

DOCS  
CA1  
EA620  
A56  
EXF  
1999

where we are

| PASSPORT OFFICE OF CANADA

| 1998-99

| ANNUAL REPORT

# a step forward

JAN 21, 1999

KITAMI

JAPAN

LAT 43°48'N

LONG 143°54'E

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures  
OTTAWA

JUL 17 2000  
JUL 17 2000

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures  
OTTAWA

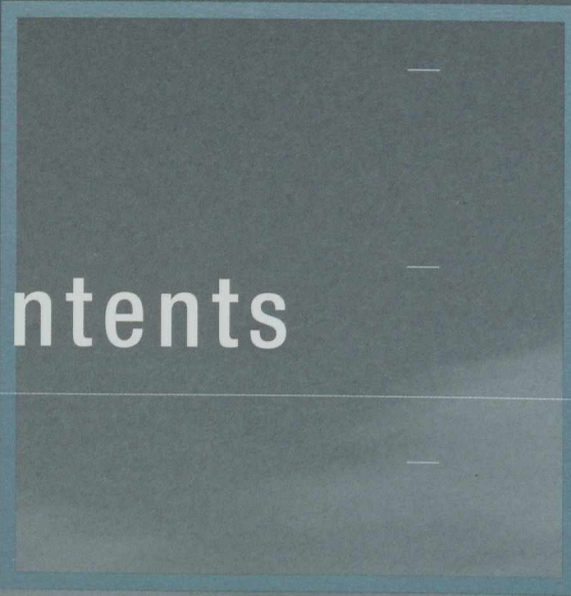
JUL 17 2000  
JUL 17 2000

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

What governs much of our effort and planning is a sense of the history of our organization and an attempt to determine its future horizon. Our current products and services have evolved through a series of steps, mostly incremental, sometimes more dramatic. We are also undertaking a determined and constant effort to scan the horizon as far into the future as possible to determine what our clients will expect and require of us.

# contents

P.2



P.6 P.4 Message From the CEO.  
1. Where We Are.  
Our Products and Services.  
Integrity and security.  
Performance on the job.

P.16 2. Where We Are Going.  
Strategic Imperatives.  
Major Achievements and Undertakings.  
Our People.

P.24 3. Where We Are Coming From.  
Management Report.  
Financial Results.  
Notes to Financial Statements.  
Points of Service.

P.3



APR 4, 1999 | GOIÂNÁ | BRASIL | LAT 16°40'S | LONG 49°15'W

This is the third year of our current four-year Strategic Plan (1997-1998 to 2000-2001) and the related Business Plan. Since its inception, we have learned that our Strategic Plan is a living document, which needs to be adapted to respond to the accelerating pace of change. This Report will reflect our efforts in this regard, as we attempt to maintain and improve the quality of our services and the efficiency of our processes while we lay the groundwork for future initiatives.



Passport Office

Bureau des passeports

An agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade

Canada

## Message from the CEO

---

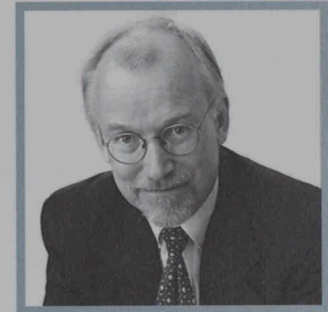
P.4

This is the third year of our current four-year Strategic Plan (1997–1998 to 2000–2001) and the related Business Plan. Since its inception, we have learned that our Strategic Plan is a living document, which needs to be adapted to respond to the accelerating pace of change. This Report will reflect our efforts in this regard, as we attempt to maintain and improve the quality of our services and the efficiency of our processes while we lay the groundwork for future initiatives.

As the title “A Step Forward” suggests, the year 1998–99 was characterized not only by success in dealing with a number of formidable challenges but also by several seminal steps as we prepare to enter the new millennium. For instance, we have successfully piloted our new passport automated and delivery system, IRIS, and will begin full roll out early next year. While this application will allow the automation of current processes, it also provides the potential for the introduction of new and improved products and services in the future.

This year, a number of initiatives were successfully completed, others will continue, and some were abandoned. Our performance is not perfect. In facing many challenges and attempting to respond to them all at the same time, we imposed an overly ambitious burden on ourselves from which we have had to step back. For instance, employees’ contributions to a national strategic planning conference and the *Being the Best* exercise created a formidable reservoir of excellent projects and ideas. Recognizing the strain on existing resources, however, senior management reluctantly had to make some hard choices, and place a number of these projects and ideas on the back burner. It is clear, however,

The many successes we enjoyed in 1998–99 have also made us aware that in an environment of constant change our most valuable asset is the expertise and dedication of our staff and their ability to work together successfully. Indeed, this is the dimension of our business over which we have the most control, and our commitment is to continue to promote team and employee values.



P.5

that our employees are an indispensable source of ideas for improving our products and services. We are committed to following through on their proposals, and to encouraging new suggestions on an ongoing basis.

What governs much of our effort and planning is a sense of the history of our organization and an attempt to determine its future horizon. Our current products and services have evolved through a series of steps, mostly incremental, sometimes more dramatic. We are also undertaking a determined and constant effort to scan the horizon as far into the future as possible to determine what our clients will expect and require of us.

The many successes we enjoyed in 1998–99 have also made us aware that in an environment of constant change our most valuable asset is the expertise and dedication of our staff and their ability to work together successfully. Indeed, this is the dimension of our business over which we have the most control, and our commitment is to continue to promote team and employee values. The success of our staff in maintaining and improving our services during a period of higher demand and difficult new initiatives gives us a great deal of confidence as we approach the next millennium.

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

Michael J. Hutton, Chief Executive Officer

# 1.0 where we are

P.8 Our Products and Services.  
Who are our applicants?

P.9 How does a Canadian  
traveler obtain a passport?  
Integrity and security.

P.10 Responsible spending  
Continuously improving service.

P.12 Performance on the job.  
Variation in numbers of travel  
documents issued.

P.13 Region by region...

P.14 Our Telephone Call Centres.  
Processing time.

P.15 Productivity: how efficient are we?  
Service Satisfaction.

OCT 18, 1999

NEW YORK CITY

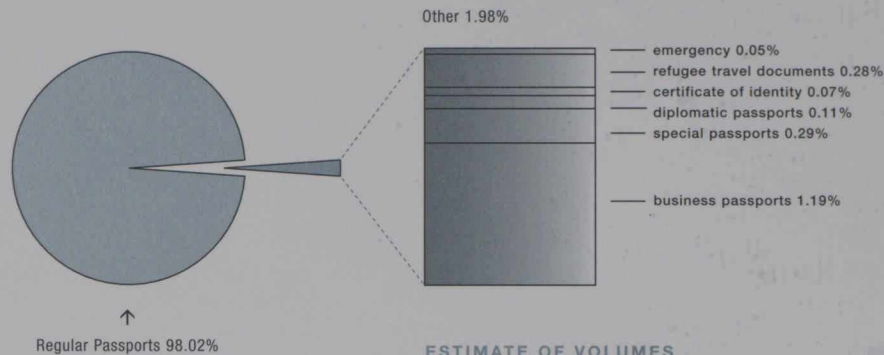
UNITED STATES

LAT 40°47' N

LONG 73°53' W

The integrity of travel documents and the security of the eligibility process are vitally important both for the Passport Office and for bearers of Canadian travel documents. Our commitment to integrity and security ensures that Canadian travel documents are trusted and respected throughout the world, and that Canadian citizens traveling abroad are treated with courtesy and respect.

Figure 1 TYPES OF TRAVEL DOCUMENTS (1998-1999)



ESTIMATE OF VOLUMES

We anticipate that in the fiscal year of 2000-01 we will issue over 1.6 million 24-page passports—an increase of 3.5 percent over the previous fiscal year.

**Our Products and Services**

The Canadian Passport Office's core business is producing and issuing safe and secure travel documents. The majority of these are passports. Most Canadian travelers are familiar with the blue 24-page passport. Last year, nearly one in four Canadian citizens used it for occasional travel – vacations and business trips. Thus, it accounts for 98 per cent of all travel documents issued. The 48-page passport very closely resembles that of the 24-page. Its extra pages make it more convenient for frequent travelers such as business people. Both are valid for a period of five years.

In addition to the main 24 and 48-page passports, the Passport Office issues the following travel documents:

*Diplomatic Passports*—to Canadian diplomats, government officials, diplomatic couriers, and private citizens nominated as official delegates to international diplomatic conferences.

*Special Passports*—to people representing the Canadian government on official business.

*Refugee Travel Documents*—to persons who the Department of Citizenship and Immigration of Canada has determined to be refugees under the 1951 United Nations Convention. These documents are valid for two years and may be extended to a maximum of five years.

*Certificates of Identity*—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. The Certificate of Identity allows travel to the countries specified in the document and is normally valid for between one and two years.

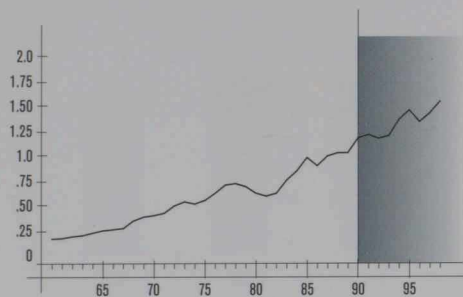
*Emergency Passports*—to Canadians stranded abroad. They are issued by Canadian consular missions on behalf of the Passport Office.

The Canadian passport remains the property of the Canadian government. Obtaining and carrying a valid Canadian passport is not a right. It is a privilege.

**Who are our applicants?**

Any Canadian citizen and/or, in some specific cases, landed immigrant who travels abroad and needs travel documents to do so is an applicant of

Figure 2 **PASSPORTS ISSUED IN CANADA**  
(in millions)



→	→	→	1998	1,531,080
			1996	1,328,224
			1994	1,350,587
			1992	1,162,755
			1990	1,167,112

#### GROWTH IN THE NUMBER OF PASSPORTS ISSUED

When people see a brighter economic future, they tend to travel more. The number of passports issued in Canada has climbed steadily since the early 1990s. Strong economic growth in the latter half of the decade, combined with lower unemployment, made Canadian consumers more confident about being able to afford to travel.

P.9

the Passport Office. Nearly one in every four Canadians falls into this category. (In 1990, one in every five Canadians held a valid passport.)

According to the Conference Board of Canada, the average Canadian traveler is 55 years of age or older and has a better-than-average disposable income. Three out of five Canadians have had at least two passports during their lives.

Where do our applicants travel? Sixty-five percent of Canadian travelers go at least once a year to the U.S. and 40 percent go more than once a year. Forty-five percent of travelers go to countries other than the U.S.

But whatever their age, disposable income, or destination, our applicants generally want five things. First, they want a passport that is respected in all countries. Second, they want passports issued in their names to be tamper-resistant. Third, while they understand that security is a vital concern, they want their passports to be issued within a reasonable time. Fourth, they want the passport application process to be less burdensome. And fifth, they want more accessible points of service and convenient office hours.

#### How does a Canadian traveler obtain a passport?

There are 29 Passport Offices located across the country. An applicant can apply for a passport in person at any of these and pick it up after five business days or have the passport, in certain cases, mailed back to the applicant. Applicants can also apply for a passport by mail and receive it by mail. In this option, the process is longer as the Passport Office normally takes ten business days to process the application.

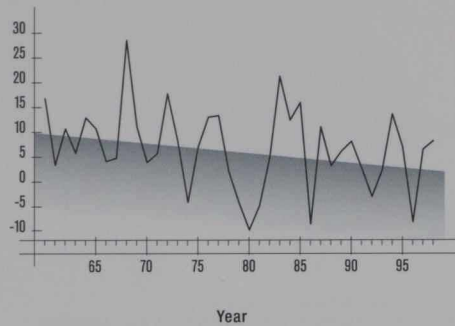
#### Integrity and security: our strictest priority

The integrity of travel documents and the security of the eligibility process are vitally important both for the Passport Office and for bearers of Canadian documents. Our commitment to integrity and security ensures that Canadian travel documents are trusted and respected throughout the world, and that Canadian citizens traveling abroad are treated with courtesy and respect.

Integrity and security are of paramount importance when we process an application leading to the issuance of a passport in the applicant's name. They are also critical in other Passport Office's activities such as



Figure 3 ANNUAL VARIATION RATE OF ISSUED PASSPORTS  
(In Percentages)



→ → →	1998	8.2%
	1996	-8.1%
	1994	13.6%
	1992	-3.0%
	1990	8.1%

VARIATION RATES IN DEMAND FOR CANADIAN PASSPORTS

For the last forty years, we have seen a decline in the growth rate of passport demand. This reflects the population growth rate.

P.10

Table 1 VOLUME BY TYPES OF DOCUMENTS

			Issued	%
<b>ISSUED IN CANADA</b>				
Regular Passports	1 530 740	98,46		
Business Passports	12 174	0,78		
Special Passports	4 636	0,30		
Diplomatic Passports	1 535	0,10		
Certificate of Identity	1 113	0,07		
Refugee Travel Documents	4 490	0,29		
<b>TOTAL</b>	<b>1 554 688</b>	<b>100,00</b>		
<b>% OF GLOBAL ISSUES</b>		<b>95,93</b>		
<b>ISSUED AT POSTS ABROAD (Based on Forecasts)</b>				
Regular Passports	57 855	87,73		
Business Passports	7 037	10,67		
Special Passports	45	0,07		
Diplomatic Passports	275	0,42		
Collective Certificates	0	0,00		
Emergency	731	1,11		
Letter of Introduction		0,00		
<b>TOTAL</b>	<b>65 943</b>	<b>4,24</b>		
<b>% OF GLOBAL ISSUES</b>				<b>4,07</b>
<b>GLOBAL ISSUES</b>				
Regular Passports	1 588 594	98,02		
Business Passports	19 211	1,19		
Special Passports	4 681	0,29		
Diplomatic Passports	1 810	0,11		
Certificate of Identity	1 113	0,07		
Refugee Travel Documents	4 490	0,28		
Emergency	732	0,05		
Letter of Introduction	0	0,00		
<b>GLOBAL ISSUES</b>	<b>1 620 631</b>	<b>100,00</b>		

Figure 4 CALL CENTRES ACCESS RATE  
(In Percentages)



GETTING THROUGH TO US:  
CALL CENTER ACCESSIBILITY

Most calls are handled by our call center staff. In fact, in 1998-99 our call center staff responded to over 1.2 million calls—an accessibility rate of 93 percent. The industry standard is 70 percent.

designing and manufacturing the passport. The Passport Office also works closely with other government departments within Canada, foreign governments, law enforcement agencies and international organizations in dealing with passport-related security issues. Through constant vigilance, the Passport Office ensures that the trust placed in Canadian travel documents by travelers and inspection authorities around the world is well deserved.

#### Responsible spending

The Canadian Passport Office is a Special Operating Agency of the federal government's Department of Foreign Affairs and International Trade. This means that, while it is part of the federal government, the Passport Office must keep its costs down and finance its activities entirely through sales of travel documents. It does not receive federal funding. In light of this context, the Passport Office conscientiously runs itself in a fashion similar to the private sector and strives for cost-effectiveness and efficiency, but not at the expense of the integrity and security of Canadian travel documents. For this reason, the Passport Office regularly encourages feedback

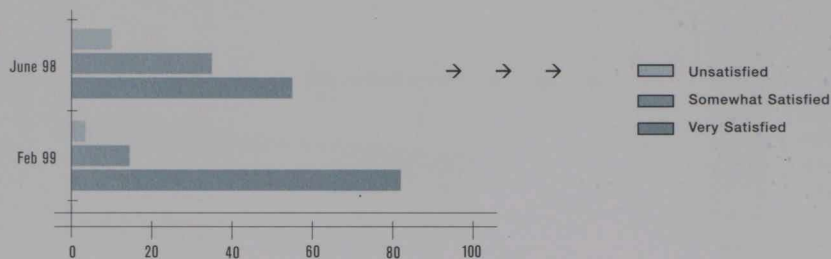
from its passport holders in order to serve them better and more efficiently.

#### Continuously improving service

How are we adapting to meet the needs of the coming years? We have completed all pilot projects related to switching from a manual passport-manufacturing process to IRIS, our new automated issuing system. When IRIS is fully up and running, it will further enhance the security and integrity of Canadian passports. It will make the application process easier and more convenient at the same time as it would introduce a series of flexible and integrated service delivery options to the issuing process. To further this objective, the Passport Office has also re-engineered its application forms to make it less burdensome to fill out. These new and simplified form will be introduced in the 1999-2000 fiscal year.

We design our products and services with the needs of our applicants in mind. For example, for business travelers it is essential that the passport be issued quickly and that it contains enough pages. Recreational travelers prefer easily accessible points of service and office hours that better suit their schedules.

Figure 5 APPLICANTS SATISFACTION  
(In Percentages)



**LEVEL OF APPLICANT SATISFACTION**

The Passport Office is committed to providing quality service at a reasonable price. Regular surveys, questionnaires and focus groups tell us that we're on the right track, and suggest ways we can do better. In early 1999, over eight out of ten users said they were very satisfied with our services. Naturally, we're aiming for ten out of ten.

P.12

We have also instituted, in this context, as part of our continuous short-cycled improvements to our service, on a trial basis, Express (two-business-day) and Urgent (one-business-day) services. In these two cases, there are additional charges on top of the regular \$60.00 passport fee. Urgent and Express passport services are always processed within the required time. To further these service delivery options, the Passport Office is also looking at developing partnerships, in addition to the Canada Post Pilot Projects, with other organizations which can act as receiving agents for passport applications.

We have, furthermore, opened a number of new offices over the last few years. This expansion has led to an increase in the number of over-the-counter applications. In 1998-99, approximately nine out of ten applications were submitted in person and just over one in ten by mail.

**A step forward...**

Because of IRIS implementation, we are undergoing major changes in our internal business processes. In the midst of this unsettling situation, our immediate challenge is threefold: we need to minimize as much as possible

any disruptions in our service and maintain as much as possible a smooth internal functionality on a day-to-day basis. We also need to ensure that, during this transition, our employees are fully informed, properly trained and given the necessary tools to carry out their responsibilities. Through continuous evaluation and mid-course corrections, we are steadily fine-tuning and improving the way we work. Step by step we're getting there.

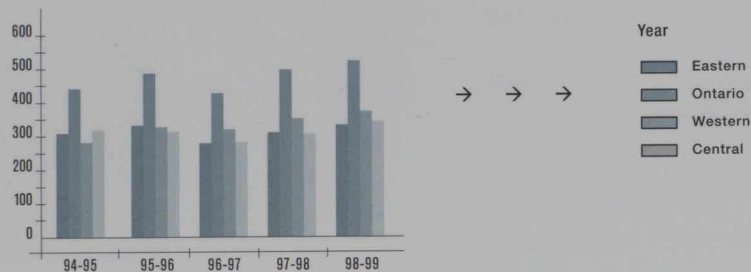
**Performance on the job. How good are we at what we do?**

The Passport Office handles approximately 2.9 million transactions every year. These include processing applications for passports and other documents, and answering inquiries. The Passport Office records, on average, 11,000 transactions in each working day. If previous years are any indication, the number of these transactions will increase over the next few years.

**Number of documents issued.**

In 1998-99, the Passport Office delivered 1,620,331 travel documents. The 24-page regular passports made up 98 percent of these. (see TABLE 1: Volume by Types of Documents; FIGURE 1: Types of Travel Documents and FIGURE 2: Passports Issued in Canada). This proportion has been relatively

Figure 6 ISSUED TRAVEL DOCUMENTS BY REGION  
(in thousands)



#### PASSPORT ISSUANCE BY REGION

A third of all Canadian passports are issued to residents of Ontario. The other regions are fairly equal in terms of numbers of documents issued.

consistent for the last five years.

These transactions are a direct function of demand for passports as more people travel abroad. Even travel to the United States, where a passport is not required, is easier if one has a valid passport, because a passport is one's proof of identity and citizenship. The number of people traveling abroad depends on demographics, the state of the economy, weather, and the political climate in the countries that are travel destinations. Also, airline policy changes regarding travel requirements and destination countries' entry requirements sometimes cause fluctuations in demand. In spite of this, it is possible to forecast what would likely be the trend for the coming years.

#### Variation in numbers of travel documents issued

The 1998-99 volume of travel documents issued has increased by 7.4 percent from the previous fiscal year. The size of this year's increase is slightly smaller than the one observed for last year, which was 10 percent. Despite the last two years' substantial increases, however, the average annual variation since 1995 has remained constant at the rate of 3.5 percent.

This is consistent with the forecasted 3.5 percent growth in demand. (see *FIGURE 3: Annual Variation Rate of Issued Passports*).

#### Region by region...

Region by region, the number of passports issued closely follows the population makeup of the country. Ontario has the largest population in Canada, and that is where 518,978 passports, over a third of the total volume, were issued in 1998-99. The Western Region—consisting of the western Canadian provinces—issued 370,557 passports, nearly a quarter. The Central Region (comprised of Ottawa-Hull offices and all mail-in applications within Canada and from Canadian nationals residing and working in United States) and Eastern Region (Quebec and the Atlantic Provinces) issued 330,872 and 328,678, respectively. (see *FIGURE 6: Issued Travel Documents by Region*).

This year's observed growth rate in demand for passports in the Ontario and Eastern Regions was 7 percent. The Western Region recorded a 6 percent increase. The Central Region reported a surprisingly high 13 percent growth in demand. (At this time, we cannot explain why this

Figure 7 **TURNAROUND TIME FOR APPLICATIONS**  
(In Percentages)

		1995/96	1996/97	1997/98	1998/99
Submitted by mail	Turnaround Target: 10 days	63%	88%	97%	97%
Submitted in person	Turnaround Target: 5 days	96.6%	97%	97%	98%

**HOW DO CLIENTS GET THEIR PASSPORTS?**

Most applicants prefer to apply for passport in person across the country. About one in every five persons do so by mailing in their application.

increase was so high. The Central Region dealt with a significant rise in the number of mail-in applications this year, particularly at the beginning of the winter season. In a survey, more than half of the respondents indicated that they needed their passports for winter holidays and other leisure travel.)

**Our Telephone Call Centres**

Our toll-free call centres are located in Toronto, Montreal, Surrey and Hull. They receive over 1.3 million calls a year. These calls are handled either by an interactive voice reply system available twenty four hours per day and seven days per week or by our call centre staff during normal business hours and working days. Our staff handle questions on the status of passport applications, requirements of applying for a passport or travel document, prices, urgent applications, and replacing lost or stolen documents. In 1998-99, our call centre staff responded to over 1.2 million calls—an accessibility rate of 93 percent. The industry standard is 70 percent. (see FIGURE 4: Call Centres Access Rate.) The automated service handles mainly routine requests such as office locations and hours of operation.

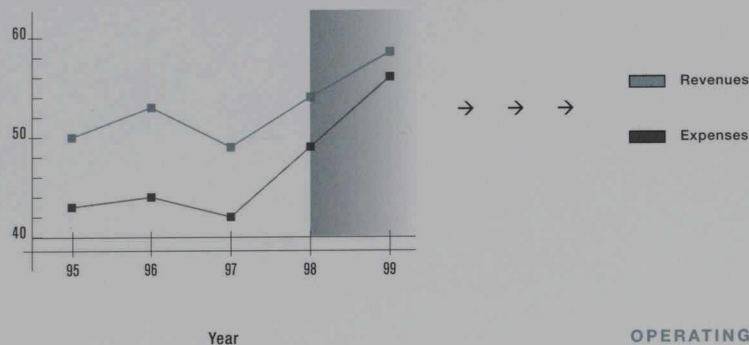
**Processing time**

The speed with which an applicant receives a passport depends, in part, on how he or she applies. If an applicant sent a passport application form in by mail, the Passport Office usually processes the application within ten business days after receiving it. If the applicant submitted an application form in person to anyone of its offices, the Passport Office processes it within five business days.

The Passport Office has continuously drawn closer to meeting its self-imposed delivery standards for in-person and mail-in applications over the past few years (see FIGURE 7: Turnaround Time for Applications).

It is rare for the Passport Office to take longer than five or ten business days to process an application. Delay is a direct result of either the fact that an applicant has not furnished all the requirements or because of security reasons. In the latter case, some applications must be examined in greater detail. Integrity and security are always our highest priority. Even in these cases, however, it rarely takes longer than seven business days to process an in-person application and seventeen business days for a mail-in.

Figure 8 **FINANCIAL RESULTS, 1995-99**  
(in millions)



#### OPERATING EXPENDITURES

General costs—i.e., overhead—have remained at just below one-fifth of overall operating expenditures since FY 1997-98. We intend to keep them at no more than this level.

#### Productivity: how efficient are we?

Productivity is a measure of efficiency. What resources are needed to do a standard job within a specified time? The Passport Office uses two methods of calculation to determine its productivity. The first takes into account all employees, both corporate and operations. The second involves only operations employees. This boils down to “passports issued” divided by “full-time equivalents.”

In 1998-99, operations employees increased their productivity by 8.2 percent over 1996-97. However, in the coming year, productivity using this method will probably drop because we have hired more staff in anticipation of the national implementation of IRIS.

#### Service satisfaction

The ultimate judges of our performance are our passport holders. Are they satisfied with the level of service they receive from us?

We believe the answer is yes. In 1998-99, we received over three thousand pieces of correspondence. The subjects ranged from requests for information to complaints about and compliments on our service.

Complaints made up only one percent; compliments six percent and the rest dealt with requests for information.

In addition to counting pieces of mail that condemn or compliment us, we have run extensive surveys and questionnaires to gauge applicant's satisfaction. The results are shown in the accompanying graphics. (see FIGURE 5: Applicant Satisfaction).

# 2.0 where we are going

P.16 <

- P.18 A Step Forward: Where We Are Going. Strategic Imperatives.
- P.19 Major Achievements and Undertakings. IRIS: a fully automated passport issuance system. The National Strategic Planning Conference.

P.20 The Passport Card. Furthering Security for Children Alternative Service Delivery

P.21 Improving Our Call Centres: Computer Telephony Integration (CTI). Our People. Training and recognition: investing in our employees.

> P.17

MAR 9, 1999

VENICE

ITALY

LAT 45°27'N

LONG 12°21'E

Until now, the Passport Office has been manufacturing passports manually. We have been working for the last four years to introduce an automated issuing and manufacturing system which incorporates fast and efficient access to accurate security records and an Optical Character Reader for high resolution photographs. Now that the pilot testing programs have been successfully completed, we are planning a National roll-out early next year.

**ELISE MORIN — HUMAN RESOURCES**

My first year as director of Human Resource was an excellent one. Our all-out effort to implement the new Universal Classification Standard means we are ready to put it into effect along with the rest of other government departments. IRIS training is going very well. Through all of this, I was as impressed with the employees' involvement, teamwork, and openness as I was with all-bilingual executive meetings, collaboration at all levels (due to the CEO's guidance on resolving issues cooperatively), and the energetic focus on corporate goals—un pas de plus. With this excellent esprit de corps, I look forward to helping bring the Passport Office into the next millennium.

**JOCELYN FRANCOEUR — SECURITY, POLICY AND ENTITLEMENT**

The organization improved its efficiency through three developments over the past year. First, now that local offices are allowed to process certain types of applications without requiring case-by-case clearance from headquarters, the issuance process is much quicker. Second, the connectivity project implementation between DFAIT's consular operations and the Passport Office has improved the integrity of our issuing processes. And finally, our investigation and adjudication procedures have received excellent feedback from law enforcement and immigration agencies around the world. They see it as a further effective deterrent to passport fraud and illegal smuggling of people.

**A Step Forward: Where We Are Going**

Every year, the Passport Office reviews its strategic plans and business accomplishments. The purpose is to reassess external and internal factors that may hinder the success of the Passport Office's mission-critical results.

From this year's review we have determined that, in order to keep improving the quality of our service and to maintain the integrity and security of the travel documents we issue, the Passport Office must continue its efforts in four directions. First, we must increase efficiency and productivity. Second, we have to take advantage of technological improvements. Third, we must continually look for alternative ways to deliver services. Fourth, we must always evaluate our service and productivity goals.

The result of this assessment confirmed the validity of our Strategic Plan, with some minor adjustments. The Strategic Plan contains four Strategic Imperatives. They assist our efforts in the fulfillment of our mandate, vision, and mission. They serve as principles in our endeavors to meet the needs of our applicants and remind us of the constraints under which we operate. In this way, the four Strategic Imperatives determine the

specific actions required for us to move forward. (These actions are outlined in our Business Plan.)

**The four Strategic Imperatives (SI) are as follows:**

1. Fully explore Alternative Service Delivery. This will help reduce duplication and costs, achieve government-wide goals, and attract new alliances and partners.
2. Provide management with the necessary skills, information, and processes to strengthen their decision-making capabilities.
3. Accelerate new technology implementation to ensure that employees at all levels have the tools and information they need.
4. Re-engineer and streamline the application process to reduce inconvenience for our clients.

This year, the Executive Committee also examined the Passport Office's internal governance structure. This involved reviewing its corporate planning framework, redefining major components, and creating better linkages among major planning blocks. The result of this exercise has partly lent itself to the review of the Passport Office's mission-critical results and



**MICHEL LEDUC — EASTERN OPERATIONS**

This year we modified Eastern Operations' reporting structure. This affected the Jonquière and Sainte-Foy offices. Now we manage the Jonquière office from Sainte-Foy. We also improved the ergonomic environment of our offices. Health Canada was a big help in this, assessing each office and interviewing each employee. The Montreal IRIS pilot office was instrumental in preparing for the nation-wide roll-out. Ergonomic data entry and the general operation of fully automated office were observed, tested, and measured in Montreal. This helped in the design of every automated office.

**GRAEME WAYMARK - SECRETARIAT, CORPORATE POLICY AND PLANNING, AGENCY RELATIONS**

The Passport Office implemented a new package of planning tools, and a formal executive decision-making process (piloted 1995-97). Anchoring the planning tools is a 'rolling' strategic plan, contributed to by employees for the first time at a Mont-Gabriel planning exercise. In 1998-1999, we focused on Alternative Service Delivery (ASD) concepts as one of our four short-term strategic imperatives. We developed a framework to ensure that strategic alliances, partnerships and cooperation with others were filtered through approved guidelines before consideration. All these events express our capacity, as a Special Operating Agency, to deal with innovation and the millennium.

the establishment of corporate goals and performance measurements.

The governance exercise took into account changes that have occurred since the current strategic planning cycle began in 1997-98. The Executive Committee has reviewed the mission-critical results in light of current constraints and changes to our operating environment and has established the most pressing priorities. In terms of corporate goals, they are:

1. reduce costs and increase cost-effectiveness
2. improve staff effectiveness
3. improve employee morale
4. maintain or increase client satisfaction
5. improve the state of our finances

**MAJOR ACHIEVEMENTS AND UNDERTAKINGS****IRIS: a fully automated passport issuance system**

Until now, the Passport Office has been manufacturing passports manually. We have been tirelessly working for the last four years to introduce IRIS, an automated issuing and manufacturing system. The new system incorporates rapid, reliable and efficient access to accurate security

records and a high resolution photograph reading capability. It will also allow examiners to update passport requirements, including photos, with ease and to interface directly with the Passport Control List. We have tested this new system extensively. The pilot testing phase has been successfully completed and we will implement IRIS nationally early next year.

**The National Strategic Planning Conference**

In June 1998, 75 Passport Office employees met at Mont-Gabriel in Quebec for a strategic planning conference. Based on the Passport Office's vision - to be a role model of successful and efficient service within the government - the participants were not only to assess organizational health and management priorities program, but also to develop an action plan which will assist the Passport Office in improving service and internal work processes. This exercise was very fruitful. Their recommendations not only further clarify the objectives of our four main Strategic Imperatives but also bring to bear a need to redefine our corporate framework. Many of their suggestions have already been implemented while others are to be integrated with future planning considerations.

#### NICK WISE — CENTRAL OPERATIONS

This was a productive year for Central Operations. We have settled into our new accommodations quite well, despite the long-term interruption caused by the Ice Storm. We're very happy with the new and improved operating environment, and most employees are enjoying the benefit of close proximity with their colleagues in the division. Now we're preparing ourselves to move forward with IRIS while both maintaining our levels of service and working closely with the TEP team as we implement—and get used to—the new system.



#### CAROL HENSLEY — ONTARIO OPERATIONS

"Change" is the perfect word to describe the past year. To get ready for IRIS, the Toronto, Thunder Bay, Kitchener, and Windsor offices relocated. The other offices are planning similar moves or expansions. Our commitment to excellent service continues. Hamilton piloted a voluntary mail-back service. London piloted 24-hour Urgent and 48-hour Express service. Kitchener has been pro-active in piloting IRIS and will be the first office to implement it in the national roll-out. We couldn't have done these things without the cooperation of all our employees and I want to express my gratitude to them.

### The Passport Card

One of the most innovative projects we have undertaken is the Passport Card project. Essentially, the Passport Office is exploring the possibility of replacing the traditional passport booklet with a new, wallet-sized, machine-readable card. Of course, the passport card will not come into general use until the concept has been accepted and implemented internationally. But when it does, we'll be ready. We are discussing both the design of the card and production options with the Department of Citizenship and Immigration Canada.

We are also actively exploring the best way to standardize the use of wallet-sized passport cards world-wide. For this purpose, we are working very closely with our conferees at the International Civil Aviation Organization (ICAO) and the International Organization for Standardization (ISO) in such areas as card design and format, electronic data storage and embedded security features.

### Furthering Security for children

During the 1998-99 fiscal year, the International Civil Aviation Organization

and a report of a Canadian Parliamentary committee on *International Child Abduction* have both recommended that, to assist in the curtailing of transnational illegal trafficking of children, the Passport Office should study the possibility of implementing the principle of one person one passport regardless of age. This measure means that all children under the age of 16 would be required to carry a passport issued in his or her own name as opposed to the current practice whereby the name of any child under the age of 16 could be added onto one of the parent's or the legal guardian's passport. It is also to be noted that, under the current practice, if either the parents or the legal guardians so desire, a minor child could apply for a passport to be issued in his or her own name.

### Alternative Service Delivery (ASD)

Within the framework of the ASD, the Passport Office has put in place a pilot project with Canada Post Corporation whereby the latter's employees act as receiving agents in Cornwall and Sudbury. There are also four other projects with the Department of Citizenship and Immigration; these include a collocation project (London), a joint application form whereby

#### SUSAN MATASI — WESTERN OPERATIONS

During my first year with the Passport Office, I have been very impressed with the quality and dedication of our employees. Whether they are in Winnipeg or Victoria, their commitment to serving clients is unsurpassed. To support and encourage this commitment, we held focus groups in all western offices to find out how we could assist our employees. Their suggestions were creative and impressive, and I'm happy to say that we have incorporated many of them into our daily business practices. We put together an 18-month action plan based on them. This will undoubtedly help us during IRIS roll-out.

#### GARY MCDONALD — MANAGEMENT SERVICES AND TEP

For the Management Services and TEP, 1998-99 was the year IRIS came into being. After five years of hard and intense effort, the Passport Office is now ready to enter the new millennium with a state-of-the-art technological infrastructure. This will allow the Passport Office to more efficiently offer a greater number of services to the traveling public, while maintaining its unparalleled level of integrity and security.

#### PIERRE R. BÉLISLE — FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE SERVICES

Two important events characterized our year. First, the implementation of IRIS. To achieve this, Financial and Administrative Services oversaw a record number of office expansions and relocations to accommodate new IRIS counters in all offices.

The second important event was the implementation of PASSAP, the Passport Office's integrated financial and administrative management system. This kind of implementation is never easy and there are inevitable delays. Despite a steep learning curve, employees have successfully mastered the new system which will redefine financial and administrative services.

an applicant can simultaneously apply for passport and citizenship documents (Edmonton), a sharing of call centre service (Surrey) and a joint identity card project. These initiatives, once completed and reviewed, will provide the Passport Office with a set of required criteria for determining a basis for forming a partnership and alliance with both the public and private sectors in an effort to improve services, to provide greater accessibility, to eliminate duplication and to reduce costs.

In addition, to increase access, the Passport Office is also exploring the feasibility of offering services via the Internet.

#### Improving Our Call Centres:

##### Computer Telephony Integration (CTI)

This is part of our continuing commitment to serving our applicants through a comprehensive call-centre service. This project, which will replace and standardize all our existing telephone systems and integrate new infrastructure with automated messaging capabilities, began in 1995-96. As of this time, we have purchased new high-end CTI servers and developed software applications to run them. This will allow our Call Centre staff

to track calls, measure caller accessibility rates, and create and update message scripts with ease. Our Call Centres are located in Toronto, Hull, Montreal, and Surrey.

#### OUR PEOPLE

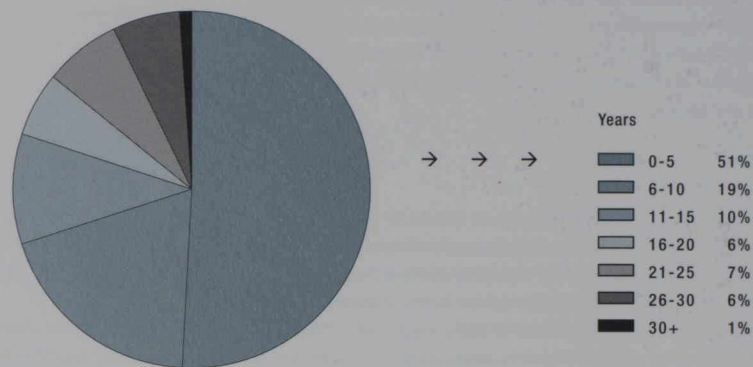
##### Training and recognition: investing in our employees

All of the numbers, charts, and graphs in the Performance section of this annual report point to real human achievements. Our *employees* are the real reason for our excellent performance. It's been said before and it's worth saying it again: "we are where we are because of our employees."

The excellence and competence our employees demonstrate are, in part, a direct result of time and effort we invest in training and developing them and in recognizing that the Passport Office truly would not exist without them. We also have incentive programs to encourage our employees to continue their life-long training during their stay at the Passport Office. And we hope this stay will be a long one.

They encourage us both by the quality of their work and their sheer loyalty. One third of our employees have worked in the Passport Office for

Figure 8 EMPLOYEE YEARS OF SERVICE  
(In Percentages)



more than ten years. This portion can be broken down as follows: sixty-nine employees have been with the Office between eleven and fifteen years; thirty seven between sixteen and twenty years; forty six employees between twenty one and twenty five years; thirty nine between twenty six and thirty years; six employees between thirty one and thirty five years; and one, Betty Cameron, for more thirty five years. To honour and recognize this loyalty and excellence, the Passport Office introduced the Awards and Recognition Program in 1997-98. This program honours our employees and their colleagues for the meticulous work, dedication to an excellent service, and exemplary teamwork spirit. The Passport Office also gave awards to those who have reached a certain milestone, as of March 31, 1999: awards given to thirteen employees for their fifteen years of service, eight employees for twenty years, seven employees for twenty five years, nine employees for thirty years and one for thirty five years of service. The Passport Office also honours fifteen employees with an appreciation award; three with excellence; seventeen for teamwork and four with Passport Office awards.

We continually encourage employees' suggestions on how to improve administration and service delivery. To further this objective, our employees, at our Strategic Planning Conference, held at Mont Gabriel, in June 1998, made a series of suggestions and recommendations. The booklet, *Being the Best*, represents their excellent suggestions and valuable contributions.

#### Further Steps...

Major changes derived from the steps the Passport Office had put in place in 1998-99 in the way the Passport Office will issue and produce a passport constitute a prelude to what are yet to come in the next few years. Among these, the Passport Office will look at ways and means to increase its service capacity by developing multilevel service options and multi-access points for application process just as it will explore the possibility of increasing electronic linkages with other organizations to support its endeavour in offering Canadians better services.

STRATEGIC IMPERATIVE	PROJECT AND DESCRIPTION	RESULT
SI-1 ALTERNATIVE SERVICE DELIVERY	Encourage innovation at the Passport Office. Receiving Agents.	Partnership with Canada Post, on a trial basis, is still on-going and to be evaluated in 1999-2000 fiscal year.
SI-2 MANAGEMENT DECISION-MAKING	<p>Integrated Financial and Materiel Management System. Competency profile of management team.</p> <p>Activity-based costing system. Application of Universal Classification Standard (UCS).</p> <p>To develop and maintain a process for ensuring that the Passport Office is a quality organization as defined by the National Quality Institute and Canada Award for Excellence (CAE).</p> <p>Build Executive Calendar System.</p>	<p>On-going. Planned for completion in 1999-2000. On hold due to implementation of IRIS and UCS.</p> <p>All activities have been completed. Will convert to UCS in late 2000.</p> <p>Most of CAE-related initiatives are under evaluation in light of internal governance study. Many activities were postponed while others, previously dormant, have been reactivated. These included Performance Indicators and key measures etc.</p> <p>System design and delivery structure under review.</p>
SI-3 INFORMATION TECHNOLOGY	<p>Technology Enhancement Program (IRIS), an automated passport issuing system.</p> <p>Super Server project. Implement a more fault-tolerant and easily upgradable server environment that could handle remote messaging, Intranet and administrative database services.</p> <p>Desktop Pilot: new hardware and software. Implement a more stable and robust desktop computer system, and standardized application software throughout the Passport Office.</p> <p>Computer Telephony Integration (CTI) system. Replace and standardize our telephone call center equipment and software.</p> <p>Automated Records Management System.</p> <p>Passport cards. Eventually, the standard passport booklet will be replaced by a machine-readable wallet-sized laminated card with embedded security features.</p>	<p>Completed all pilot projects. Planned for a nationwide roll-out to be completed in March 2000.</p> <p>Migrated server to full production environment.</p> <p>Completed this project in 1998-1999.</p> <p>Implemented in all our call centres in September 1999. Will be fully operational by December.</p> <p>ForeMost successfully implemented at Headquarters and half of the Regional Offices. The remaining work will be completed by the end of 1999-2000 fiscal year.</p> <p>On-going. This project requires extensive cooperation among several federal departments and international organizations.</p>
SI-4 RE-ENGINEERING APPLICATION PROCESS	<p>Debit/Credit card Project.</p> <p>Review and simplified application form.</p> <p>Express, Urgent and mail-back. These delivery service options are offered on a trial basis with an additional service charge.</p>	<p>Completed. In 1998-1999, 35% of annual receipts were collected using debit or credit cards.</p> <p>Completed and to be implemented in 1999-2000.</p> <p>Projects started, on-going and evaluation to be conducted in the foreseeable future.</p>

# 3.0 where we have been

P.24

P.26 Passport Office Revolving Fund Management Report.

P.27 Financial Performance. Balance Sheet

P.29 Statement of Changes in Financial Position

P.28 Statement of Operations. Statement of Accumulated Surplus.

P.30 Notes to Financial Statements

P.25

JULY 11, 1999

KATMANDU

NEPAL

LAT 27°42'N

LONG 85°12'E

In 1998-99 the Passport Office has invested \$12.4M in its future which represents 21% of its total revenues earned in the year. These investments are to meet our increasing volumes, to improve service, to invest in our infrastructure, and to ensure the integrity of the travel documents.

### PASSPORT OFFICE REVOLVING FUND

As a Special Operating Agency operating with a Revolving Fund, the Passport Office finances its operations entirely from revenues generated by fees received for the provision of travel documents. The Passport Office must break even over a four-year cycle. In 1998-99, revenues reached \$58.5M, an increase of 7.8% over the previous year. Total expenses for the year were \$55.6M, an increase of 14% over the previous year. The net profit for the year was \$2.9M.

The trend over the last 5 years has shown an overall steady increase in sales of travel documents represented by a total increase of 18% in 5 years. Expenses have also increased due to this extra volume and the amortization of our investments.

In 1998-99 the Passport Office has invested \$12.4M in its future which represents 21% of its total revenues earned in the year. These investments are to meet our increasing volumes, to improve service, to invest in our infrastructure, and to ensure the integrity of the travel documents.

P.26

### MANAGEMENT REPORT

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

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

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

#### APPROVED BY:

**Pierre R. Bélisle**

*Director, Financial and Administrative Services*

**Michael J. Hutton**

*Chief Executive Officer*

**BALANCE SHEET AS OF MARCH 31***(in thousands of dollars)*

ASSETS	1999	1998	1997	1996	1995
<b>Current</b>					
Accounts receivable	998	395	370	389	273
Inventories, at cost and average cost (Note 3)	2 253	2 127	1 651	2 060	1 031
Prepaid expenses	156	48	88	82	66
	<u>3 407</u>	<u>2 570</u>	<u>2 109</u>	<u>2 531</u>	<u>1 370</u>
<b>Long-term</b>					
Capital Assets (Note 4)					
At cost	45 505	33 350	24 570	18 845	15 616
Less: accumulated amortization	11 116	9 538	8 492	7 446	6 328
	<u>34 389</u>	<u>23 812</u>	<u>16 078</u>	<u>11 399</u>	<u>9 288</u>
	<u>37 796</u>	<u>26 382</u>	<u>18 187</u>	<u>13 930</u>	<u>10 658</u>
<b>LIABILITIES</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>
<b>Current</b>					
Accounts payable and accrued liabilities	7 666	8 759	4 895	3 416	4 801
Current portion of the provision for employee termination benefits	227	236	143	180	144
Deferred revenues	753	327	523	419	209
	<u>8 646</u>	<u>9 322</u>	<u>5 561</u>	<u>4 015</u>	<u>5 154</u>
<b>Long-term</b>					
Provision for employee termination benefits	4 769	4 466	3 206	3 022	2 953
<b>EQUITY OF CANADA</b>					
Accumulated net charge against the Fund's authority	(23 067)	(31 913)	(29 405)	(25 591)	(26 687)
Accumulated surplus	47 448	44 507	38 825	32 484	29 238
	<u>24 381</u>	<u>12 594</u>	<u>9 420</u>	<u>6 893</u>	<u>2 551</u>
	<u>37 796</u>	<u>26 382</u>	<u>18 187</u>	<u>13 930</u>	<u>10 658</u>

P.27

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



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

(in thousands of dollars)

	1999	1998	1997	1996	1995
<b>Revenues</b>	58 505	54 249	48 760	53 156	49 610
<b>Operating expenses</b>					
Salaries and employee benefits	29 985	23 954	21 092	20 961	20 636
Passport materials and application forms	5 375	5 272	5 059	6 020	5 417
Passport operations at missions abroad	4 447	4 447	4 447	4 447	4 447
Accommodation	3 670	3 329	3 367	3 375	3 418
Professional and special services	3 093	2 404	2 225	2 458	2 697
Freight, express and cartage	2 104	1 778	1 606	1 833	1 613
Amortization	1 814	1 071	1 190	1 344	1 287
Printing, stationery and supplies	1 363	1 199	832	779	724
Telecommunications	1 242	1 128	1 134	942	1 155
Other	2 471	3 985	1 467	2 001	1 458
	55 564	48 567	42 419	44 160	42 852
<b>Net profit</b>	2 941	5 682	6 341	8 996	6 758

P.28

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

(in thousands of dollars)

	1999	1998	1997	1996	1995
Balance, beginning of year as previously reported	44 507	38 825	32 484	29 238	22 480
Transfer of part of the accumulated surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account				(5 750)	
Net profit for the year	2 941	5 682	6 341	8 996	6 758
Balance, end of year	47 448	44 507	38 825	32 484	29 238

**STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION FOR THE YEAR ENDED MARCH 31**  
*(in thousands of dollars)*

	1999	1998	1997	1996	1995
<b>Operating activities:</b>					
Net profit for the year	2 941	5 682	6 341	8 996	6 759
Add: Provision for termination benefits	456	1 930	399	447	489
Amortization	1 814	1 071	1 190	1 344	1 287
Loss on disposal of capital assets	31	2	52	61	22
	5 242	8 685	7 982	10 848	8 557
Changes in current assets and liabilities	(1 512)	3 299	1 968	(2 300)	916
Changes in other assets and liabilities:					
Payments on and change in provision for employee termination benefits	(154)	(669)	(215)	(379)	(235)
Net financial resources provided by operating activities	3 576	11 315	9 735	8 169	9 238
<b>Investing activities:</b>					
Capital Purchased	(12 422)	(8 807)	(5 921)	(3 515)	(5 542)
Net financial resources used by investing activities	(12 422)	(8 807)	(5 921)	(3 515)	(5 542)
<b>Financing Activities:</b>					
Transfer of part of the accumulated surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account	0	0	0	(5 750)	0
Net financial resources used by financing activities	0	0	0	(5 750)	0
Net financial resources provided and change in the accumulated net charge against the Fund's authority account, during the year	(8 846)	2 508	3 814	(1 096)	3 696
Accumulated net charge against the Fund's authority account, beginning of year	31 913	29 405	25 591	26 687	22 991
Accumulated net charge against the Fund's authority account, end of year	23 067	31 913	29 405	25 591	26 687

**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 the life of the project. Amortization is estimated to start in 1999-2000. All project costs for the other capital projects will be amortized on a straight line basis over the useful life of the project.

**(d) Employee termination benefits**

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

**(e) Revenue recognition**

Revenues from passport fees are prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenues represents fees received for which the services have not yet been provided as of March 31, 1999.

**3. INVENTORIES**

<i>(in thousands of dollars)</i>	1999	1998
Materials and supplies	2 072	1 996
Work in process	181	131
	<u>2 253</u>	<u>2 127</u>

**4. CAPITAL AND ACCUMULATED AMORTIZATION**

<b>Capital</b> <i>(in thousands of dollars)</i>	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Leasehold Improvements	3 295	3	—	3 298
Furniture	2 388	57	72	2 373
EDP Equipment	5 152	274	150	5 276
Other Machine & Equipment	2 461	33	45	2 449
	<u>13 296</u>	<u>367</u>	<u>267</u>	<u>13 396</u>

<b>Accumulated amortization</b> <i>(in thousands of dollars)</i>	Balance at beginning of year	Amortizations	Decrease	Balance at end of year
Leasehold Improvements	3 193	93	—	3 286
Furniture	897	137	46	988
EDP Equipment	3 694	568	148	4 114
Other Machine & Equipment	1 754	156	42	1 868
	<u>9 538</u>	<u>954</u>	<u>236</u>	<u>10 256</u>

<b>Other Capital Assets</b> <i>(in thousands of dollars)</i>	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Technology Enhancement Project	16 101	9 117	—	25 218
Other Capital Projects	3 953	2 938	—	6 891
	<u>20 054</u>	<u>12 055</u>	<u>0</u>	<u>32 109</u>

<b>Accumulated amortization</b> <i>(in thousands of dollars)</i>	Balance at beginning of year	Amortizations	Decrease	Balance at end of year
Other Capital Projects	—	860	0	860
	<u>0</u>	<u>860</u>	<u>0</u>	<u>860</u>

**5. LONG TERM LEASES**

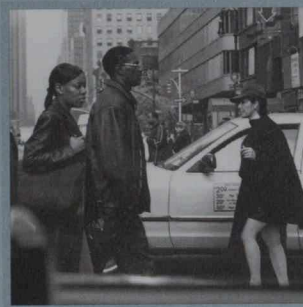
The Passport Office occupies space at twenty-nine locations under long term leases which expire between March 31, 1996 and April 30, 2003.

Accommodation expense and tenant services consisted of:

<i>(in thousands of dollars)</i>	1999	1998
Rentals	3 670	3 330
Tenant Services	273	235
	<u>3 943</u>	<u>3 565</u>

45°27' N

12°21' E



27°42' N 85°12' E



40°47' N 73°53' W



43°48' N

143°54' E





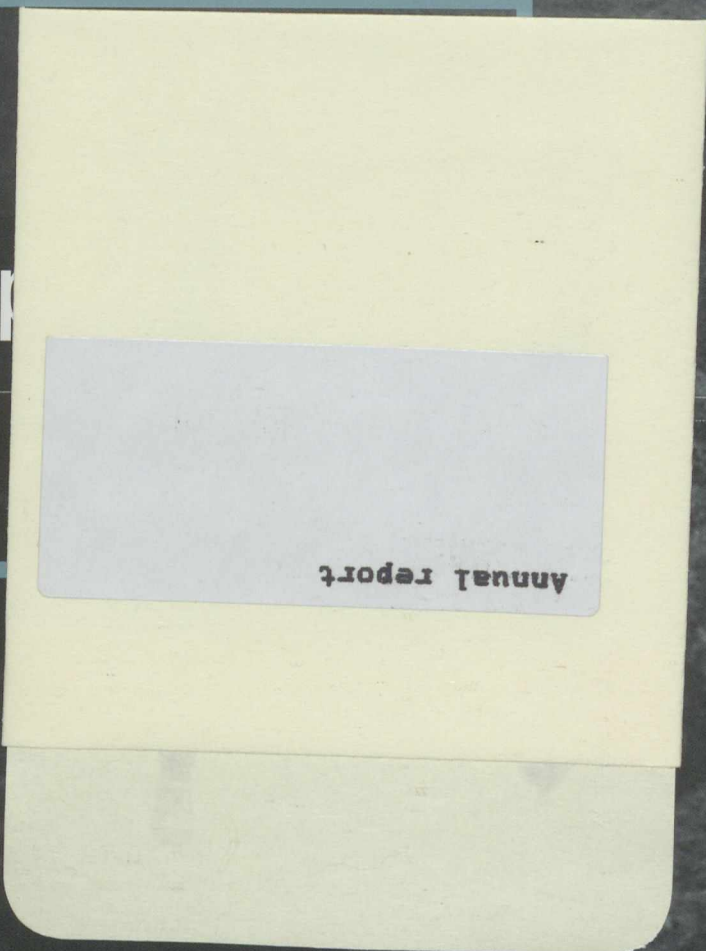
# où nous en sommes

| BUREAU CANADIEN DES PASSEPORTS

| 1998-1999

| RAPPORT ANNUEL

un p



JAPON | LAT 43°48'N | LONG 143°54'E

P.1

Une part importante de nos efforts et de notre planification s'inscrit dans la foulée de l'évolution de notre organisme jusqu'à présent, et de son itinéraire le plus probable pour l'avenir. La gamme de nos produits et services a évolué de façon généralement graduelle, à part quelques enjambées plus ou moins spectaculaires. Par ailleurs, nous nous affairons constamment à scruter l'horizon le plus loin possible pour prévoir les futurs besoins et attentes de notre clientèle.



# contenu

P.2

P.4 Message du Président-Directeur général.  
P.6 1. Où nous sommes.  
Produits et services.  
Intégrité et sécurité.  
Sur le terrain.

P.16 2. Où nous allons.  
Impératifs stratégiques.  
Principales réalisations et initiatives.  
Nos gens.

P.24 3. D'où nous venons.  
Rapport de gestion.  
Résultats financiers.  
Notes aux états financiers.  
Points de service.

P.3

4 AVRIL 1999 | GOIÂNÁ | BRÉSIL | LAT 16°40'S | LONG 49°15'O

Nous voilà dans la troisième année de notre Plan stratégique quadriennal (1997-1998 à 2000-2001) et du Plan d'entreprise s'y rattachant. Depuis la mise en vigueur de ce Plan stratégique, nous avons constaté que celui-ci est de nature évolutive, nécessitant donc des mises au point en fonction de changements de plus en plus fréquents. Ce rapport illustre nos efforts en ce sens. Il fait état également des efforts que nous déployons pour maintenir et améliorer la qualité de nos services et l'efficacité de nos méthodes, tout en jetant les bases de nos activités futures.





## Message du Président-Directeur général

P.4

Nous voilà dans la troisième année de notre Plan stratégique quadriennal (1997-1998 à 2000-2001) et du Plan d'entreprise s'y rattachant. Depuis la mise en vigueur de ce Plan stratégique, nous avons constaté que celui-ci est de nature évolutive, nécessitant donc des mises au point en fonction de changements de plus en plus fréquents. Ce rapport illustre nos efforts en ce sens. Il fait état également des efforts que nous déployons pour maintenir et améliorer la qualité de nos services et l'efficacité de nos méthodes, tout en jetant les bases de nos activités futures.

Comme le suggère le titre *Un pas de plus*, l'exercice 1998-1999 a été marqué non seulement par nos réussites face à un certain nombre de difficultés colossales, mais aussi par plusieurs initiatives phares qui nous guideront dans le contexte du passage à un nouveau millénaire. Nous avons, par exemple, mené avec succès le projet pilote de mise en œuvre du nouveau système automatisé de délivrance de passeports, IRIS, système qui sera entièrement opérationnel vers le début de la prochaine année. Non seulement ce système permettra d'automatiser les processus actuels, mais il constituera aussi une plate-forme de lancement de nouveaux produits et de services améliorés dans l'avenir.

Au cours du présent exercice, un certain nombre de projets ont été réalisés avec succès, d'autres sont en cours de réalisation et quelques-uns ont été abandonnés. Notre palmarès n'est certes pas irréprochable. En tentant de composer avec de nombreuses difficultés, toutes en même temps, nous avons placé sur nos épaules un fardeau trop ambitieux et avons dû reconnaître nos limites. Par exemple, l'apport des employés à un colloque national de planification stratégique ainsi qu'à l'exercice *Soyons les meilleurs* a produit un formidable creuset d'excellents projets et d'idées. Vu la tension que leur éventuelle mise en œuvre aurait toutefois infligée à nos ressources du moment, les cadres supérieurs ont dû, à regret, prendre des décisions pénibles consistant à reléguer à

**Les nombreux succès de cette année nous ont enseigné que, dans un contexte en perpétuelle évolution, notre bien le plus précieux est le savoir-faire et le dévouement de notre personnel, ainsi que sa capacité de travailler en équipe de façon harmonieuse. C'est, en fait, la dimension de notre activité que nous maîtrisons le mieux et notre engagement en ce sens vise à encourager l'esprit d'équipe parmi nos employés et les valeurs qui s'y rattachent.**



P.5

l'arrière-plan un certain nombre de ces projets et idées. Il est toutefois manifeste que nos employés demeurent une indispensable source d'idées novatrices pour l'amélioration de nos produits et services. Nous avons à cœur d'effectuer un suivi de leurs propositions et de toujours encourager la formulation de nouvelles suggestions.

Une part importante de nos efforts et de notre planification s'inscrit dans la foulée de l'évolution de notre organisme jusqu'à présent, et de son itinéraire le plus probable pour l'avenir. La gamme de nos produits et services a évolué de façon généralement graduelle, à part quelques enjambées plus ou moins spectaculaires. Par ailleurs, nous nous affairons constamment à scruter l'horizon le plus loin possible pour prévoir les futurs besoins et attentes de notre clientèle.

Les nombreux succès de cette année nous ont enseigné que, dans un contexte en perpétuelle évolution, notre bien le plus précieux est le savoir-faire et le dévouement de notre personnel, ainsi que sa capacité de travailler en équipe de façon harmonieuse. C'est, en fait, la dimension de notre activité que nous maîtrisons le mieux et notre engagement en ce sens vise à encourager l'esprit d'équipe parmi nos employés et les valeurs qui s'y rattachent. Le succès avec lequel notre personnel parvient à maintenir la qualité de nos services et à l'améliorer, dans un contexte marqué par l'accroissement des exigences et les difficultés liées aux nouveaux projets, nous inspire confiance devant l'approche du prochain millénaire.

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

Michael J. Hutton, Président-Directeur général

# 1.0 où nous sommes

P.8 Produits et services.  
Qui sont nos clients?

P.9 Comment le voyageur canadien  
obtient-il un passeport?  
Intégrité et sécurité.

P.10 Le rapport coût-efficacité.  
Amélioration continue des services.

P.12 Sur le terrain...  
Variation du nombre des documents  
de voyage délivrés.

P.13 De région en région...

P.14 Nos centres d'appel téléphonique.  
Combien de temps pour traiter une demande?

P.15 Sommes-nous productifs?  
Satisfaction de la clientèle.

18 OCT. 1999

NEW YORK

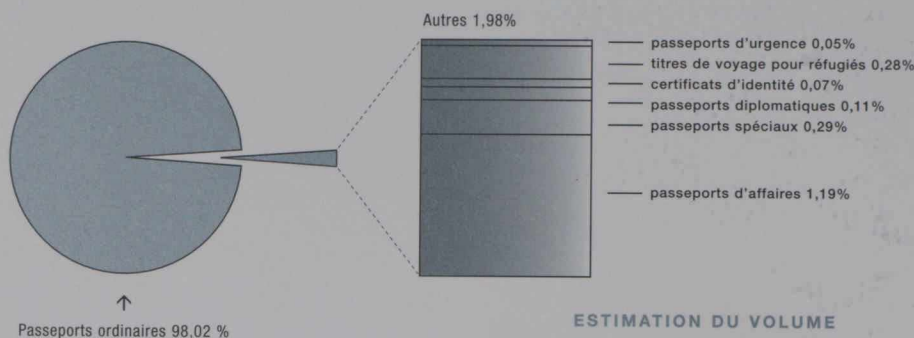
ÉTATS-UNIS

LAT 40° 47' N

LONG 73° 53' O

L'intégrité des documents de voyage et la sécurité entourant le processus d'admissibilité sont vitales, tant pour le Bureau des passeports que pour les titulaires de documents canadiens. Notre engagement envers l'intégrité et la sécurité garantissent la fiabilité et le respect dont les documents de voyage canadiens font l'objet partout au monde, et le respect et la courtoisie à l'égard des citoyennes et citoyens canadiens qui voyagent à l'étranger.

Figure 1 TYPES DE DOCUMENTS DE VOYAGE  
(1998-1999)



#### ESTIMATION DU VOLUME

Selon nos prévisions, au cours de l'exercice de 2000-2001, nous délivrerons plus de 1,6 million de passeports de 24 pages soit une augmentation de 3,5 pour 100 par rapport à l'exercice précédent.

### Nos produits et services

L'activité principale du Bureau canadien des passeports porte sur la préparation et la délivrance de documents de voyage sûrs et fiables, les passeports constituant la majorité des documents. La plupart des voyageurs canadiens sont en effet habitués au passeport bleu de 24 pages. L'année dernière, presque un Canadien sur quatre l'a utilisé pour un voyage occasionnel – vacances et voyages d'affaires. Ces passeports de 24 pages constituent 98 pour 100 des documents de voyage qui ont été délivrés. Ressemblant beaucoup à celui de 24 pages, le passeport de 48 pages comporte davantage de pages et convient aux voyageurs fréquents tels que les gens d'affaires. Les deux documents sont valides pour 5 ans.

En plus de délivrer les passeports de 24 et de 48 pages, le Bureau des passeports assure la délivrance des documents de voyage suivants :

*Passeports diplomatiques* – à l'intention de diplomates canadiens, des haut dignitaires représentant le gouvernement, des courriers diplomatiques et des citoyens délégués à des conférences diplomatiques internationales.

*Passeports spéciaux* – destinés aux personnes représentant le gouvernement canadien et qui sont en déplacement officiel.

*Titres de voyage pour réfugiés* – destinés aux personnes auxquelles le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration a accordé le statut

de réfugié aux termes de la Convention de 1951 des Nations Unies. Ces documents de voyage sont valides pour deux ans et peuvent être renouvelés jusqu'à un maximum de cinq ans.

*Certificats d'identité* – à l'intention de non-Canadiens qui sont arrivés légalement en terre canadienne depuis moins de trois ans et qui sont apatrides ou ne réussissent pas à obtenir un document de voyage de leur pays d'origine. Les certificats d'identité permettent le déplacement vers les pays mentionnés dans le document et sa validité est habituellement de un ou deux ans.

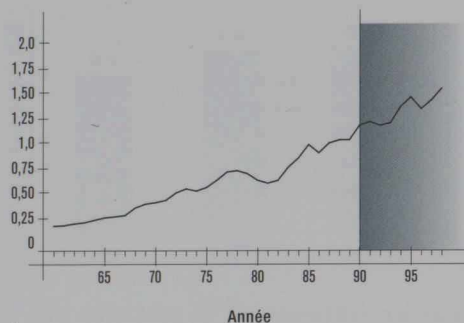
*Passeports d'urgence* – destinés aux Canadiennes et Canadiens en difficulté à l'étranger. Ces documents sont délivrés par les bureaux consulaires canadiens pour le compte du Bureau des passeports.

Un document de voyage demeure la propriété du gouvernement canadien. L'obtention et l'utilisation d'un document de voyage canadien valide n'est pas un droit, mais un privilège.

#### Qui sont nos clients?

Tout citoyen canadien et, dans certains cas précis, tout immigrant reçu qui voyage à l'étranger et qui a besoin de documents de voyage est un requérant du Bureau des passeports, ce qui signifie presque un Canadien sur quatre. (En 1990, un Canadien sur cinq détenait un passeport valide.)

Figure 2 PASSEPORTS DÉLIVRÉS AU CANADA  
(en millions)



→	→	→	1998	1 531 080
			1996	1 328 224
			1994	1 350 587
			1992	1 162 755
			1990	1 167 112

#### CROISSANCE DU NOMBRE DE PASSEPORTS DÉLIVRÉS

Quand les gens constatent l'avènement d'une ère de prospérité économique, ils ont davantage tendance à voyager. Le nombre de passeports délivrés au Canada a augmenté constamment depuis le début des années 90. La forte croissance économique de la deuxième moitié de cette décennie, conjuguée à une baisse du chômage, a ravivé la confiance chez le consommateur canadien, qui se sent plus apte à se payer des voyages.

P.9

Selon le Conference Board du Canada, le voyageur canadien typique est âgé de 55 ans et son revenu disponible est supérieur à la moyenne. Trois Canadiens sur cinq possèdent au moins deux passeports durant leur vie.

Vers quelles destinations les Canadiens voyagent-ils? Soixante-quinze pour cent des voyageurs canadiens se rendent au moins une fois par an aux États-Unis et quarante pour cent s'y rendent plus d'une fois annuellement. Quarante-cinq pour cent des voyageurs se rendent dans des pays autres que les États-Unis.

Mais, peu importe l'âge, le revenu disponible ou la destination, nos requérants ont généralement cinq exigences. Premièrement, ils veulent un passeport qui est respecté dans tous les pays du monde. Deuxièmement, ce passeport doit être infalsifiable. Troisièmement, s'ils comprennent que la sécurité est notre souci premier, ils voudraient que les passeports soient délivrés dans une limite de temps raisonnable. Quatrièmement, ils veulent que le processus de demande soit moins compliqué. Enfin, cinquièmement, ils veulent un plus grand nombre de points de service et des heures d'ouverture qui leurs conviennent davantage.

#### Comment le voyageur canadien obtient-il un passeport?

Il y a 29 bureaux des passeports de part et d'autre du pays. Un requérant peut présenter sa demande de passeport à n'importe lequel de ces

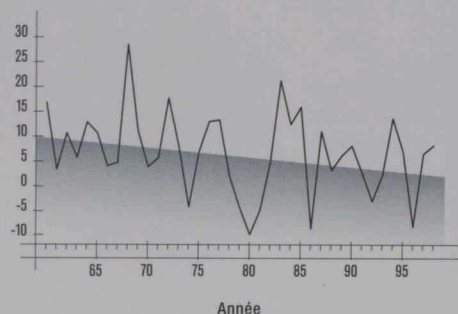
comptoirs et passer le prendre cinq jours ouvrables plus tard. Dans certains cas, le passeport peut aussi être envoyé par la poste au requérant. Celui-ci peut également placer sa demande et recevoir son passeport exclusivement par voie postale. Dans ce dernier cas, le Bureau des passeports prend environ dix jours ouvrables pour traiter la demande.

#### Intégrité et sécurité : notre priorité absolue

L'intégrité des documents de voyage et la sécurité entourant le processus d'admissibilité sont vitales, tant pour le Bureau des passeports que pour les titulaires de documents canadiens. Notre engagement envers l'intégrité et la sécurité garantissent la fiabilité et le respect dont les documents de voyage canadiens font l'objet partout au monde, et le respect et la courtoisie à l'égard des citoyennes et citoyens canadiens qui voyagent à l'étranger.

Si l'intégrité et la sécurité sont cruciales lors du traitement d'une demande qui précède la délivrance d'un passeport, elles le sont également dans d'autres activités liées au Bureau des passeports telles que la conception et la fabrication du passeport. Le Bureau des passeports travaille également en étroite collaboration avec d'autres ministères du gouvernement canadien, des gouvernements à l'étranger, des autorités policières et des organismes internationaux sur les questions de sécurité

Figure 3 TAUX DE VARIATION DE LA DEMANDE DE PASSEPORTS (en pourcentage)



→ → →	1998	8,2 %
	1996	-8,1 %
	1994	13,6 %
	1992	-3,0 %
	1990	8,1 %

TAUX DE VARIATION DE LA DEMANDE DE PASSEPORTS CANADIENS

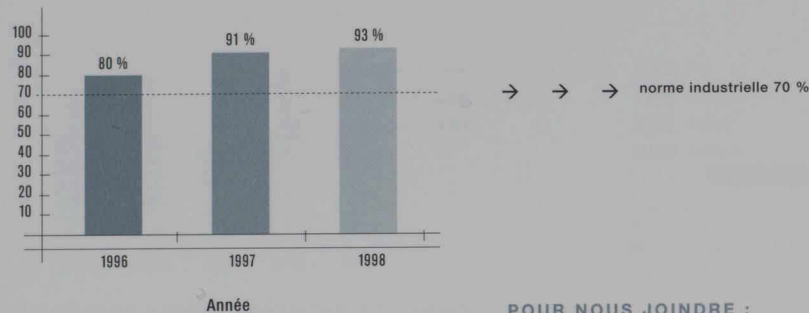
Au cours des 40 dernières années, nous avons constaté un infléchissement du taux de croissance associé à la demande de passeports, ce qui reflète le taux de croissance démographique.

P.10

Table 1 VOLUME : TYPES DE DOCUMENTS

			Délivrances	%
<b>DÉLIVRÉS AU CANADA</b>				
	Délivrances	%		
Passeports ordinaires	1 530 740	98,46		
Passeports d'affaires	12 174	0,78		
Passeports spéciaux	4 636	0,30		
Passeports diplomatiques	1 535	0,10		
Certificats d'identité	1 113	0,07		
Titres de voyage pour réfugiés	4 490	0,29		
TOTAL	1 554 688	100,00		
<b>POURCENTAGE DE L'ENSEMBLE DES DÉLIVRANCES</b>				95,93
<b>DÉLIVRÉS DANS LES MISSIONS À L'ÉTRANGER (selon les prévisions)</b>				
Passeports ordinaires	57 855	87,73		
Passeports d'affaires	7 037	10,67		
Passeports spéciaux	45	0,07		
Passeports diplomatiques	275	0,42		
Certificats collectifs	0	0,00		
			Délivrances	%
Passeports d'urgence			731	1,11
Lettres de présentation				0,00
TOTAL			65 943	4,24
<b>POURCENTAGE DE L'ENSEMBLE DES DÉLIVRANCES</b>				4,07
<b>DÉLIVRÉS POUR L'ENSEMBLE</b>				
Passeports ordinaires			1 588 594	98,02
Passeports d'affaires			19 211	1,19
Passeports spéciaux			4 681	0,29
Passeports diplomatiques			1 810	0,11
Certificats d'identité			1 113	0,07
Titres de voyage pour réfugiés			4 490	0,28
Passeports d'urgence			732	0,05
Lettres de présentation			0	0,00
<b>DÉLIVRANCES TOTALES</b>			<b>1 620 631</b>	<b>100,00</b>

Figure 4 TAUX D'ACCÈS AUX CENTRES D'APPEL



**POUR NOUS JOINDRE :  
ACCESSIBILITÉ DU CENTRE D'APPEL**

Nos téléphonistes s'occupent de la plupart des appels que nous recevons. Pour l'exercice de 1998-1999, le personnel des centres d'appel a donné suite à plus de 1,2 million d'appels ce qui représente un taux d'accessibilité atteignant 93 pourcent. La norme industrielle est de 70 pourcent.

liées aux passeports. En maintenant une vigilance constante, le Bureau des passeports s'efforce d'assurer que les documents de voyage canadiens sont dignes de la confiance que les autorités et les voyageurs placent en eux.

#### Le rapport coût-efficacité

Le Bureau des passeports est un organisme de service spécial du ministère fédéral des Affaires étrangères et du Commerce international. Bien qu'il fasse partie du gouvernement fédéral, le Bureau ne reçoit pas de crédits parlementaires. Il doit contenir ses coûts et fonctionner uniquement avec les droits perçus de la vente des documents de voyage. Ainsi, le Bureau des passeports fonctionne tout comme une entreprise en visant le meilleur rapport coût-efficacité et l'efficacité, sans toutefois nuire à la sécurité et à l'intégrité des documents de voyage canadiens. Pour cette raison, le Bureau des passeports encourage régulièrement les titulaires de passeports canadiens à lui communiquer leurs opinions afin de mieux les servir.

#### Amélioration continue des services

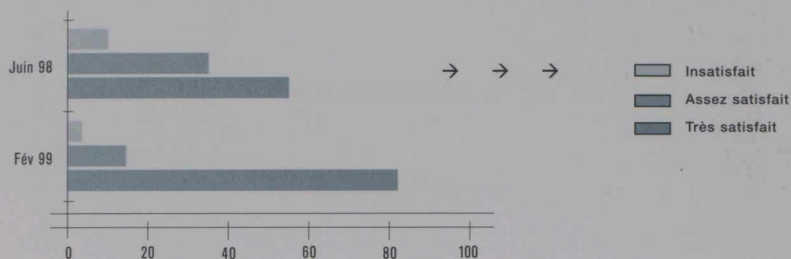
Comment nous apprêtons-nous à répondre aux besoins des années à venir? Nous avons achevé tous les projets pilotes liés à la transition du processus manuel de fabrication et de délivrance des passeports au

système IRIS, notre nouveau système de délivrance automatisé. Quand IRIS sera *totalemment* opérationnel, il renforcera davantage la sécurité et l'intégrité des passeports canadiens. De plus, non seulement le processus de demande sera-t-il plus simple et plus pratique, mais le processus de délivrance sera agrémenté d'une série de possibilités en matière de prestation de services. Pour soutenir cet objectif, le Bureau des passeports refond actuellement ses formulaires de demande pour qu'ils soient plus conviviaux. Ces nouveaux formulaires simplifiés entreront en circulation lors de l'exercice 1999-2000.

La conception de nos produits et services tient compte des besoins de nos requérants. Par exemple, pour les voyages d'affaires, il est essentiel que le passeport soit délivré rapidement et qu'il contienne suffisamment de pages. Par contre, les personnes voyageant par loisir préfèrent des points de service facilement accessibles et des heures d'ouverture convenant davantage à leurs horaires.

Dans la foulée et dans le cadre des projets à court terme visant l'amélioration de nos services, nous avons mis en œuvre, à titre expérimental, les options de services Express (deux jours ouvrables) et Urgent (un jour ouvrable). Dans les deux cas, il y a un supplément, au coût de 60 \$ d'un passeport. Les services Urgent et Express sont toujours traités

Figure 5 SATISFACTION DES REQUÉRANTS  
(en pourcentage)



#### NIVEAU DE SATISFACTION DES REQUÉRANTS

Le Bureau des passeports s'engage à offrir des services de qualité à un prix raisonnable. Sondages, questionnaires et groupes de discussion fréquents nous indiquent si nous sommes sur la bonne voie et nous suggèrent des pistes d'amélioration. Au début de 1999, huit requérants sur dix se disaient satisfaits de nos services. Notre objectif est bien évidemment d'atteindre dix sur dix.

P.12

dans les délais qui s'imposent. Pour améliorer les possibilités de occasions de prestation de services, le Bureau des passeports étudie en ce moment des possibilités de partenariat, en plus des projets pilotes avec Postes Canada, avec des organismes susceptibles d'agir comme des agents réceptionnaires des demandes de passeport.

De plus, nous avons ouvert un certain nombre de nouveaux bureaux au cours des dernières années, expansion qui a conduit à une hausse du nombre de demandes adressées directement au comptoir. En 1998-1999, environ neuf demandes sur dix ont été adressées en personne, et seulement un peu plus d'une demande sur dix a été acheminée par la poste.

#### Un pas de plus...

La mise en œuvre d'IRIS entraîne d'importants changements dans nos processus opérationnels internes. Malgré ces perturbations, nous devons affronter le défi sur trois plans : minimiser autant que possible les interruptions au service, maintenir autant que possible l'harmonie du fonctionnement interne au quotidien. Durant la transition, nous devons également nous assurer que nos employés demeurent bien renseignés, convenablement formés et dotés d'outils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités. L'évaluation continue et, les ajuste-

ments de mi-parcours aidant, nous améliorons et aiguisons constamment nos méthodes de travail. Le succès se réalise au fil des étapes.

#### Sur le terrain... Comment évaluer notre succès?

Le Bureau des passeports traite environ 2,9 millions de transactions annuellement, y compris le traitement des demandes de passeports et autres documents en plus de répondre aux demandes de renseignements. Le Bureau des passeports recense une moyenne de 11 000 transactions par jour ouvrable. Si l'on se fie aux tendances des années précédentes, le nombre de transactions ne fera qu'augmenter au cours des prochaines années.

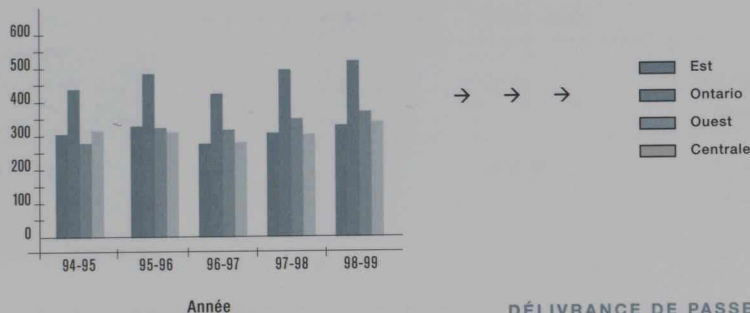
#### Nombre de documents délivrés

En 1998-1999, le Bureau des passeports a délivré 1 620 331 documents de voyage. Les passeports ordinaires de 24 pages en constituaient les 98 pour 100. (Voir TABLE 1 : Volume : Type de documents, FIGURE 1 : Types de documents de voyage 1998-1999 et FIGURE 2 : Passeports délivrés au Canada). Ce pourcentage est demeuré relativement le même au cours des cinq dernières années.

Ces transactions reflètent directement la tendance de la demande à l'égard des passeports, car les gens voyagent de plus en plus à l'étranger. Même un voyage aux États-Unis, où le passeport n'est pas obligatoire, est



Figure 6 DOCUMENTS DE VOYAGE DÉLIVRÉS, PAR RÉGION  
(en milliers)



#### DÉLIVRANCE DE PASSEPORTS, PAR RÉGION

Un tiers du volume de passeports canadiens est délivré aux résidents de l'Ontario. La répartition, en termes de documents de voyage délivrés, est relativement homogène pour les autres régions.

plus facile si l'on porte ce document sur soi, car il est à la fois une pièce d'identité et une preuve de citoyenneté. Le nombre de personnes qui se déplacent vers l'étranger dépend des situations démographiques, et économiques, des conditions climatiques et de la situation politique des pays de destination. La demande subit également des fluctuations en raison des politiques adoptées par les compagnies aériennes en matière de modalités de voyage et en raison des conditions d'entrée sur leur territoire imposées par des pays destinataires. En dépit de ces impondérables, il est possible de prévoir ce que sera la tendance au cours des années à venir.

#### Variation du nombre de documents de voyage délivrés

Le volume des documents de voyage délivrés en 1998-1999 a connu une augmentation de 7,4 pour 100 par rapport à l'exercice précédent. L'ampleur de cette augmentation est légèrement inférieure à celle de l'exercice précédent, qui se chiffrait à 10 pour 100. Toutefois, en dépit des augmentations importantes des deux dernières années, la variation annuelle moyenne depuis 1995 s'est stabilisée à un taux de 3,5 pour 100, ce qui correspond au taux prévisionnel de croissance de la demande établi à 3,5 pour 100. (Voir FIGURE 3 : Taux de variation de la demande de passeports canadiens)

#### De région en région...

Région après région, le nombre de passeports délivrés talonne les données sur la configuration démographique du pays. En Ontario, province ayant la population la plus élevée au Canada, 518 978 passeports ont été délivrés en 1998-1999, soit plus d'un tiers du volume total. Dans la région de l'Ouest, composée des provinces du Manitoba, de la Saskatchewan, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, 370 557 passeports ont été délivrés, soit près du quart du volume total. La région du Centre, composée des bureaux d'Ottawa et de Hull, et de tous les envois par la poste à l'intérieur du Canada et en provenance de citoyens canadiens résidant et travaillant aux États-Unis et la région de l'Est (Québec et les provinces de l'Atlantique), ont délivré 330 872 et 328 678 passeports respectivement. (Voir FIGURE 6: Documents de voyage délivrés, par région)

Lors du présent exercice, le taux de croissance de la demande de passeports pour les régions de l'Ontario et de l'Est, était de 7 pourcent. La région de l'Ouest affichait une augmentation de l'ordre de 6 pourcent. La demande dans la région du Centre a connu une hausse surprenante atteignant 13 pourcent. (Pour le moment, nous ne sommes pas en mesure d'expliquer la raison d'un tel bond pour cette région. Elle a recueilli davantage de demandes adressées par la poste au cours de cet exercice,

Figure 7 PRESTATION DE SERVICES : RENDEMENT  
(en pourcentage)

		1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999
Par la poste	Délai ciblé : 10 jours	63 %	88 %	97 %	97 %
En personnes	Délai ciblé : 5 jours	96,6 %	97 %	97 %	98 %

**COMMENT LES CLIENTS OBTIENNENT-ILS UN PASSEPORT?**

La plupart des requérants préfèrent présenter leur demande de passeport en personne aux comptoirs installés partout au pays. En environ une personne sur cinq fait sa demande par la poste.

P.14

particulièrement au début de la saison hivernale. Plus de la moitié des participants à un sondage sur le service postal ont répondu que leurs passeports serviraient pour les vacances d'hiver et d'autres voyages d'agrément.)

**Nos centres d'appel téléphonique**

Nos centres d'appel sans frais sont situés à Toronto, Montréal, Surrey et Hull. Ils reçoivent plus de 1,3 million d'appels par an. Ces appels sont acheminés, soit vers notre système de réponse interactive qui fonctionne 24 heures par jour, 7 jours par semaine, soit vers nos téléphonistes qui sont en poste pendant les jours ouvrables aux heures d'ouverture. Notre personnel répond à des questions diverses portant sur l'état d'avancement des dossiers de demande, les conditions d'admissibilité pour obtenir un passeport ou un document de voyage, les coûts, les demandes urgentes et le remplacement de passeports volés ou perdus. Pour l'exercice de 1998-1999, le personnel des centres d'appel a donné suite à plus de 1,2 million d'appels, ce qui représente un taux d'accessibilité atteignant 93 pourcent. La norme industrielle se situe à 70 pourcent. (Voir FIGURE 4: Centres d'appel – pourcentage d'appels auxquels un agent a répondu). Le service automatisé s'occupe essentiellement des demandes portant sur des détails habituels, tels que l'adresse des bureaux et les heures d'ouverture.

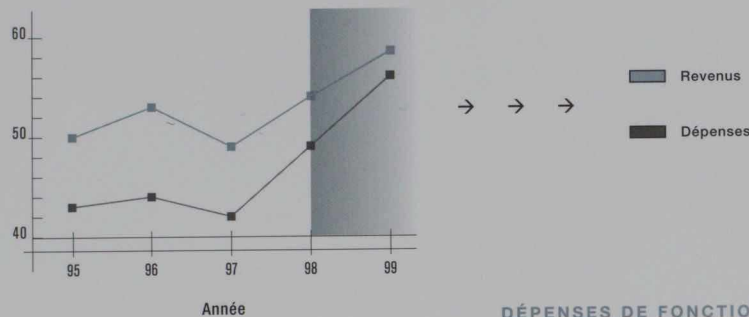
**Combien de temps faut-il pour traiter une demande?**

La promptitude avec laquelle un requérant ou une requérante reçoit son passeport dépend de la façon dont cette personne a soumis sa demande. Si la demande de passeport a été acheminée par la poste, le Bureau des passeports traite habituellement le dossier dans les dix jours ouvrables suivant la date de réception. Si la demande est présentée en personne à l'un des comptoirs du Bureau des passeports, le temps de traitement est de cinq jours ouvrables suivant la présentation de la demande.

Au cours des dernières années, le Bureau des passeports s'est sans cesse rapproché des objectifs qu'il s'est imposé lui-même en matière de normes de délivrance à l'égard des demandes formulées en personne et par la poste. (Voir FIGURE 7: Prestation de services : rendement)

Il est rare que le Bureau des passeports prenne plus de cinq ou dix jours ouvrables pour traiter une demande. Un retard est la conséquence directe d'un manque de pièces justificatives de la part du requérant ou d'un problème de sécurité. Dans ce dernier cas, certaines demandes doivent faire l'objet d'un examen minutieux, car, rappelons-le, l'intégrité et la sécurité demeurent notre priorité absolue. Toutefois, même dans de tels cas, l'échéance dépasse rarement sept jours ouvrables pour les demandes adressées en personne et dix-sept jours ouvrables pour les demandes acheminées par la poste.

Figure 8 **RÉSULTATS FINANCIERS, 1995-1999**  
(en millions)



#### DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

Les coûts généraux, c'est-à-dire, les frais fixes se sont stabilisés juste en-dessous de la barre représentant un cinquième de l'ensemble des dépenses de fonctionnement depuis l'exercice 1997-1998. Nous comptons les contenir à ce niveau-là.

#### Sommes-nous productifs?

La productivité est tributaire de l'efficacité. Quelles sont les ressources nécessaires pour réaliser une tâche habituelle dans un laps de temps donné? Le Bureau des passeports utilise deux méthodes de calcul pour mesurer sa productivité. La première méthode tient compte de tous les employés, tant dans le secteur administratif qu'opérationnel. La deuxième tient seulement compte des secteurs opérationnelles. *Grosso modo*, elle divise le « nombre de passeports délivrés » par le nombre « d'équivalents à temps plein ».

Pour l'exercice 1998-1999, les employés du secteur des opérations ont accru leur productivité dans une proportion de 8,2 pourcent par rapport à l'exercice de 1996-1997. Toutefois, pour le prochain exercice, la productivité, calculée selon cette méthode, sera probablement inférieure car nous avons recruté davantage de personnel en raison de la mise en œuvre d'IRIS à l'échelle nationale.

#### Satisfaction de la clientèle

Les juges ultimes de notre performance sont les titulaires de nos passeports. Sont-ils satisfaits de la qualité de nos services?

Nous pensons que la réponse est affirmative. En 1998-1999, nous avons reçu plus de 3 000 pièces de courrier portant sur des sujets allant

des demandes de renseignements jusqu'aux plaintes et aux félicitations à l'égard de nos services. Or, les plaintes ne constituaient que 1 pourcent de ce volume, les félicitations, 6 pourcent, le reste étant des demandes de renseignements.

En plus de comptabiliser le nombre de pièces de courrier qui nous fustigent ou nous félicitent, nous avons réalisé un bon nombre de sondages et de questionnaires pour jauger le degré de satisfaction des requérants. Les résultats sont illustrés par le graphique ci-dessus. (Voir FIGURE 5 : Satisfaction des requérants)

## 2.0 où nous allons

P.16 <

- P.18 Un pas de plus : où nous allons. Impératifs stratégiques.
- P.19 Principales réalisations et initiatives. IRIS : système automatisé de délivrance de passeports. Colloque national de planification stratégique.

- P.20 La carte-passeport. Sécurité accrue pour les enfants. Diversification des modes de prestation de services.

- P.21 Améliorer nos centres d'appel : convergence téléphonie-informatique (CTI). Nos gens. Formation et reconnaissance : investir dans nos employés.

> P.17

9 MARS 1999

VENISE

ITALIE

LAT 45°27'N

LONG 12°21'E

Jusqu'à présent, le Bureau des passeports a toujours produit ses passeports manuellement. Au cours des quatre dernières années, nous avons travaillé sans relâche pour installer un système automatisé de délivrance et de production des passeports. Ce nouveau système allie rapidité, fiabilité et efficacité d'accès à des dossiers sécuritaires et justes avec une capacité de lecture des photographies à haute résolution. La phase d'essai s'est terminée avec succès et nous déploierons IRIS à l'échelle nationale au début de l'année prochaine.

#### ÉLISE MORIN – RESSOURCES HUMAINES

Ma première année à titre de directrice des Ressources humaines a été excellente. Après tous les efforts que nous avons déployés pour préparer la nouvelle Norme générale de classification, nous sommes prêts à la mettre en vigueur en même temps que les autres ministères. Par ailleurs, la formation sur IRIS avance bien. À travers toutes ces activités, j'ai été impressionnée par la participation, l'esprit d'équipe et l'ouverture des employés dans les réunions de l'exécutif entièrement bilingues, la coopération à tous les niveaux (attribuable à la direction du PDG pour la résolution des problèmes dans un esprit de collaboration) et l'énergie dépensée ensemble pour l'atteinte de nos objectifs d'affaires – *un pas de plus*. Avec cet excellent esprit de corps, je suis heureuse d'aider le Bureau des passeports à franchir le cap du nouveau millénaire.

#### JOCELYN FRANCOEUR – SÉCURITÉ, POLITIQUES ET ADMISSIBILITÉ

L'organisation a amélioré son efficacité à trois égards dans la dernière année. D'abord, depuis que les bureaux régionaux peuvent traiter certains types de demandes sans devoir demander une autorisation au cas par cas à l'administration centrale, le processus de délivrance est beaucoup plus rapide. Ensuite, la mise en œuvre du projet de connectivité entre les opérations consulaires du MAECI et le Bureau des passeports a rehaussé l'intégrité de nos processus de délivrance. Enfin, nos procédures d'enquête et d'arbitrage nous ont valu des commentaires positifs d'organismes d'exécution de la loi et d'immigration à travers le monde, qui y voient une bonne façon de lutter contre la contrebande des passeports et le passage de réfugiés clandestins au Canada.

### Un pas de plus : où nous allons

Chaque année, le Bureau des passeports passe en revue ses plans stratégiques et d'entreprise ainsi que ses réalisations. L'objectif est ici de réévaluer les facteurs internes et externes qui peuvent constituer un obstacle au succès des résultats critiques de la mission du Bureau des passeports.

La révision de cette année nous a permis de reconfirmer les quatre directions essentielles qui servent de socles à la stratégie d'ensemble. Premièrement, nous devons améliorer l'efficacité et la productivité. Deuxièmement, nous devons tirer partie des améliorations technologiques. Troisièmement, nous devons toujours chercher de nouvelles façons d'offrir les services en collaboration avec nos partenaires et alliés. Quatrièmement, nous devons toujours évaluer nos objectifs de service et de productivité.

Les résultats de cette évaluation nous ont confirmé la validité du Plan stratégique, avec seulement quelques modifications. Le Plan stratégique comprends quatre Impératifs stratégiques qui nous aident à réaliser notre mandat, notre vision et notre mission. Ceux-ci servent de principes directeurs dans nos efforts pour répondre aux besoins des clients et nous rappellent les contraintes en fonction desquelles nous travaillons. En fait, les quatre Impératifs stratégiques définissent les mesures nécessaires pour aller de l'avant. (Ces mesures sont décrites dans notre Plan d'entreprise.)

### Les quatre Impératifs stratégiques sont les suivants :

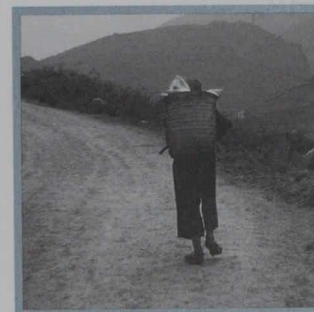
1. Bien explorer la diversification des modes de prestation de services, ce qui aidera à réduire le dédoublement et les coûts supplémentaires, atteindre les objectifs à l'échelle du gouvernement et attirer de nouveaux partenaires et alliés.
2. Fournir à la direction les outils, l'information et les processus nécessaires pour renforcer sa capacité en matière de prise de décision.
3. Accélérer la mise en œuvre de nouvelles technologies pour veiller à ce que les employés à tous les niveaux disposent des outils et de l'information dont ils ont besoin.
4. Repenser et rationaliser le processus de demande afin de réduire les inconvénients pour nos clients.

Cette année, le Comité exécutif a examiné la structure de la gouvernance interne au Bureau des passeports, ce qui comprenait la vérification du cadre de planification d'ensemble, la redéfinition des composantes principales et la création de meilleurs liens entre les principaux groupes de planification. Le résultat de cet exercice s'est en partie prêté à l'examen des résultats critiques de mission du Bureau et à l'élaboration des objectifs d'affaires et des mesures de performance.

L'exercice portant sur la gouvernance a tenu compte des changements

**MICHEL LEDUC - OPÉRATIONS DE L'EST**

Cette année, nous avons modifié la structure des rapports hiérarchiques aux Opérations de l'Est. Cela a eu des conséquences importantes pour les bureaux de Jonquière et de Sainte-Foy, car nous gérons maintenant le premier à partir du second. Nous avons aussi amélioré l'ergonomie de nos bureaux. Ici, Santé Canada nous a beaucoup aidés, évaluant chaque bureau et interrogeant chaque employé. Le bureau pilote IRIS de Montréal a joué un rôle primordial dans la préparation du déploiement à l'échelle nationale. L'entrée de données ergonomiques et l'utilisation générale d'équipement entièrement automatisé ont fait l'objet d'observations, d'essais et de mesures à Montréal. Ces études ont contribué à la conception de tous les bureaux automatisés.

**GRAEME WAYMARK - SECRÉTARIAT DU BUREAU, POLITIQUE ET PLANIFICATION, LIAISON AVEC LES ORGANISMES**

Le Bureau des passeports a adopté un nouvel ensemble d'outils de planification ainsi qu'un nouveau processus formel pour la prise de décision (dont le projet pilote a eu lieu entre 1995 et 1997). L'ancrage des outils de planification se fait selon un plan stratégique mis en œuvre par étapes, auquel les employés ont contribué pour la première fois durant le colloque de planification à Mont-Gabriel. En 1998-1999, nous avons mis l'accent sur les concepts de diversification des modes de prestations de service dans le cadre de nos quatre impératifs stratégiques à court terme. Nous avons élaboré un cadre de travail pour veiller à ce que les alliances stratégiques, les partenariats et la coopération avec les autres respectent une série de lignes directrices approuvées avant d'être étudiées. Tous ces événements traduisent notre capacité, à titre d'organisme de services spéciaux, d'affronter l'innovation et le nouveau millénaire.

survenus depuis le début du cycle actuel de planification stratégique en 1997-1998. Le Comité exécutif a étudié les résultats critiques de mission à la lumière des contraintes et des modifications actuelles apportées à notre milieu d'affaires, et il a dégagé les priorités les plus urgentes. En ce qui a trait aux objectifs généraux, il s'agit de ce qui suit :

1. Réduire les coûts et augmenter l'efficacité par rapport aux coûts
2. Améliorer l'efficacité du personnel
3. Rehausser le moral des employés
4. Préserver ou augmenter la satisfaction de la clientèle
5. Améliorer l'état de nos finances.

**PRINCIPALES RÉALISATIONS ET INITIATIVES :****PLEINS FEUX SUR LE NOUVEAU MILLÉNAIRE****IRIS : système entièrement automatisé de délivrance de passeports**

Jusqu'à présent, le Bureau des passeports a toujours produit ses passeports manuellement. Au cours des quatre dernières années, nous avons travaillé sans relâche pour installer IRIS, un système automatisé de délivrance et de production des passeports. Ce nouveau système allie rapidité, fiabilité et efficacité d'accès à des dossiers sécuritaires et justes avec une capacité de lecture des photographies à haute résolution. Il per-

mettra aussi aux examinateurs de mettre à jour facilement les exigences liées aux passeports, y compris les photos, et d'établir une interface directe avec la Liste de contrôle des passeports. Nous avons mis ce système à l'épreuve de fond en comble. La phase d'essai s'est terminée avec succès et nous déploierons IRIS à l'échelle nationale au début de l'année prochaine.

**Colloque national de planification stratégique**

En juin 1998, 75 employés du Bureau des passeports se sont rencontrés à Mont-Gabriel (Québec) à l'occasion d'un Colloque national de planification stratégique. En se fondant sur la vision du Bureau – servir de modèle de réussite et d'efficacité du service au sein du gouvernement – les participants ont essayé non seulement d'évaluer la santé organisationnelle et le programme des priorités de gestion, mais aussi d'élaborer des mesures qui aideront le Bureau des passeports à améliorer son service et ses méthodes de travail internes. L'exercice s'est avéré très productif. Leurs recommandations s'insèrent parmi nos quatre principaux Impératifs stratégiques énoncés ci-dessus.

**La carte-passeport**

L'un de nos projets les plus novateurs est celui de la carte-passeport. Essentiellement, le Bureau des passeports étudie la possibilité de remplacer le

#### NICK WISE – OPÉRATIONS CENTRALES

Les Opérations centrales ont connu une année productive. Nous nous sommes installés dans nos nouveaux bureaux assez facilement, malgré la longue interruption due à la tempête de verglas. Nous sommes très heureux de notre nouveau milieu de travail amélioré, et la plupart des employés apprécient la proximité de leurs collègues dans la division. Maintenant, nous nous préparons à aller de l'avant avec IRIS tout en maintenant nos niveaux de service et en travaillant étroitement avec l'équipe de TEP pendant l'installation et l'approvisionnement du nouveau système.



#### CAROL HENSLEY – OPÉRATIONS DE L'ONTARIO

*Changement* – me semble le meilleur qualificatif pour l'année qui vient de s'écouler. Pour se préparer à l'arrivée d'IRIS, les bureaux de Toronto, de Thunder Bay, de Kitchener et de Windsor ont déménagé. Les autres prévoient de déménager aussi ou d'agrandir leurs locaux. Nous maintenons notre engagement envers l'excellence de notre service. Hamilton a piloté un service par courrier-réponse. London a mis en place le service Urgent de 24 heures et le service Express de 48 heures. Kitchener a fait preuve de proactivité en mettant IRIS à l'essai et sera le premier bureau à l'installer dans le cadre du déploiement national. Nous n'aurions pas pu accomplir toutes ces réalisations sans la coopération de tous nos employés, à qui j'aimerais exprimer ma gratitude.

livret de passeport traditionnel par une nouvelle carte de format portefeuille qui serait lisible à la machine. De toute évidence, une telle carte ne remplacera pas les passeports tant que le concept n'aura pas été accepté et mis en œuvre à l'échelle internationale. Le moment venu, nous serons prêts. Les discussions avec le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration portent sur les attributs de la carte et les options de production.

Nous nous penchons également sur la meilleure façon de normaliser l'utilisation de cartes-passeports dans le monde. À cette fin, nous travaillons auprès de nos collègues à l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) et à l'Organisation Internationale des Normes (ISO) sur des questions telles que la conception et le format de la carte, le stockage des données électroniques et divers dispositifs de sécurité intégrés.

#### Sécurité accrue pour les enfants

Pendant l'exercice de 1998-1999, l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale et le rapport d'un comité parlementaire canadien sur *L'enlèvement international des mineurs* ont tous deux recommandé, afin de lutter contre le trafic d'enfants à l'échelle du globe, que le Bureau des passeports étudie la possibilité d'appliquer le principe *une personne – un passeport* quel que soit l'âge. Cette mesure exigerait que tout enfant de moins de 16 ans ait son propre passeport, contrairement à la pratique

actuelle selon laquelle le nom d'un enfant âgé de moins de 16 ans peut figurer au passeport du parent en compagnie duquel voyage l'enfant. Il faut toutefois noter que, si les parents ou les tuteurs légaux le désirent, un enfant peut présentement obtenir son propre passeport, délivré à son nom.

#### Diversification des modes de prestation de services (DMPS)

Dans le cadre de la DMPS, le Bureau a mis en place, un projet pilote où Postes Canada agit à titre d'agent réceptionnaire dans des bureaux situés à Cornwall et à Sudbury. On compte aussi quatre projets pilotes avec le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration, soit le projet de colocation (London), l'utilisation d'un seul formulaire de demande pour l'obtention d'un passeport et d'une carte de citoyenneté (Edmonton), le projet pilote visant le partage des services des centres téléphoniques (Surrey) et le projet pilote visant l'utilisation d'une technologie de carte commune. Une fois terminés et examinés, ces projets permettront au Bureau de dégager une série de critères pour la formation de partenariats et d'alliances avec les secteurs public et privé afin d'améliorer les services, de rendre plus accessibles ces services aux Canadiens et Canadiennes, et d'éliminer les doublons et les coûts.

**SUSAN MATASI - OPÉRATIONS DE L'OUEST**

Au cours de ma première année au Bureau des passeports, j'ai été très impressionnée par la qualité et le dévouement de nos employés. Qu'ils se trouvent à Winnipeg ou à Victoria, leur engagement envers la clientèle est sans pareil. Pour soutenir et encourager cet engagement, nous avons tenu des séances de discussion dans tous les bureaux de l'Ouest pour savoir comment aider nos employés. Leurs suggestions se sont révélées créatives et impressionnantes. Je suis heureuse de dire que nous avons tenu compte de beaucoup d'entre elles dans nos pratiques quotidiennes. Nous nous en sommes d'ailleurs inspirés pour élaborer un plan d'action sur 18 mois qui nous aidera sans aucun doute pour le déploiement d'IRIS.

**GARY MCDONALD - SERVICES DE GESTION ET TEP**

Au niveau des Services de gestion et du TEP, l'an 1998-1999 a été marqué par l'avènement d'IRIS. Après cinq ans de durs et intenses efforts, le Bureau des passeports est enfin prêt à ouvrir les portes sur le nouveau millénaire avec une infrastructure technologique de pointe. Le Bureau pourra ainsi offrir un plus grand nombre de services de façon plus efficace aux voyageurs tout en maintenant son niveau unique d'intégrité et de sécurité.

**PIERRE R. BÉLISLE - SERVICES FINANCIERS ET ADMINISTRATIFS**

Deux événements importants ont marqué notre année. D'abord, le déploiement d'IRIS. Pour y parvenir, les Services financiers et administratifs ont supervisé un nombre record d'agrandissements et de déménagements dans le but d'installer les nouveaux comptoirs IRIS dans tous les bureaux. Le second événement d'importance a été la mise en œuvre de PASSAP, le système intégré de gestion financière et administrative. Ce genre d'installation n'est jamais facile et les délais sont inévitables. Malgré une courbe d'apprentissage difficile, les employés ont su maîtriser avec succès le nouveau système, qui redéfinira complètement les services financiers et administratifs.

En plus, pour augmenter l'accès, le Bureau explore la possibilité de les offrir via l'Internet.

**Améliorer nos centres d'appel : convergence téléphonie-informatique (CTI)**

Ce projet s'insère dans notre engagement continu à servir nos clients par l'entremise d'un service de centres d'appel complet. Il a débuté en 1995-1996 et vise à remplacer et à normaliser tous nos systèmes téléphoniques existants pour ensuite intégrer une nouvelle infrastructure avec des capacités de messagerie automatique. Nous avons déjà acheté des serveurs CTI haut de gamme et conçu des applications pour les faire fonctionner, ce qui permettra aux employés de nos centres d'appel de suivre les appels, de mesurer les taux d'accessibilité, et de créer et de mettre à jour facilement divers messages. Nos centres d'appel sont situés à Toronto, à Hull, à Montréal et à Surrey.

**NOS GENS****Formation et reconnaissance : investir dans nos employés**

L'ensemble des nombres, tableaux et graphiques de la section *Sur le terrain* du présent rapport annuel traduisent des réalisations humaines véritables. C'est notre personnel qui est à l'origine de notre excellente performance. Nous l'avons déjà dit, mais il est important de le répéter :

*Nous devons notre situation actuelle à nos employés.*

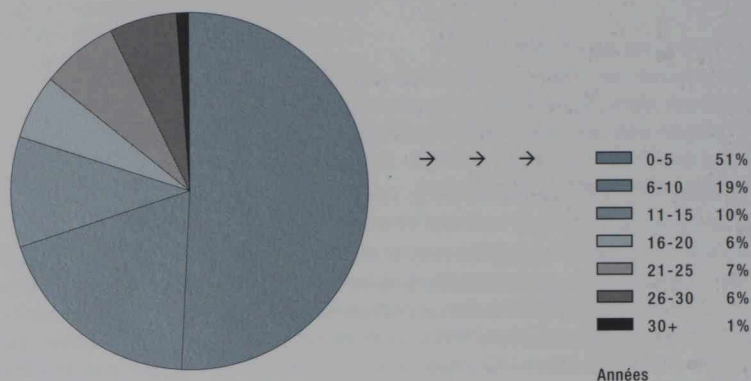
L'excellence et la compétence de nos employés découlent en partie du temps et des efforts que nous investissons dans leur formation et leur perfectionnement, et en partie de notre reconnaissance du fait que le Bureau des passeports n'existerait pas sans eux. Nous disposons également de programmes pour encourager nos employés à poursuivre leur développement professionnel pendant leur emploi au Bureau. Nous espérons qu'ils restent avec nous longtemps.

Nos employés nous encouragent tant par la qualité de leur travail que par leur grande loyauté. À cet égard, un tiers de nos employés travaillent au Bureau des passeports depuis plus de dix ans. Sur le plan de la loyauté, précisons que soixante-neuf d'entre eux sont avec nous depuis une période allant d'onze et quinze ans; trente-sept, de seize et vingt ans; quarante-six, de vingt et un à vingt-cinq ans; trente-neuf, de vingt-six et trente ans; six, de trente et une et trente-cinq ans; et enfin, une, Betty Cameron, est avec nous depuis plus de trente-cinq ans!

Le Bureau des passeports a mis sur pied le Programme de prix et de reconnaissance en 1997-1998 justement pour souligner cette loyauté et cette excellence. Le programme, né d'une suggestion de nos propres employés, honore collègues et employés pour leur travail méticuleux,



Figure 8 ANNÉES DE SERVICE DE NOS EMPLOYÉS  
(en pourcentage)



leur engagement envers l'excellence et leur esprit d'équipe exemplaire. Reconnaisant par un prix ceux et celles ayant franchi un cap important pour les années de service, le Bureau des passeports a aussi décerné quinze prix d'appréciation, trois prix d'excellence, dix-sept prix soulignant l'esprit d'équipe, et quatre prix du Bureau des passeports.

Nous ne cessons d'encourager les suggestions des employés sur la façon d'améliorer l'administration et la prestation de services. Dans le cadre de cet objectif, lors de notre Colloque National de Planification Stratégique à Mont-Gabriel en juin 1998, nos employés ont fait une série de recommandations. Le livret *Soyons les meilleurs* résume ces excellentes suggestions et cette importante contribution.

### De nouvelles étapes...

Des changements importants liés à la délivrance et à la production des passeports, dérivant des jalons mis en place par le Bureau des passeports en 1998-1999, ne sont qu'un prélude aux changements que nous verrons au cours des prochaines années. Entre autres, le Bureau des passeports cherchera des méthodes et des moyens pour accroître l'ampleur de ses services en élaborant des options de service de multiniveau et des points d'accès multiples pour le traitement des demandes, tout en explorant la possibilité d'augmenter les liens électroniques à d'autres organismes pour soutenir ses efforts en vue d'offrir de meilleurs services aux Canadiens.

IMPÉRATIF STRATÉGIQUE	PROJET ET DESCRIPTION	RÉSULTAT
IS-1 DIVERSIFICATION DES MODES DE PRESTATION DE SERVICES	Encourager l'innovation au Bureau des passeports Agents réceptionnaires	Le partenariat à titre expérimental avec Postes Canada se poursuit et doit être évalué au cours de l'exercice 1999-2000
IS-2 PROCESSUS DE LA DIRECTION	<p>Système intégré des finances et du matériel Profil des compétences de l'équipe de gestion</p> <p>Système de comptabilité par activités Mise en œuvre de la Norme générale de classification (NGC)</p> <p>Élaborer et maintenir un processus permettant au Bureau des passeports de rester une organisation de qualité selon la définition de l'Institut national de la qualité et de Prix Canada pour l'excellence (PCE)</p> <p>Construire un système de calendrier pour la gestion</p>	<p>Se poursuit. Devrait être terminé en 1999-2000 En attente en raison du déploiement d'IRIS et de la NGC</p> <p>Toutes les activités ont été menées à terme Nous passerons à la NGC vers la fin de l'an 2000</p> <p>La plupart des initiatives liées au PCE sont revues à la lumière de l'étude sur la gouvernance interne. Nombre d'entre elles ont été reportées, tandis que les autres, inactives, ont été relancées, notamment les indicateurs de performance et les mesures clés, etc.</p> <p>La conception du système et la structure de prestation sont à l'étude</p>
IS-3 TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION	<p>Programme de perfectionnement de la technologie (TEP), système automatisé de délivrance de passeports (IRIS)</p> <p>Projet de super-serveur. Mettre en place un système de serveur moins insensible aux défaillances et plus évolutif qui accepterait la messagerie à distance, un intranet et une base de données administrative</p> <p>Projet pilote : nouveaux logiciels et matériel. Mettre en place un système de OP plus stables et plus robustes et des logiciels normalisés à travers le Bureau des passeports</p> <p>Système de convergence téléphonie-informatique (CTI). Remplacer et normaliser l'équipement et le logiciel de notre Centre d'appel.</p> <p>Système automatisé de gestion des dossiers (ForeMost)</p> <p>Carte-passeport. Le passeport actuel sera éventuellement remplacé par une carte laminée lisible à la machine en format de poche et comportant des éléments de sécurité intégrés</p>	<p>Tous les projets pilotes sont terminés. Planification d'un déploiement à l'échelle nationale qui sera terminé en mars 2000</p> <p>Serveur transféré dans un milieu de production intégrée</p> <p>Projet mené à terme en 1998-1999</p> <p>Mis en place dans tous nos centres d'appel en septembre 1999. Sera entièrement fonctionnel en décembre 1999</p> <p>ForeMost installé avec succès à l'administration centrale et dans la moitié des bureaux régionaux. Le reste du travail se fera d'ici à la fin de l'exercice 1999-2000</p> <p>Se poursuit. Le projet requiert une étroite collaboration entre plusieurs ministères fédéraux et organismes internationaux.</p>
IS-4 REFONTE DU PROCESSUS	<p>Projet de carte de débit/crédit</p> <p>Formulaire de demande révisé et simplifié</p> <p>Prestation de services express, urgent ou par retour du courrier. Ces options sont offertes à titre expérimental avec des frais supplémentaires.</p>	<p>Terminé. En 1998-1999, 35 p. 100 des recettes annuelles</p> <p>Terminé. Seront mis en place en 1999-2000</p> <p>Projets entamés, se poursuivent; une évaluation permettra de déterminer la demande et les attributs des services.</p>

# 3.0 d'où nous venons

P.24

P.26 Fonds renouvelable du Bureau des passeports.  
Rapport de gestion.

P.27 Rendement financier.  
Bilan.

P.29 État de l'évolution de la  
situation financière.

P.28 État de l'exploitation.  
État du surplus accumulé.

P.30 Notes aux états financiers.

P.25

11 JUILLET 1999 | KATMANDU | NÉPAL | LAT 27°42'N | LONG 85°12'E

En 1998-1999, le Bureau des passeports a investi 12,4 millions de dollars dans son avenir, investissement qui représente 21 pourcent du revenu total gagné pendant l'exercice. On a fait ces investissements en vue de satisfaire à l'accroissement du volume de production, d'améliorer le service à la clientèle, d'investir dans notre infrastructure, et de garantir l'intégrité des documents de voyage.

### FONDS RENOUELABLE DU BUREAU DES PASSEPORTS

En tant qu'organisme de service spécial qui opère au moyen d'un fonds renouvelable, le Bureau des passeports finance entièrement ses opérations à partir de revenus générés par les droits perçus sur la délivrance de documents de voyage. Le Bureau des passeports doit atteindre un seuil de rentabilité sur un cycle de quatre années. En 1998-1999, les revenus ont atteint 58,5 millions de dollars, soit une hausse de 7,8 pourcent par rapport aux revenus de l'exercice précédent. Le total des dépenses pour l'exercice s'est chiffré à 55,6 millions de dollars, soit une hausse de 14 pourcent par rapport aux dépenses de l'exercice précédent. Le profit net pour l'exercice a été de 2,9 millions de dollars.

La tendance des cinq dernières années a révélé un accroissement soutenu sur l'ensemble des ventes de documents de voyage qui s'est manifesté par une augmentation totale de 18 pourcent en cinq ans. Par ailleurs, les dépenses ont augmenté à cause du volume supplémentaire de production et de l'amortissement de nos investissements.

En 1998-1999, le Bureau des passeports a investi 12,4 millions de dollars dans son avenir, investissement qui représente 21 pourcent du revenu total gagné pendant l'exercice. On a fait ces investissements en vue de satisfaire à l'accroissement du volume de production, d'améliorer le service à la clientèle, d'investir dans notre infrastructure, et de garantir l'intégrité des documents de voyage.

### RAPPORT DE GESTION

Les états financiers ci-joints du fonds renouvelable du Bureau des passeports ont été préparés tels qu'exigés par et aux termes de la politique du Conseil du Trésor concernant les fonds renouvelables et des 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 compte 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. À 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, élabore les politiques relatives au Fonds et publie les manuels et les directives qui décrivent ces politiques et les procédures afférentes. Le Fonds maintient des systèmes de gestion financière et de contrôle interne qui permettent aux gestionnaires de s'assurer, de façon raisonnable, que les opérations sont inscrites et effectuées selon les autorisations accordées et que l'actif du Fonds est protégé.

### APPROUVÉ PAR :

**Pierre R. Bélisle**

*Directeur, Services financiers et administratifs*

**Micheal J. Hutton**

*Président-Directeur général*

**BILAN AU 31 MARS**

(en milliers de dollars)

ACTIF	1999	1998	1997	1996	1995
<b>À court terme</b>					
Débiteurs	998	395	370	389	273
Stock au coût moyen (Note 3)	2 253	2 127	1 651	2 060	1 031
Charges payées d'avance	156	48	88	82	66
	3 407	2 570	2 109	2 531	1 370
<b>À long terme</b>					
Immobilisations (Note 4)					
Au coût	45 505	33 350	24 570	18 845	15 616
Moins : amortissement cumulé	11 116	9 538	8 492	7 446	6 328
	34 389	23 812	16 078	11 399	9 288
	37 796	26 382	18 187	13 930	10 658
<b>PASSIF</b>					
<b>À court terme</b>					
Créditeurs et charges à payer	7 666	8 759	4 895	3 416	4 801
Tranche à court terme de la provision					
pour prestations de cessation d'emploi	227	236	143	180	144
Recettes différées	753	327	523	419	209
	8 646	9 322	5 561	4 015	5 154
<b>À long terme</b>					
Provision pour prestations de cessation d'emploi	4 769	4 466	3 206	3 022	2 953
<b>AVOIR DU CANADA</b>					
Imputation nette accumulée sur					
l'autorisation du Fonds	(23 067)	(31 913)	(29 405)	(25 591)	(26 687)
Excédent accumulé	47 448	44 507	38 825	32 484	29 238
	24 381	12 594	9 420	6 893	2 551
	37 796	26 382	18 187	13 930	10 658

P.27

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

## ÉTATS DE L'EXPLOITATION POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS

(en milliers de dollars)

	1999	1998	1997	1996	1995
<b>Revenus</b>	58 505	54 249	48 760	53 156	49 610
<b>Frais d'exploitation</b>					
Traitements et avantages sociaux	29 985	23 954	21 092	20 961	20 636
Matériel de passeport et formulaires de demande	5 375	5 272	5 059	6 020	5 417
Service de passeport dans les missions à l'étranger	4 447	4 447	4 447	4 447	4 447
Logement	3 670	3 329	3 367	3 375	3 418
Services professionnels et spéciaux	3 093	2 404	2 225	2 458	2 697
Fret, messageries et camionnage	2 104	1 778	1 606	1 833	1 613
Amortissement	1 814	1 071	1 190	1 344	1 287
Imprimerie, papeterie et approvisionnements	1 363	1 199	832	779	724
Télécommunications	1 242	1 128	1 134	942	1 155
Autres	2 471	3 985	1 467	2 001	1 458
	55 564	48 567	42 419	44 160	42 852
<b>Profit Net</b>	2 941	5 682	6 341	8 996	6 758

P.28

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

(en milliers de dollars)

	1999	1998	1997	1996	1995
Solde au début de l'exercice tel que rapporté	44 507	38 825	32 484	29 238	22 480
Transfert en partie du surplus accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds				(5 750)	
Profit net pour l'exercice	2 941	5 682	6 341	8 996	6 758
Solde à la fin de l'exercice	47 448	44 507	38 825	32 484	29 238

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

(en milliers de dollars)

	1999	1998	1997	1996	1995
<b>Activités de fonctionnement :</b>					
Profit net de l'exercice	2 941	5 682	6 341	8 996	6 759
Plus : Provision pour prestations de cessation d'emploi	456	1 930	399	447	489
Amortissement	1 814	1 071	1 190	1 344	1 287
Perte sur aliénation d'immobilisations	31	2	52	61	22
	5 242	8 685	7 982	10 848	8 557
Variation des actifs et des passifs à court terme	(1 512)	3 299	1 968	(2 300)	916
Variation des autres éléments d'actif et de passif :					
Paiements et variation de la provision					
pour prestations de cessation d'emploi	(154)	(669)	(215)	(379)	(235)
Ressources financières nettes fournies					
par les activités de fonctionnement	3 576	11 315	9 735	8 169	9 238
<b>Activités d'investissement :</b>					
Immobilisations achetées	(12 422)	(8 807)	(5 921)	(3 515)	(5 542)
Ressources financières nettes employées par les activités d'investissement	(12 422)	(8 807)	(5 921)	(3 515)	(5 542)
<b>Activités de financement :</b>					
Tranfert en partie de l'excédent accumulé à l'imputation					
nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	0	0	0	(5 750)	0
Ressources financières nettes employées par les activités de financement	0	0	0	(5 750)	0
Ressources financières nettes fournies et variations de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds, au cours de l'exercice					
	(8 846)	2 508	3 814	(1 096)	3 696
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds, au début de l'exercice					
	31 913	29 405	25 591	26 687	22 991
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds, à la fin de l'exercice					
	23 067	31 913	29 405	25 591	26 687

### 1. AUTORISATION ET BUT

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été établi en 1969 pour assurer la délivrance de 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 de fonctionnement accumulés. 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 durée économique prévue, comme suit :

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

#### c) Autres immobilisations

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 1994, le Bureau des passeports capitalise tous les coûts imputés au Plan de perfectionnement de la technologie (TEP). Les coûts du projet seront amortis selon la méthode linéaire sur la durée de vie estimée du projet. L'amortissement est prévu pour l'exercice 1999-2000. Tous les coûts pour les autres projets seront amortis selon la méthode linéaire sur leur durée économique prévue.

#### d) Prestations de cessation d'emploi

Les prestations 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 prestations est inscrit dans les comptes lorsque les bénéficiaires sont gagnés par les employés.

#### e) Constatation des revenus

Les droits de passeport sont versés au moment de la demande et font l'objet d'une comptabilité d'exercice. Par revenus reportés, on entend les droits reçus pour lesquels des services de passeport n'ont pas encore été rendus au 31 mars 1999.

### 3. INVENTAIRE

(en milliers de dollars)	1999	1998
Fournitures et approvisionnements	2 072	1 996
Travaux en cours	181	131
	2 253	2 127

### 4. IMMOBILISATIONS ET AMORTISSEMENT CUMULÉ

Immobilisations (en milliers de dollars)	Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
Améliorations locatives	3 295	3		3 298
Ameublement	2 388	57	72	2 373
Équipement TEP	5 152	274	150	5 276
Autres équipements	2 461	33	45	2 449
	13 296	367	267	13 396

Amortissement cumulé (en milliers de dollars)	Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Diminution	Solde à la fin de l'exercice
Améliorations locatives	3 193	93		3 286
Ameublement	897	137	46	988
Équipement TEP	3 694	568	148	4 114
Autres équipements	1 754	156	42	1 868
	9 538	954	236	10 256

Autres Immobilisations (en milliers de dollars)	Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
Plan de perfectionnement de la technologie	16 101	9 117	0	25 218
Autres projets d'immobilisations	3 953	2 938		6 891
	20 054	12 055	0	32 109

Amortissement cumulé (en milliers de dollars)	Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Diminution	Solde à la fin de l'exercice
Autres projets d'immobilisations	—	860	0	860
	0	860	0	860

### 5. BAUX À LONG TERME

En vertu de baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 1996 et le 30 avril 2003, le Bureau des passeports occupe vingt-neuf locaux différents.

Les dépenses locatives et les services aux locataires se composent de :

(en milliers de dollars)	1999	1998
Loyers	3 670	3 330
Services aux locataires	273	235
	3 943	3 565



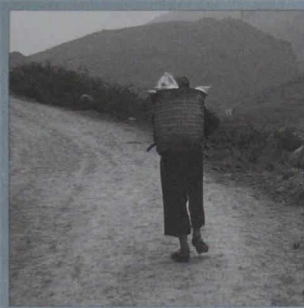
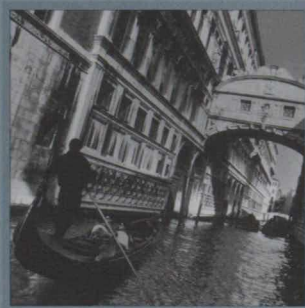
45°27' N

12°21' E



27°42' N 85°12' E <

> 40°47' N 73°53' 0



3°54' E

43°48' N

