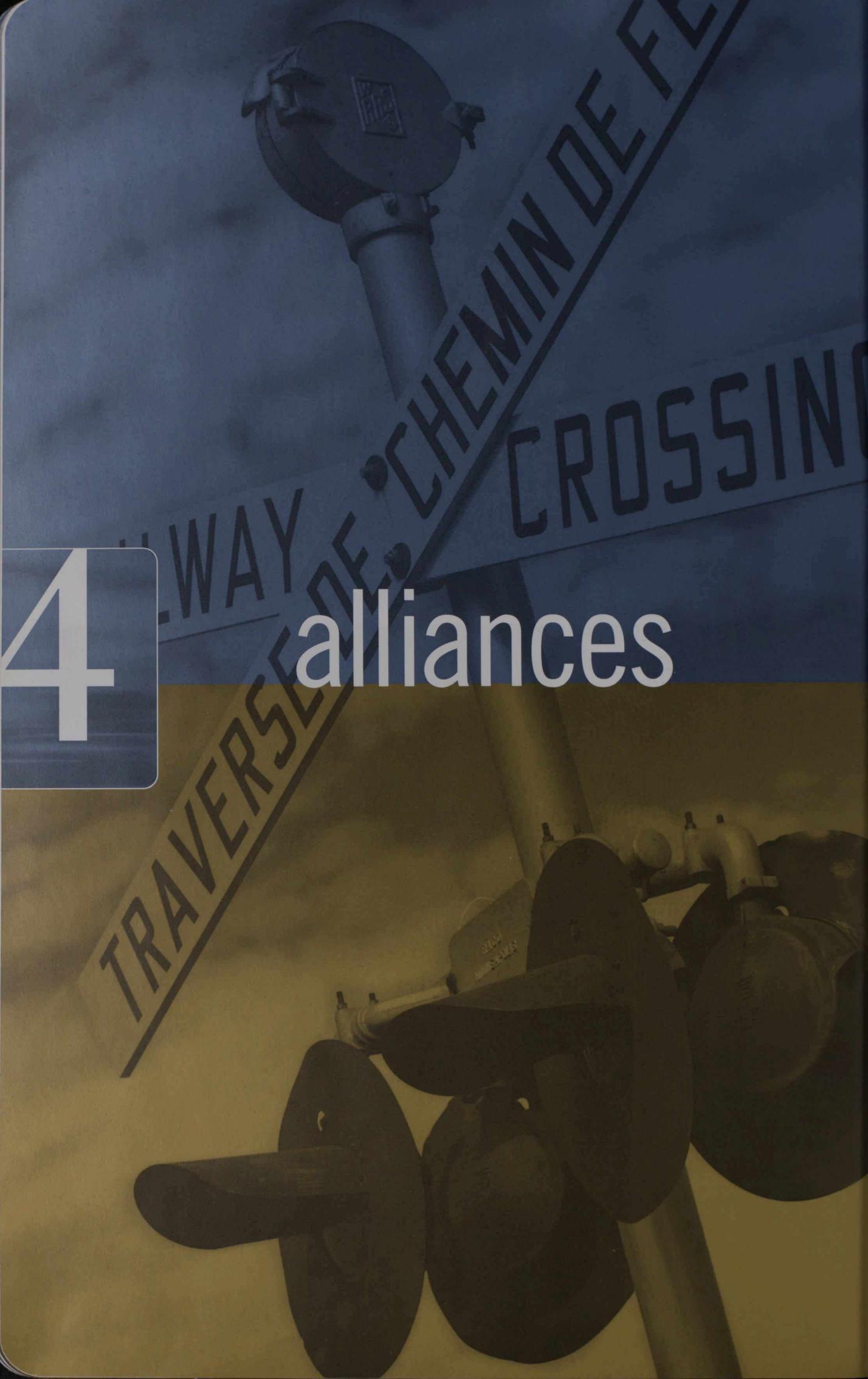


**Canadian passports still carry such a letter of request. Inside the front cover is a letter issued in the name of Her Majesty the Queen. Like Nehemiah's letter, this also requests safe passage and protection for the bearer.**

**Not until the reign of King Louis XIV of France did these “letters of request” become popular. The King granted personally signed documents to his court favourites. The letter was dubbed “passe port” literally meaning “to pass through a port” because most international travel was by sailing ship. Hence the term “passport”. <**

4

alliances



# Successful alliances with provincial governments resulted in expanded services. For instance, a pilot project was initiated such that clients could request birth certificates through Passport Offices in Quebec.

While there are more obvious roles to be played with CIC, Revenue Canada and the RCMP in the development of secure and effective passport procedures, documents and services, there are also numerous other responsibilities. There are international commitments to security, government-wide strategic policies and cost-sharing initiatives, and external outreach projects with schools, consular services and non-profit organizations. The Passport Office takes its external responsibilities seriously and is committed to the activities of its partners.

**Goals**> There were two general goals set out in the business plan this year.

*Goal 1:* To persistently improve communication, co-operation, joint projects and shared resources between Citizenship and Immigration, Revenue Canada, and the Passport Office.

*Goal 2:* To maintain the integrity and reputation of Canadian travel documents, conducting projects to help us detect and prevent the fraudulent use of Canadian passports, and communicating with the public, stakeholders and third parties concerning fraud prevention.

The Passport Office succeeded in fostering partnerships and promoting passport services beyond expectations during 1996-97.

## **Provincial**

Successful alliances with provincial governments resulted in expanded services. For instance, a pilot project was initiated such that clients could request birth certificates through Passport Offices in Quebec. Application information was also readily available at numerous provincial government offices throughout the province of New Brunswick, providing for easier access to our services. Partnerships with provincial Vital Statistics and provincial Motor Vehicles offices (in conjunction with the RCMP and CIC) helped improve information-sharing

processes for easier authentication of identification and passports. Management of the Regional offices participated on the Councils of Senior Federal Officials in their provinces. The regional councils report directly to the Clerk of the Privy Council Office and the Secretary of the Treasury Board to provide policy input for government agenda. In the Western Region, our Director served as Chairperson of the Council for British Columbia and Alberta.

### *Other departments*

To improve the speed with which we can process applications, improved partnerships have been established and reinforced this year with CIC, RCMP and Revenue Canada. Services were greatly improved for one of our major clients—the Department of National Defence.

Participation with Revenue Canada and CIC furthered the goals of machine-readable passport/identification documents and cards. The ultimate goal being an automated primary inspection line. The new passport card is expected to be functional in any frequent flyer system at Canadian and U.S. airports. Partnerships with these departments are leading to the improvement/development of a new breed of machine-readable travel documents, procedures and security specifications.

Four co-operative projects were initiated with Citizenship and Immigration Canada this year to improve services to the public.

First, the co-location pilot initiated plans for a common reception and potential front counter environment. While behind the scenes, each department will operate its distinct services, the initial contact with the public has many similarities. With shared front counter environments, extended service hours, bilingual services, improved information sharing and more comprehensive program information, greater efficiency could be achieved by both departments. A pilot of this initiative will be located in London, Ontario.

Second, the concurrent application pilot, aimed at new Canadian citizens applying for passports, recognized that the information collected by both departments for new citizens and for passports is similar. Both departments will co-operate and co-ordinate application processing, with the hope of soon having one common application for both the Citizenship Certificate and the passport. These modifications streamline the process and are more cost-effective. Pilots will be implemented in Alberta and Nova Scotia.

Third, the shared services project will improve information sharing and joint operations. Telephone operators will respond to general non-case specific questions regarding both CIC and the Passport Office. Plans will be implemented at all call centres.

Fourth, the common card technology has achieved significant results, as mentioned earlier.

In addition, collaboration with CIC this year involved the issuance of Canadian passports during a Citizenship ceremony to celebrate the 50th anniversary of the Citizenship Act. Additionally, a partnership was established with the RCMP to support the Missing Children's program—the Passport Office plan to take a greater role in this activity.

Continued achievements to the Technology Enhancement Plan were made easier by liaison with various officials of the Treasury Board Secretariat and DFAIT. By designing and developing various public counter models and by managing the required leasehold improvements for the pilot offices, service conditions were improved. There was also a clear improvement in communications with DFAIT and missions with the installation of a few Signet stations. Signet stations are stand-alone high-security computers, and were developed to improve co-ordination between the Passport Office and DFAIT.

Improvements in the delivery of passport services to DND were fulfilled this year. A new process was implemented in the Western Region. The Passport Office provided services onboard ships and examined 200 applications in 3.5 hours, reducing the amount of time greatly compared with normal services. Fees for services were administrated later, greatly reducing time lost by outgoing and incoming DND exercises. In addition, centrally, services and improvements were provided to DND, with concentration placed on co-ordinating changing volume demands to respond to their major downsizing exercises.

Continued annual participation in a Four Nations Conference (United Kingdom, United States, Australia and Canada) led to discussions regarding new security results and solutions. The conference was hosted by the United Kingdom. Next year, Canada and the U.S. will jointly host in Boston, Pittsburgh and Ottawa.

### *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 like machine-readable passports, improved communications

(information systems, LAN and WAN connections), the reduction of overlapping activities with Customs, and joint efforts with U.S. agencies are all aimed at making secure travel easier. Greater co-operation, joint security strategies, and cost-shared initiatives provide easier access for the business person and traveller alike. Every day, we take steps to make trouble-free access a reality.

But our concerns do not end at the U.S. border. Canada has a responsibility for addressing international issues and concerns of other countries, as well as participating fully in international policy and strategic development.

The Passport Office organizes, leads and participates in working groups, projects and committees involving international bodies and foreign governments. Co-operation this year with the International Standards Organization (ISO) and the International Civil Aviation Organization (ICAO) supported the

#### *Other organizations—moving in tandem*

The Passport Office contributes greatly to the activities of other government organizations, charities and non-profit organizations. For instance, information on passport services was given at a constituency meeting in Scarborough, Ontario. A meeting with Metro Members of Parliament (MPs) allowed the Passport Office to provide guidance in dealing with their constituents on passport issues.

In addition, our offices continued to offer Outreach services to school and church groups, and passport videos were loaned as teaching aids. Presentations were made at colleges on the history of the Passport Office. Passport kits were provided to schools, travel agencies, MP and MLA offices.

The Passport Office people helped the United Way go well beyond its projected goals by providing initiative, imagination and fun. Funds were raised for the Cancer Fund, various Food Banks, the

**? > When war broke out in 1939, the United States government announced that Canadians would need passports and visas to cross the border. At that time about half a million Canadians travelled to the States each year without any documentation. Tensions rose at border crossings when American border officials began searching Canadian travellers. When a hearse was detained at the border, a riot broke out, the culmination of incidents that led to Canada's issuing of special wartime passports for travel to the United States. <**

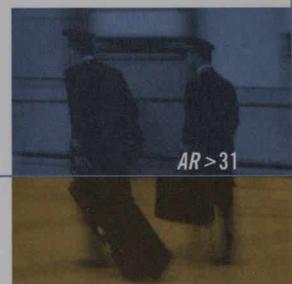
development of secure procedures for such projects as the machine-readable passport cards to thwart smugglers and counterfeiters. Participation with INTERPOL this year led to successful clarification on the aspects of fraudulent travel documents and the development of effective security counter-measures. Great emphasis was placed on improving relationships with consular services, particularly Hong Kong and Singapore, and as mentioned before, more flexible passport services improved the effectiveness of consular services. Open relations to foreign governments improves Canada's place on the world stage—presentations were given this year to dignitaries from Brazil, Burkina Faso and Taiwan regarding the operations of Passport Offices.

This kind of improved co-operation is an essential component for making international travel safer, easier and accessible.

Christmas Wish Fund, and the Children's Wish Foundation. Numerous community activities were enthusiastically and creatively supported by our people for such causes as Breast Cancer Research, the Cancer Society, AIDS, Multiple Sclerosis, Food Banks and various Christmas charities.

#### *Running the course*

The Passport Office achieved its expected goals when participating with other government and non-government organizations. It realizes that this role will grow in the future, and that it requires as much care and concern from our people as possible. With the increasing strain on government financial resources and the emphasis placed on reducing overlap and on harmonizing operations, partnerships with other organizations become key to our success.



5

our people



# This year, the Passport Office implemented major initiatives in the areas of human resources strategic planning, classification, training and development, career management, employee performance feedback, and a variety of other areas.

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

The Office is made up of the following nine 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. Services are provided at 31 points, including 28 issuing offices located throughout the country and a centralized mail-in service, Certificate of Identity service, and Official Travel service.

Because of the significant commitment of our employees, the Passport Office continues to excel at

providing economical, efficient and high-quality services for all Canadians. Our personnel have faced significant changes with a high level of authority and competence, and took on the necessary skills, training and development to continue to provide superior services.

This year, the Passport Office implemented major initiatives in the areas of human resources strategic planning, classification, training and development, career management, employee performance feedback, and a variety of other areas.

The management of the Passport Office believes that this was a very successful year simply because of the overall and demonstrated commitment of our people. Repeatedly, they demonstrated an ability to adapt to the changing corporate environment, to address changing technologies, and to participate in training and development to ensure that passport services meet the high standards that Canadians have come to expect.

**Goals**> The Passport Office had two clear human resource related goals.

*Goal 1:* To empower employees at the operational level, implementing a new organizational structure in which passport examiner positions are classified at the CR-5 level.

The de-layering of our organization, since 1993, has been a gradual and lengthy process, an attempt to reduce our hierarchy to a maximum of four levels. This new organizational structure had a great impact on the Passport Examiner positions, as a process was undertaken to empower these positions to the CR-5 level in early 1996. Even with three years of preparation, this was a large undertaking, and the backgrounds, experience and expectations of management and staff across the country were taken into consideration—truly a team effort. Organizational restructuring needed to take place both within existing resource allocations and during peak service periods. We successfully achieved our goal. All members of the national team and management played major roles in the success of the project, and subsequently, the necessary staffing actions took place.

AR>34

Throughout the organization, all passport examiners were assessed against the same expectations, and as anticipated, most qualified on the first attempt. Much of the success was due to the implementation of bridging/training activities and testing tools. Thanks to the dedicated efforts of everyone involved, we are confident that 100 percent success is well within reach.

*Goal 2:* To enrich our corporate culture in order to develop a well-informed, effective, service-oriented workforce.

The employee recognition program has had great success this year. The existing award policy was reviewed and revised, and a new program implemented. A committee representative of all areas and levels of organization was created to evaluate and approve submissions and to determine suitable awards. New certificates were designed/developed and a promotional campaign was implemented to explain the program. Employees and management responded positively to the new approach and award system.

Training activities for piloting the new information capturing and archiving system were successfully managed this year. We established a computer

training course to prepare employees for the new automated systems. The current training curriculum is expected to be complete by the end of 1997-98, and can be used by examiners who wish to improve their problem-solving and decision-making skills.

An annotated video library developed by Western Operations provides employees the opportunity for home study in such areas as management customer relations, operational information, and personal safety awareness.

Ontario Operations also implemented training initiatives for staff and a cross-cultural communications workshop exclusively for Passport Office personnel. In addition, a technical support advisor position was created to provide hands-on guidance to users and support to the archiving and retrieval system pilots.

A variety of human resource policies were published and courses in staffing and staff relations were delivered throughout the Agency. The review of staffing legislation and accountability framework is ongoing, as is an evaluation of the human resource community.

And finally, the Passport Office personnel also participated in the consular training program, both in Canada and abroad, and the course instruction proved beneficial.

### ***Propelling ahead***

The Passport Office as an organization is moving rapidly ahead, and its people are in step with the process. They have taken the initiative to resolve complex issues and to accommodate the needs of our clients in every reasonable way. Currently, there is an increasing demand within the Passport Office for people with strong leadership, communication, financial and strategic planning skills, but we recognize that the skills required in the future are rapidly changing at all levels in the organization. We need to develop the profile of competitiveness required to meet our future challenges. While initially we are facing skill shortages in such specialized areas as information technology, the Passport Office is working hard to move towards the future. In the same sense that the passport is recognized as a strong symbol, so too is our staff recognized for their high quality and standards of excellence. Our goal is to keep them in step with our journey and the rapidly changing environment.

**Award of Excellence**

Vince Volpe  
Vicky Belair  
Susan Kelly  
Laura Harvey  
Line Gélinas  
Haifa Miller  
Phélice Cormier  
Leanne Bertrand  
Donna Youb  
Walter Morello  
Margaret Baerwaldt  
Catherine Walker  
Joanne Falconer  
Greg Kuzniuk

**Team Award**

Carl Morin  
Donna Coccitto  
Johanne Ruel  
Sylvain Perreault  
Jeanne Caissie  
Sylvie Mathieu  
Michel Laverdure  
Marcel Martel  
Chantal Bérubé  
Diane Boiteau  
Guy Dufort  
Annette Pinto  
Millicient Reynolds  
Dimitra Diamantakos  
Fund Yilmaz  
Cora-Lee Simon

**Passport Office Award**

Modassar Ahmed (Commissionaire)

**Service to the Client**

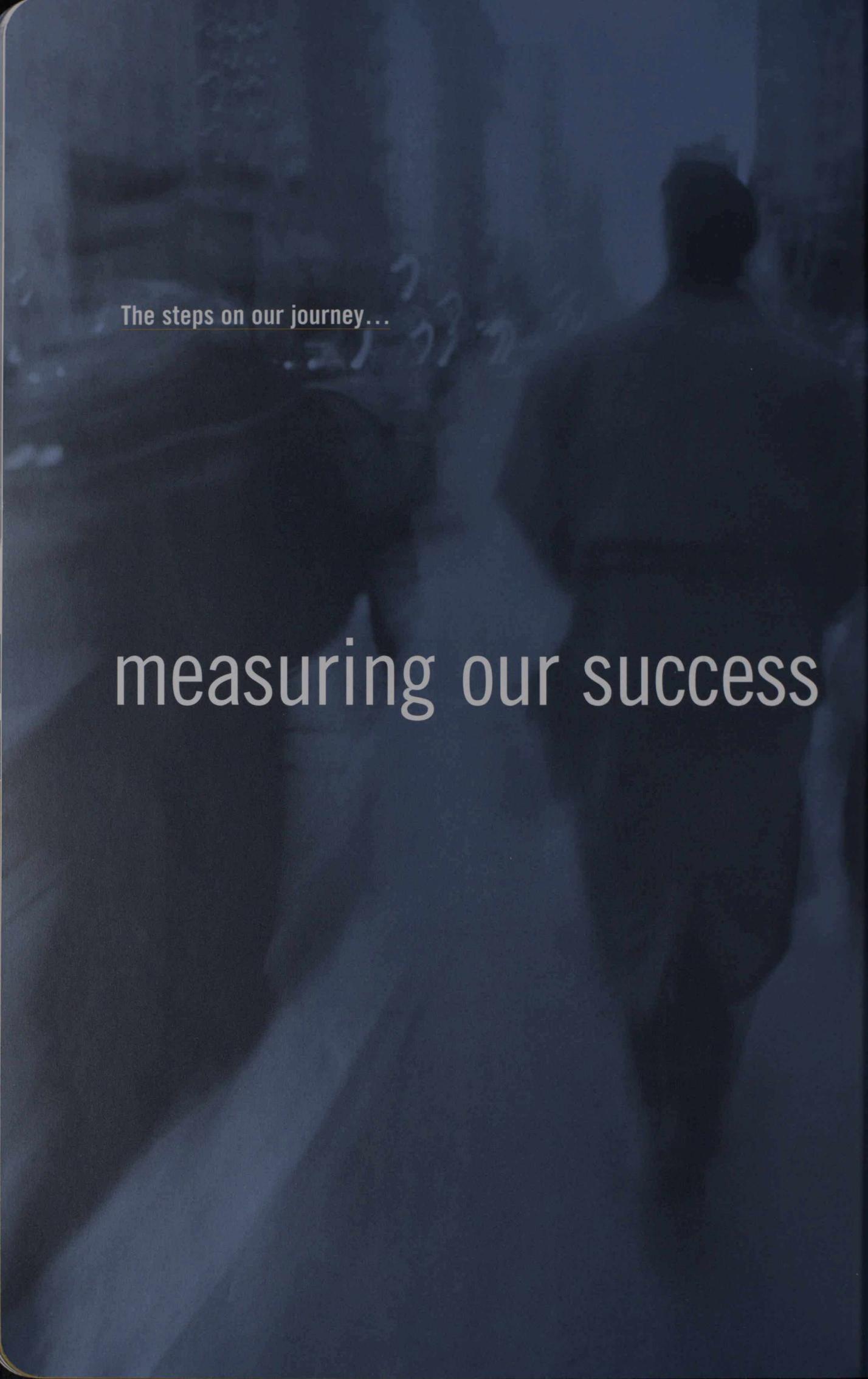
Else Bens

**Appreciation Award**

Michèle Laflamme  
Trudy Bent  
Jean Kennedy  
Chantaal Shandler  
Diane Cloutier  
Gerlinde Yurkiw  
Yves Gauvreau  
Sylvie Lecompte-Monette  
Sébastien Giroux  
Nicole Urquhart  
Irene Brunea

# > honours

**The Passport Office honours...These 40 Passport Office employees have been honoured for their contributions to a successful organization and operations**



The steps on our journey...

measuring our success

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

### Volume

Ninety-eight percent of the Passport Office's revenue is generated from the issuance of passports. Demand for passports is primarily a function of demographic, economic factors and weather in Canada as well as

is acquired for "just-in-case" purposes or as symbol of Canadian identity, demand is elastic—the passport is not required for travel. Elastic demand is affected by the fees charged for the passport, location of Passport Offices, ease of application, weather, etc. This type of demand is difficult to accurately forecast.

In 1996-97, the Passport Office issued a total of 1 380 585 passports, both by the regional offices and missions, a decrease of 904 percent from last year. The

Issued in Canada	Issues	% of Global issues
Regular Passports	1,293,966	93.73%
Business Passports	10,019	0.73%
Special Passports	5,458	0.40%
Diplomatic Passports	1,467	0.11%
Certificate of Identity	1,155	0.08%
Refugee Travel Documents	4,000	0.29%
Total	1,316,065	95.34%
<b>Issued at posts abroad</b>		
Regular Passports	53,831	3.90%
Business Passports	9,133	0.66%
Special Passports	48	0.00%
Diplomatic Passports	371	0.03%
Emergency	1,136	0.08%
Letter of Introduction	1	0.00%
Total	64,520	4.67%
<b>Global issues</b>		
Regular Passports	1,347,797	97.63%
Business Passports	19,152	1.39%
Special Passports	5,506	0.40%
Diplomatic Passports	1,838	0.13%
Certificate of Identity	1,155	0.08%
Refugee Travel Documents	4,000	0.29%
Emergency	1,136	0.08%
Letter of Introduction	1	0.00%
Total	1,380,585	100.00%

the political climate in travel destinations. When a passport is acquired for imminent travel, the economic demand for passports is inelastic—travellers must have a valid passport to enter certain foreign countries. This type of demand is fairly stable and can be forecasted through the various demographic trends and travel statistics. Some fluctuations occur in this category as a result of changes in airline requirements for travel or country requirements for entry. When a passport

decrease was unexpected, but was quickly understood, as last year's unprecedented increase was attributed to two atypical events: the increase in passports issued during the October referendum in Quebec and the anticipation of the introduction of the \$25 Consular Levy (which we collect on their behalf). We immediately and successfully took corrective action to respond to the decrease.

Although there was not a decrease in the amount

Passport Office performance targets 1996-97

Turnaround Target	1996-97 Forecast	1996-97 Actual	1997-98 Forecast
Applications received by mail	97% in 10 days 100% in 17 days	88% in 10 days 100% in 17 days	97% in 10 days 100% in 17 days
Applications received in person	97% in 5 days 100% in 7 days	97% in 5 days 100% in 7 days	97% in 5 days 100% in 7 days

Productivity Target\*

	1996-97 Forecast	1996-97 Actual	1997-98 Forecast
All employees	2,630	2,639	2,423
Production employees only	3,445	3,359	3,221*

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

AR > 38

of international air travel in 1996-97, there was a strong decrease in demand for passports. This decrease is thought to be mainly for "just-in-case" passports which are more price sensitive than "passports-for-imminent-travel." The addition of the consular services fee caused an increase of over 70 percent in fees to the client. As a result, client behaviour changed. They delayed renewing passports until they were needed for travel purposes and more parents included children on their own passports to avoid paying the fees for each child.

Of the travel documents issued, over 95 percent were issued in Canada. Mailed-in applications account for approximately 16 percent of all issued.

**Productivity**

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

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

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

The unexpected decrease in demand yielded slightly lower productivity. The Passport Office has a certain degree of flexibility in the workforce that allowed us to maintain a fairly consistent productivity given the fluctuations in demand for the passport as well as for seasonal variations in demand.

**Revenue**

As a Special Operating Agency operating under the authority of a revolving fund, the Passport Office finances its operations entirely from revenues generated by fees received for travel documents. Passport Office must break even over a four-year cycle. In 1996-97, revenue reached \$48.8 million, a decrease of \$4.3 million (8.96 percent) from last year.

**Expenditures**

As a result of the decrease in volume and revenue, the Executive Committee took action to prevent a cash deficit. Deficit reduction measures were adopted that set priorities and parameters for spending including a freeze on projects that were not considered mission critical. These actions along with a decrease in inventory and the deferral of the TEP pilots, resulted in a cash surplus. Total expenditures for the year were \$42.4 million, \$6.4 million lower than revenues for the year. The expenditures decreased \$1.7 million (3.9 percent) from 1995-96. This resulted in a \$2.369 million cash surplus or a \$6.34 million surplus on an accrual basis.

NEXT SHUTTLE  
PROCHAINE NAVETTE



> propel

Passport Office Revolving Fund

# financial statements



### **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.

AR > 41

M. S. Conway  
*Director General, Client Services Bureau  
(Senior Full-Time Financial Officer)*

L. Edwards  
*Assistant Deputy Minister, Corporate  
Services Branch (Senior Financial Officer)*

Statement of Accumulated Surplus for the year ended March 31, 1997	1997	1996
Balance, beginning of year as previously reported	32,484	29,238
Transfer of part of the accumulated surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account		(5,750)
	32,484	23,488
Net profit for the year	6,341	8,996
Balance, end of year	38,825	32,484

(in thousands of dollars)

Assets – Balance Sheet as at March 31, 1997	1997	1996
Current – Accounts receivable		
Government of Canada	133	168
Outside parties	237	221
Inventories, at cost and average cost (note 3)	1,651	2,060
Prepaid expenses	88	82
	2,109	2,531
Long-term receivable		
Capital (note 4)		
At cost	12,093	10,830
Less: accumulated amortization	8,492	7,446
	3,601	3,384
Other Capital Assets (note 4)		
Technology Enhancement Plan Project	12,477	8,015
	18,187	13,930

(in thousands of dollars)

Liabilities – Balance Sheet as at March 31, 1997	1997	1996
Current – Accounts payable and accrued liabilities		
Government of Canada	1,069	821
Outside parties		
Accounts payable	2,280	1,866
Vacation pay	923	729
Contractors' holdbacks	623	
Current portion of the provision for employee termination benefits	143	180
Deferred revenues	523	419
	5,561	4,015
Long-term		
Provision for employee termination benefits	3,206	3,022
Equity of Canada		
Accumulated net charge against the Fund's authority	(29,405)	(25,591)
Accumulated surplus	38,825	32,484
	9,420	6,893
	18,187	13,930

(in thousands of dollars)

Statement of Authority Provided (used) for the year ended March 31, 1997	1997 Estimates	1997 Actual	1996 Estimates	1996 Actual
Net profit (loss) for the year	1,820	6,341	(5,417)	8,996
Add: items not requiring use of funds	1,951	1,641	2,389	1,852
Operating source of funds	3,771	7,982	(3,028)	10,848
Net capital acquisitions	(37)	(5,921)	(7,800)	(3,515)
Working capital change	(6,036)	1,968	2,624	(2,300)
Other items		(1,660)		1,558
Authority provided (used)	(2,302)	2,369	(8,204)	6,591

(in thousands of dollars)

Reconciliation of Unused Authority March 31, 1997	1997	1996
Debit balance in the accumulated net charge against the Fund's authority account	(29,405)	(25,591)
Add: PAYE charges against the appropriation account after March 31	3,920	2,512
Less: amounts credited to the appropriation account after March 31	225	262
Net authority provided, end of year	(25,710)	(23,341)
Authority limit	(4,000)	(4,000)
Unused authority carried forward	(29,710)	27,341

(in thousands of dollars)

AR > 43

Statement of Operations for the year ended March 31, 1997	1997	1996
Revenues		
Fees earned	48,721	53,084
Miscellaneous revenues	39	72
	48,760	53,156
Operating expenses		
Salaries and employee benefits	21,092	20,961
Provision for employee termination benefits	399	447
Passport materials and application forms	5,059	6,020
Passport operations at missions abroad	4,447	4,447
Accommodation	3,367	3,375
Professional and special services	2,225	2,458
Freight, express and cartage	1,606	1,833
Amortization	1,190	1,344
Telecommunications	1,134	942
Printing, stationery and supplies	832	779
Travel and removal	433	408
Repair and maintenance	242	330
Information	145	183
Rentals	130	123
Loss on disposal of capital assets	52	61
Postal services and postage	50	72
Miscellaneous expenses	16	377
	42,419	44,160
Net profit	6,341	8,996

(in thousands of dollars)

## Statement of Changes in Financial Position for the year ended March 31, 1997

	1997	1996
Operating activities:		
Net profit for the year	6,341	8,996
Add: Provision for termination benefits	399	447
Amortization	1,190	1,344
Loss on disposal of capital	52	61
	7,982	10,848
Changes in current assets and liabilities	1,968	(2,300)
Changes in other assets and liabilities:		
Payments on and change in provision for employee termination benefits	(215)	(379)
Net financial resources provided by operating activities	9,735	8,169
Investing activities:		
Capital		
Purchased	(5,921)	(3,515)
Net financial resources used by investing activities	(5,921)	(3,515)
Financing Activities:		
Transfer of part of the accumulated surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account	0	(5,750)
Net financial resources used by financing activities	0	(5,750)
Net financial resources provided and change in the accumulated net charge against the fund's authority account, during the year	3,814	(1,096)
Accumulated net charge against the fund's authority account, beginning of year	25,591	26,687
Accumulated net charge against the fund's authority account, end of year	29,405	25,591

*(in thousands of dollars)*

AR &gt; 44

## NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS MARCH 31, 1997

## 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 5 years starting at the completion of the project estimated to be in 1998-99.

(D)>Employee termination benefits Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

(E)>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.

AR >45

## 3. Inventories

	1997	1996
Materials and supplies	1,443	1,881
Work in process	208	179
	<b>1,651</b>	<b>2,060</b>

(in thousands of dollars)

## 4. Capital and accumulated amortization

Capital	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Leasehold Improvements	2,992	151	0	3,143
Furniture	2,000	277	65	2,212
EDP Equipment	3,511	877	68	4,320
Other Machine & Equipment	2,327	154	63	2,418
	<b>10,830</b>	<b>1,459</b>	<b>196</b>	<b>12,093</b>

(in thousands of dollars)

Accumulated amortization	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Leasehold Improvements	2,718	285	0	3,003
Furniture	671	129	38	762
EDP Equipment	2,617	590	66	3,141
Other Machine & Equipment	1,440	186	40	1,586
	7,446	1,190	144	8,492

(in thousands of dollars)

Other Capital Assets	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Technology Enhancement Plan Project	8,015	4,462	0	12,477
	8,015	4,462	0	12,477

(in thousands of dollars)

## 5. Long-term leases

AR > 46

The Passport Office occupies space at 29 locations under long-term leases which expire between March 31, 1997 and April 30, 2000.

Accommodation expense and tenant services consisted of:	1996	1995
Rentals	3,367	3,375
Tenant Services	93	55
	3,460	3,430

(in thousands of dollars)

## 6. Contingent liability

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

A journey of a thousand miles begins with a...

# > single step

There is a common misperception that the private sector is more effective and efficient than the public sector in the delivery of services and the management of funds. We believe that this year, the Passport Office has been effective in providing valuable services for the \$35 paid by our clients. Long-term benefits are often the result of short-term initiatives...by focusing on the long term, Passport Office will ensure effective cost control for the benefit of the Canadian traveller. We will continue to develop and implement cost-effective services, and we will recognize the fruit of our labour in years to come.

**EASTERN PROVINCES**

Suite 470  
Frederick Square  
77 Westmorland Street  
Fredericton, New Brunswick  
E3B 6Z3  
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 801  
CIBC Building  
1809 Barrington Street  
Halifax, Nova Scotia  
B3J 3K8  
Office hours: 08:45 - 16:30

Level 2  
Place du Centre  
200 Promenade du Portage  
Hull, Quebec  
J8X 4B7  
Office hours: 08:30 - 16:30

Suite 302  
Place Saint-Michel  
3885 Harvey Boulevard  
Jonquière, Quebec  
G7X 9B1  
Office hours: 09:00 - 16:45

Suite 300  
2550 Daniel-Johnson  
Boulevard  
Laval, Quebec H7T 2R3  
Office hours: 08:45 - 17:00

Suite 215, West Tower  
Complexe Guy-Favreau  
200 René-Lévesque  
Boulevard West  
Montreal, Quebec  
H2Z 1X4  
Office hours: 07:30 - 17:00

4th Floor, Suite 2410  
Belle Cour Tower  
Place de la Cité  
2600 Laurier Boulevard  
Sainte-Foy, Quebec  
G1V 4M6  
Office hours: 08:45 - 17:00

Suite 112  
3300 Chemin Côte Vertu  
Saint-Laurent, Quebec  
H4R 2B7  
Office hours: 08:00 - 17:00

Suite 702  
TD Place, 140 Water Street  
St. John's, Newfoundland  
A1C 6H6  
Office hours: 08:30 - 16:00

**ONTARIO**

Suite 305  
Brampton Civic Centre  
150 Central Park Drive  
Brampton, Ontario  
L6T 2T9  
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 330  
Standard Life Building  
120 King Street West  
Hamilton, Ontario  
L8P 4V2  
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 501  
Canada Trust Centre  
55 King Street West  
Kitchener, ONTARIO  
N2G 1B9  
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 803  
Government of Canada  
Building  
451 Talbot Street  
London, Ontario  
N6A 5C9  
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 421  
Royal Bank Building  
5001 Yonge Street  
North York, Ontario  
M2N 6P6  
Office hours: 08:00 - 17:00

Level C, East Tower  
C.D. Howe Building  
240 Sparks Street  
Ottawa, Ontario  
K1P 6C9  
Office hours: 08:00 - 16:30

6th Floor  
Landmark Building  
43 Church Street  
St. Catharines, Ontario  
L2R 7E1  
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 828  
200 Town Centre Court  
Scarborough, Ontario  
M1P 4X8  
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 302  
Royal Insurance Building  
28 Cumberland Street North  
Thunder Bay, Ontario  
P7A 4P9  
Office hours: 08:45 - 16:30

Suite 1100  
First Century Tower  
438 University Avenue  
Toronto, Ontario  
M5G 2K8  
Office hours: 08:00 - 17:00

Suite 504  
Canadian Imperial Bank of  
Commerce Building  
100 Ouellette Avenue  
Windsor, Ontario  
N9A 6T3  
Office hours: 08:45 - 16:30

**WESTERN PROVINCES**

Suite 440  
First Street Plaza  
138-4th Avenue South East  
Calgary, Alberta  
T2G 4Z6  
Office hours: 08:00 - 16:30

Suite 160  
Canada Place Building  
9700 Jasper Avenue  
Edmonton, Alberta  
T5J 4C3  
Office hours: 08:30 - 16:30

Suite 350  
1800 Hamilton Street  
Regina, Saskatchewan  
S4P 2C2  
Office hours: 09:00 - 16:30

Suite 605  
Federal Building  
101-22nd Street East  
Saskatoon, Saskatchewan  
S7K 0E1  
Office hours: 08:30 - 16:00

Suite 405  
Guildford Landmark Building  
15127-100th Avenue  
Surrey, British Columbia  
V3R 9P4  
Office hours: 08:30 - 16:30

Suite 240  
Sinclair Centre  
757 Hastings Street West  
Vancouver, British Columbia  
V6C 1A1  
Office hours: 07:30 - 16:30

Suite 228  
Customs House  
816 Government Street  
Victoria, British Columbia  
V8W 1W9  
Office hours: 08:30 - 16:30

Suite 910  
200 Graham Avenue  
Winnipeg, Manitoba  
R3C 4L5  
Office hours: 08:00 - 16:30

**MAILED-IN APPLICATIONS**

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