

DOCS

CA1  
EA620  
A56  
1993



Passport  
Office

Bureau  
des passeports

Annual  
Report

Rapport  
annuel



1992  

---

1993



Passport  
Office Bureau des  
passeports

An agency of External Affairs  
and International Trade Canada

Une agence d'Affaires extérieures  
et Commerce extérieur Canada

Canada

HANS VON DONHOFF DIANE BELLEAU-ZAMBAKOGLU GURDIP JOHAL JOHANNE SÉGUIN MURIELL  
ANDERSON JOAN CLARKE JOSÉE SAVAGE FUNDA YILMAZ ANNE FONTAINE ROSALIND MCWILLIAM  
NELLY ZILBERBERG JEANNE CAISSIE SUSAN HOTTE JULIE CHÉNIER NATHALIE SIMON MARCEL MARTE  
BRIGITTE BOUDREAULT ROGER PORRIOR PAUL CAVANAGH RAYMONDE GOULET DANIEL CHAMPAGN  
ROB SVOBODA MARGARET WHITE SYLVIE TURCOTTE MARJOLAINE LEGAULT CAROLE CHÉNIE  
THERESA CAMERON MARY-JOE YOUNG FLETCHER ROLETTI LIETTE CERMONT CONNIE JONCAS DENIS  
MONGEON ALICE CHANNER DAWN SMYTH CLAIRE BOURÉE DOREEN CHOQUETTE NICOLE URQUHAR  
JULIE GAYER DIANE PETERSON ROGER CHAMBERLAND HUGUETTE VINCENT PAULINE ST-LOUI  
ANDREA NUNN BILL LUU DAMON RUNYON PATRICIA OHNONA SHEILA THOMSON GAEL ALI  
MARIBETH SUTHERLAND LISA BUCHANAN HAIFA MILLER MELISSA YOUNG JEAN-PIERRE LEBLAN  
KERRY BYRNE LINDA MORIN MARIDY AYCO-CARTHEW ROBERT BHAN LOUISE CELMS LISE BÉDAR  
SHIRLEY WILSON JENNY CHOW HAZEL CHUNG DAVE CLARK MARGERET SZYMANSKI ALICE BORYNE  
JOËLLE CLOUTIER DONNA COCCITTO FRANÇOISE DESPARD JOYCE COCHRANE GREG KUZNIUK DIAN  
COE JOCELYNE SAUVÉ FARON COLE JEAN-PIERRE LECOMPTÉ ANDRÉE COMTOIS-RENÉ BRIAN COO  
BARBARA CORBETT JEANNE GODDARD PHÉLICE CORMIER SYLVAIN CORMIER JACQUES COT  
CLAUDETTE COTÉ MICHELLE COULOMBE DIANE ST-AMAND CHRISTINE COUTURE SHIRLEY SUTO  
MICHEL GAUTHIER GRANT CRANSTON CHANTAL BÉRUBÉ LOREN CRAWFORD JOSÉE BESSETT  
STÉPHANE CRÊTE PATRICK CUDDIHEY VINCE VOLPE JO-ANNE CURREN DEBBIE KRIEGER GAËTA  
D'Aoust LINE DAIGLE MARCELLE BÉDARD DOLORES DAIRONE HETTY DALY MARY DAVIS FRANC  
SOUCHEREAU DIANE DAVIS JASMINE DEROY MARK LAVIOLETTE BARBARA CHARKO ANIT  
DESJARDINS PAUL CULLITON IRÈNE DESLAURIERS DALWINDER DHINDSA JOUMANA DIB PINA DIODAT  
DENISE DIONNE GAIL DIXON BEVERLEY DOTTIN KARIN WINKLER DIANA DOWNS TREVOR DOWSET  
JOEL DUBÉ PAT DUFFIELD CATHERINE LAVOIE GUY DUFORT TANIA AVAKIAN LINDA DUNCAN SUSAN  
LAROSE MADELEINE DUPUIS PENNY BOND LYNE DUPUIS FRANÇOIS DUPUIS HEATHER DWYER LIS  
LEBLANC CLIVE LEDGER MARK ELDRIDGE LEANNE BERTRAND PIERRE FALARDEAU DIANE DEMER  
JOANNE FALCONER ROBERT GAUTHIER MARIE-HÉLÈNE FARMER SHAWN FERRI JOHANNE DUFOU  
LILLIAN BECHTHOLD CHANTAL GALIPEAU CARMEL FILION DEBBY DOWNING CHRISTINE FILIOU SUZI  
BRISSON MICHEL LAVERDURE LISE FLEURY MICHELINE FORGET MONIQUE GERVAIS MARJORI  
FORSYTHE ROBERT FORTIN ALINE ZEITOUNE RITA FOURNIER FRANCINE DUPUIS LOUIS FREDERIC  
GAIL FREWMEN GERRY FROESE DIANE LAROCQUE MICHAËL FUCHS ANDRÉE GAGNÉ MARY GAGN  
DIANE NEFAT PAUL LAUZIÈRE CONNIE GALLINGER SUSAN GANAS MAVIS GARLAND NATHALI  
GARNEAU SHIRLEY MULDOON KEVAN GARNER CLAIRE GAUTHIER DIANE BOITEAU YVONNE AUFFRE  
CHRISTINE GENEST GAIL LINDA FERGUSON GIUSEPPINA STEFANI JOHANNE GERVAIS CLAUDETT  
BERTRAND JINOUS GHALAHNOI MARYELLEN GILLAN ROLLANDE DE FRANCO BRENDA GILROY JULI  
GIRARD KELLEY GIRARD RICHARD BEAUDOIN RITA LARIVIÈRE MARIE-FRANCE CLOUTIER JULI  
GIROUX RENÉE GIROUX CHRISTINE L. GOUBOUT STÉPHANIE GODIN TERRY BRYANT KEVIN GORDO  
JOYCE GOTTDANK JOE DE GIULIO LISA HACKETT YVES HAMEL JOY HARDY LOUISE HARFORD G  
HARVEY LAURA HARVEY RUPINDER HAYER PIERRE GIROUARD PAUL HAYNES KELLY-LEE HEALEY KIM  
KIERCZAK LAUREL HEATON ROBERT KNIGHT ARTHUR HEFFEL EDDIE HIGGINS FLEURETTE BOIL  
BARRY HOULE CÉCILE KERSHMAN ÉLIANE HUARD SUZANNE LAMOTHE GISÈLE AUBIN SOO HUM L  
JACKSON SUSAN LAEWEN BARBARA GREMELL SHARON BERTRAND DARLENE POWDER DENIS  
LACASSE DENISE JACKSON LINDA LAFRENIÈRE SAMMY JARAWAN CARMELLE GÉLINAS GABRIELL  
JOANISSE ROLLANDE LACELLE JACQUELINE JOHNSON TERRA JUNG CAROLÉ BEAUCHAMP NANC  
LAHTI DIANE KAYROUZ BRENDA HELFERTY JEAN KENNEDY CLAUDETTE HÉBERT ANITA KOS MARYS  
JACOB LÉO LAGACÉ PAULETTE L'HEUREUX CAROLE LACAILLE ROB KNOLL JOANNE PLOUFFE SERG  
PAQUETTE KAREN KLUKE GINETTE POMERLEAU CAROLE LAFRANCE JUDY KESSLER SERGE BOG  
MARTINE LALLOUZ PAM LANA-SARRATE CÉCILE AUBÉ YVONNE LANE JOSÉE BERTRAND DENIS  
LAPIERRE BÉATRICE LAPORTE-BÉRUBÉ WENDY BROWN MICHEL LARIVIÈRE SYLVETTE PILON LÉ  
LATULIPPE LOUISE BEAUCHAMP MANON LAURIN DAVID BRIDGE WAYNE LAURIN SYLVAIN LAUZO  
SYLVAIN LAVICTOIRE LINDA LAVIGNE CHRISTIANE LAVIGNE GINETTE LAVOIE HELEN LAWSON  
MARIO LEDUC SHAWN BLAKENEY MICHEL LEDUC DAISY LEE LYNNE RICHER DARLENE MAYE  
MONIQUE ST-LAURENT JUDITH LEFÈVRE BONNIE MARTIN RONALD LEFÈVRE ANDREA BERTO  
DEREK MASTERS FRANCINE LEGARÉ JOHANNE LEMIEUX MANON ST-LOUIS LORRAINE LEPAG



Passport Office Bureau des passeports

A Special Operating Agency of External Affairs and International Trade Canada

From the Chief Executive Officer:

I am pleased to present the third Annual Report of the Passport Office, covering the activities of the 1992-93 fiscal year.

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

For additional copies, please contact our Communications Services.

Robert J. MacPhee

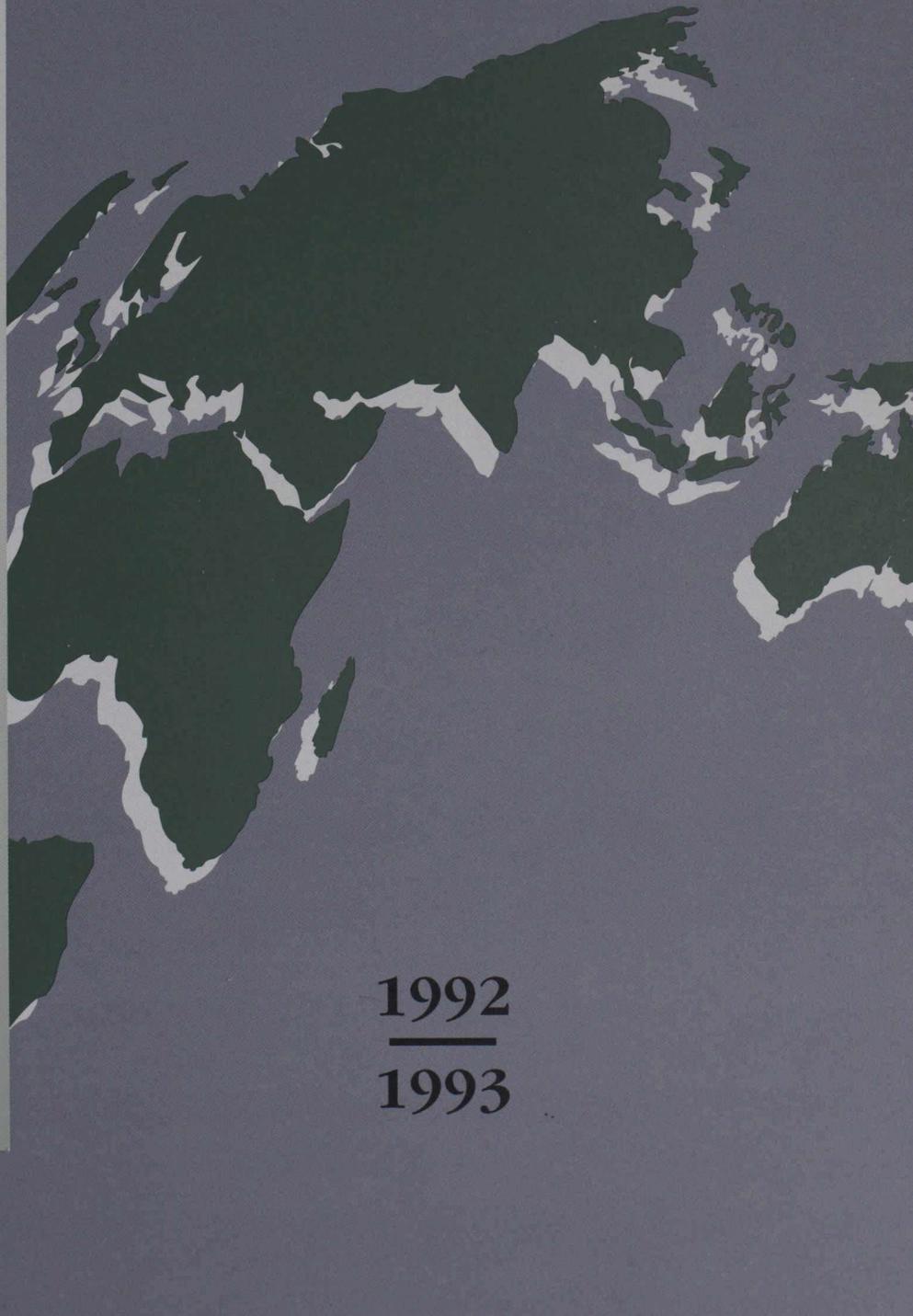
Bureau des passeports

# Rapport annuel

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

FEB 24 1994  
FEV

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE



1992  

---

1993

HANS VON DONHOFF DIANE BELLEAU-ZAMBAKOGU GURDIP JOHAL JOHANNE SÉGUIN MURIELL  
ANDERSON JOAN CLARKE JOSÉE SAVAGE FUNDA YILMAZ ANNE FONTAINE ROSALIND MCWILLIAM  
NELLY ZILBERBERG JEANNE CAISSIE SUSAN HOTTE JULIE CHÉNIER NATHALIE SIMON MARCEL MARTE  
BRIGITTE BOUDREAU ROGER PORRIOR PAUL CAVANAGH RAYMONDE GOULET DANIEL CHAMPAGN  
ROB SVOBODA MARGARET WHITE SYLVIE TURCOTTE M  
THERESA CAMERON MARY-JOE YOUNG FLETCHER ROLETTI L  
MONGEON ALICE CHANNER DAWN SMYTH CLAIRE BOURÉE  
JULIE GAYER DIANE PETERSON ROGER CHAMBERLAND  
ANDREA NUNN BILL LUU DAMON RUNYON PATRICIA O  
MARIBETH SUTHERLAND LISA BUCHANAN HAIFA MILLER  
KERRY BYRNE LINDA MORIN MARIDY AYCO-CARTHEW RO  
SHIRLEY WILSON JENNY CHOW HAZEL CHUNG DAVE CLARK  
JOËLLE CLOUTIER DONNA COCCITTO FRANÇOISE DESPARD  
COE JOCELYNE SAUVÉ FARON COLE JEAN-PIERRE LECOMPT  
BARBARA CORBETT JEANNE GODDARD PHÉLICE CORMI  
CLAUDETTE COTÉ MICHELLE COULOMBE DIANE ST-AMAND  
MICHEL GAUTHIER GRANT CRANSTON CHANTAL BÉRUBI  
STÉPHANE CRÊTE PATRICK CUDDIHEY VINCE VOLPE JO-A  
D'AOUST LINE DAIGLE MARCELLE BÉDARD DOLORES DAIR  
SOUCHEREAU DIANE DAVIS JASMINE DEROY MARK LA  
DESJARDINS PAUL CULLITON IRÈNE DESLAURIERS DALWINDI  
DENISE DIONNE GAIL DIXON BEVERLEY DOTTIN KARIN WIN  
JOEL DUBÉ PAT DUFFIELD CATHERINE LAVOIE GUY DUFORT  
LAROSE MADELEINE DUPUIS PENNY BOND LYNE DUPUIS E  
LEBLANC CLIVE LEDGER MARK ELDRIDGE LEANNE BERTRA  
JOANNE FALCONER ROBERT GAUTHIER MARIE-HÉLÈNE FAI  
LILLIAN BECHTHOLD CHANTAL GALIPEAU CARMEL FILION D  
BRISSON MICHEL LAVERDURE LISE FLEURY MICHELINE  
FORSYTHE ROBERT FORTIN ALINE ZEITOUNE RITA FOURNI  
GAIL FREWMEN GERRY FROESE DIANE LAROCQUE MICHAË  
DIANE NEFAT PAUL LAUZIÈRE CONNIE GALLINGER SUSAN  
GARNEAU SHIRLEY MULDOON KEVAN GARNER CLAIRE GAU  
CHRISTINE GENEST GAIL LINDA FERGUSON GIUSEPPINA S  
BERTRAND JINOUS GHALAHNOI MARYELLEN GILLAN ROLLA  
GIRARD KELLEY GIRARD RICHARD BEAUDOIN RITA LARI  
GIROUX RENÉE GIROUX CHRISTINE L. GODBOUT STÉPHANI  
JOYCE GOTTDANK JOE DE GUILIO LISA HACKETT YVES HAN  
HARVEY LAURA HARVEY RUPINDER HAYER PIERRE GIROUAR  
KIERCZAK LAUREL HEATON ROBERT KNIGHT ARTHUR HE  
BARRY HOULE CÉCILE KERSHMAN ÉLIANE HUARD SUZANNE  
JACKSON SUSAN LAEWEN BARBARA GREMELL SHARON  
LACASSE DENISE JACKSON LINDA LAFRENIÈRE SAMMY JA  
JOANISSE ROLLANDE LACELLE JACQUELINE JOHNSON TE  
LAHTI DIANE KAYROUZ BRENDA HELFERTY JEAN KENNEDY  
JACOB LÉO LAGACÉ PAULETTE L'HEUREUX CAROLÉ LACAILL  
PAQUETTE KAREN KLUKE GINETTE POMERLEAU CAROLE  
MARTINE LALLOUZ PAM LANA-SARRATE CÉCILE AUBÉ YVONNE LANE JOSÉE BERTRAND DENIS  
LAPIERRE BÉATRICE LAPORTE-BÉRUBÉ WENDY BROWN MICHEL LARIVIÈRE SYLVETTE PILON LÉ  
LATULIPPE LOUISE BEAUCHAMP MANON LAURIN DAVID BRIDGE WAYNE LAURIN SYLVAIN LAUZO  
SYLVAIN LAVICTOIRE LINDA LAVIGNE CHRISTIANE LAVIGNE GINETTE LAVOIE HELEN LAWSON  
MARIO LEDUC SHAWN BLAKENEY MICHEL LEDUC DAISY LEE LYNNE RICHER DARLENE MAYE  
MONIQUE ST-LAURENT JUDITH LEFÈVRE BONNIE MARTIN RONALD LEFÈVRE ANDREA BERTO  
DEREK MASTERS FRANCINE LEGARÉ JOHANNE LEMIEUX MANON ST-LOUIS LORRAINE LEPAG



Bureau des Passeports  
Office

Un organisme de service spécial  
d'Affaires extérieures et Com-  
merce extérieur Canada

Du Président-Directeur général :

**J**e suis heureux de vous faire  
parvenir un exemplaire du  
troisième rapport annuel du  
Bureau des passeports. Le rap-  
port porte sur les activités de  
1992-1993. Le Bureau a connu  
une année intéressante. J'espère  
que ce rapport constituera pour  
vous une source de renseigne-  
ments utiles.

Si vous désirez d'autres exem-  
plaires, n'hésitez surtout pas à  
communiquer avec nos services  
des communications.

Robert J. MacPhee



Passport  
Office

**Annual  
Report**

Bureau  
des passeports

**Rapport  
annuel**

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

FEB 24 1994  
FEV

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE



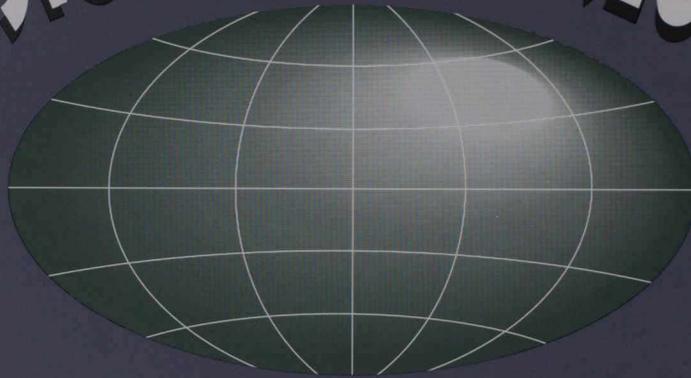
1992  

---

1993



# VISION AND VALUES



## **OUR VISION**

To strive for excellence in the provision of our services

## **OUR MISSION**

To provide the Canadian public with internationally respected travel documents

## **OUR VALUES**

### **QUALITY SERVICE**

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

### **QUALITY PEOPLE**

We are committed to recruiting and training quality people.

### **INTEGRITY**

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

### **SECURITY**

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

### **COST EFFECTIVENESS**

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

### **EFFICIENCY**

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

### **R&D**

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

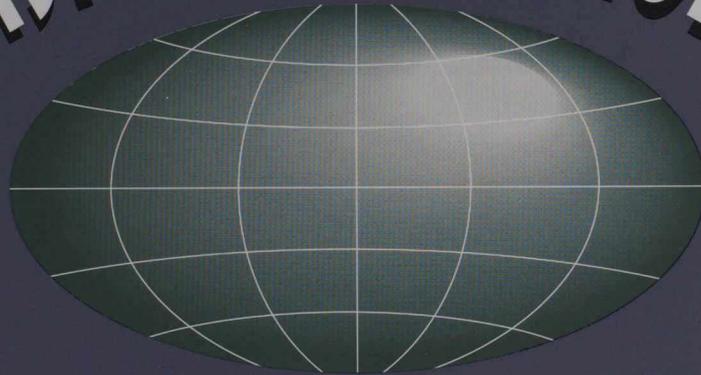
### **RECOGNITION OF ACHIEVEMENT**

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





# VISION ET VALEURS



## **NOTRE VISION**

Viser l'excellence dans nos services

## **NOTRE MISSION**

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

## **NOS VALEURS**

### **UN SERVICE DE QUALITÉ**

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

### **DES PERSONNES DE QUALITÉ**

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

### **INTÉGRITÉ**

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

### **SECURITÉ**

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

### **RENTABILITÉ**

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

### **RENDEMENT**

Nous assurons une gestion saine et efficace de nos services.

### **RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

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

### **RECONNAISSANCE DES RÉALISATIONS**

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





# PASSPORT OFFICE ANNUAL REPORT 1992-93

	<b>MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER</b> .....	2
<b>Chapter 1</b>	<b>THE BUSINESS OF THE PASSPORT OFFICE</b> .....	4
	Special Operating Agency Status .....	4
	Organization .....	6
	Travel Documents .....	8
	<i>The Canadian Passport, Then and Now</i> .....	10
	The Challenge .....	14
<b>Chapter 2</b>	<b>MEETING OBJECTIVES</b> .....	16
	Performance Indicators.....	18
	• Volume .....	18
	• Productivity .....	18
	• Revenue .....	20
	• Expenditures .....	20
	Strategic Planning .....	20
	Management Services.....	20
	Personnel Administration.....	24
	Finance and Administration .....	26
	Security and Foreign Operations .....	28
	Western Operations .....	30
	Central Operations .....	34
	Ontario Operations .....	36
	Eastern Operations .....	38
<b>Chapter 3</b>	<b>VISION FOR THE FUTURE</b> .....	40
<b>Appendix A</b>	<b>PASSPORT OFFICES ACROSS CANADA</b> .....	42
<b>Appendix B</b>	<b>ADVISORY BOARD</b> .....	44
	<b>FINANCIAL PERFORMANCE</b> .....	46
	Management Report .....	46
	Financial Statements .....	48

# BUREAU DES PASSEPORTS

## RAPPORT ANNUEL 1992-1993



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL .....	3
<b>Chapitre 1 RESPONSABILITÉS DU BUREAU DES PASSEPORTS .....</b>	<b>5</b>
Statut d'organisme de service spécial .....	5
Organisation.....	7
Titres de voyage .....	9
<i>Le passeport canadien d'hier et d'aujourd'hui</i> .....	11
Le défi qui nous attend .....	15
<b>Chapitre 2 RÉALISATION DES OBJECTIFS .....</b>	<b>17</b>
Indicateurs de rendement.....	19
• Volume .....	19
• Productivité .....	19
• Recettes .....	21
• Dépenses.....	21
Planification stratégique.....	21
Services de gestion .....	23
Administration du personnel.....	25
Finances et administration .....	29
Sécurité et opérations à l'étranger.....	31
Opérations de l'Ouest.....	33
Opérations centrales .....	35
Opérations de l'Ontario.....	37
Opérations de l'Est .....	39
<b>Chapitre 3 CE QUE NOUS RÉSERVE L'AVENIR .....</b>	<b>41</b>
<b>Annexe A BUREAUX DES PASSEPORTS À TRAVERS LE CANADA .....</b>	<b>43</b>
<b>Annexe B CONSEIL CONSULTATIF .....</b>	<b>44</b>
<b>RENDEMENT FINANCIER.....</b>	<b>47</b>
Rapport de gestion.....	47
États financiers .....	49



## MESSAGE FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER

The Passport Office has had an excellent year, surpassing the objectives defined in the 1992-93 Business Plan and progressing confidently along the path outlined in the long-term Strategic Plan. The achievements outlined in this report were accomplished by hard-working, dedicated employees across the country. They deserve credit and gratitude, and letters to the Office have indicated that they are held in high esteem by the Canadian public.

These employees have been encouraged in their endeavours by the Mission, Vision and Values statement articulated during the year, and by the new sense of empowerment that has become an important feature of the Passport Office management style.

A major reorganization was implemented this year in order to better achieve the objectives of the Office. In the interests of security, efficiency and service, certain functions were realigned and responsibilities shifted. The new structure clearly differentiates the administrative or support functions from the regional operations, and places greater emphasis on the importance of strategic planning.

The Management Operations Review identified certain inconsistencies that the Passport Office is addressing, chiefly a lack of standardization of procedures and practices. When completed, the review will provide collectively-determined work standards, new productivity and quality of work measures, and a new resource allocation model.

The Technology Enhancement Plan (TEP) contin-



Robert J. MacPhee,  
Chief Executive Officer.

Robert J. MacPhee,  
Président-Directeur général.

ues to be vital, bringing the latest technological innovations to the passport and its production process. This new technology will affect all areas of operation and lies at the core of the Strategic Plan.

Training has also received special attention. Increasingly we see its value from the point of view of the client, and from the point of view of employees, who rely on it to do their best possible work and gain enhanced job satisfaction as a result.

New challenges lie ahead for the Passport Office. With the sound experience of our employees and their openness to change, I am confident we will succeed at the task before us.

## MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Le Bureau des passeports a connu une excellente année. En effet, il a dépassé les objectifs définis dans le Plan d'entreprise de 1992-1993 et progressé avec confiance dans la voie qui lui a été tracée dans le Plan stratégique à long terme. Les réalisations dont ce rapport fait état sont le résultat de l'ardeur avec laquelle les employés ont accompli leur travail. Ils méritent qu'on le reconnaisse et avec gratitude; d'après les lettres que le Bureau a reçues, le public canadien les tient en haute estime.

La mission, la vision et les valeurs du Bureau, définies pendant l'année, ainsi que le nouveau sentiment de valorisation qui se dégage du mode de gestion du Bureau des passeports, ont été une source d'encouragement pour les employés.

Le Bureau a effectué cette année une réorganisation importante afin de mieux atteindre ses objectifs. Certaines fonctions et responsabilités ont été réorientées au nom de la sécurité, de l'efficacité et de la qualité du service. Grâce à la nouvelle structure, les fonctions administratives ou de soutien se distinguent nettement des opérations régionales et l'importance de la planification stratégique ressort davantage.

L'Examen des opérations entrepris par le Bureau lui a permis de repérer certaines déficiences, qu'il est en voie de combler, en particulier l'application inégale des procédures et des pratiques. Lorsqu'il sera terminé, l'examen aura permis au Bureau de se doter de nouvelles normes de travail définies collectivement, de nouvelles façons de mesurer la productivité et la qualité ainsi

que d'un nouveau modèle de répartition des ressources.

Par ailleurs, le Plan de perfectionnement de la technologie continue à occuper une place vitale en permettant d'appliquer les dernières innovations technologiques à la préparation des passeports. Cette nouvelle technologie influera sur tous les domaines de l'exploitation et elle constitue l'un des points essentiels du Plan stratégique.

On a aussi accordé une attention spéciale au domaine de la formation. Sa valeur devient de plus en plus évidente tant du point de vue du client que de celui des employés, qui y ont recours pour effectuer leur travail le mieux possible et, par voie de conséquence, accroître leur satisfaction au travail.

Le Bureau des passeports aura toujours de nouveaux défis à relever. Compte tenu de l'expérience de nos employés et de leur capacité d'adaptation aux changements, j'ai toutes les raisons de croire que nos efforts seront couronnés de succès.



## CHAPTER 1

# THE BUSINESS OF THE PASSPORT OFFICE

The Passport Office is charged with the issuing, revoking, withholding, recovery and use of Canadian passports. It provides guidance to missions issuing passports abroad and supervises all matters



Heather Sloan, Examiner,  
Certificate of Identity, Central  
Operations.

Heather Sloan, Examinatrice,  
Certificats d'identité,  
Opérations centrales.

relating to Canadian travel documents. The Office derives its mandate from the *Canadian Passport Order*.

The primary aim of the Passport Office is to offer Canadians the best possible passport service. To do this, the Office must deliver passports to the public with efficiency, provide passports that are internationally recognized for their authenticity and security, and operate in a financially responsible manner.

The activities of the Passport Office enable Canadians to travel abroad safely, for business or pleasure, to gain an awareness of foreign lands and to further their appreciation of Canada's place in the world community.

### Special Operating Agency Status

In 1990, the Passport Office became a Special Operating Agency (SOA). These agencies currently number over 15 and were established by the government to promote sound business practices and efficiency in the delivery of government programs.

In this economic climate, the Passport Office must meet progressively more demanding performance criteria. Not only must it find new ways to enhance its products and services, it must also meet rigorous standards of security.

The Passport Office Advisory Board consists of seven members including representatives from the Department, central agencies, other Special Operating Agencies, Crown Corporations and the private sector. (See Appendix B.)

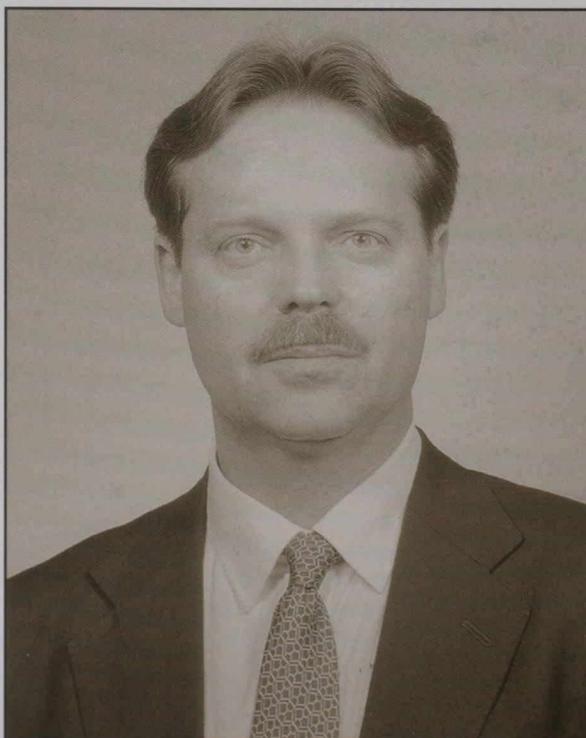
The Board meets twice a year, and provides strategic advice to the Passport Office. It also reviews and recommends for approval the corporate documents of the Passport Office, including the Framework Document, the Business Plan and the Strategic Plan.

The Framework Document constitutes the charter of the Agency and outlines the general principles of responsibility and accountability.

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

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

The Annual Report evaluates the major activities of the Office and accounts for its financial situation



Hans von Donhoff,  
Strategic Planner.

Hans von Donhoff,  
Planificateur stratégique.

# CHAPITRE 1

## RESPONSABILITÉS DU BUREAU DES PASSEPORTS



Le mandat du Bureau des passeports porte sur la délivrance, la révocation, la retenue, la récupération et l'utilisation des passeports canadiens. Le Bureau donne des conseils aux missions qui délivrent des passeports à l'étranger et s'occupe de toutes les questions relatives aux titres de voyages canadiens. Il est défini par le *Décret sur les passeports canadiens*.

Le Bureau des passeports vise en premier lieu à offrir aux Canadiens les meilleurs services de passeports possibles. Pour ce faire, il doit assurer la délivrance des passeports d'une manière efficace, produire des passeports mondialement reconnus pour leur garantie d'intégrité et de sécurité, et diriger son exploitation d'une manière responsable sur le plan financier.

Les activités du Bureau des passeports permettent aux Canadiens d'effectuer en toute sécurité leurs voyages d'affaires ou d'agrément à l'étranger, d'apprendre à connaître les pays étrangers et de mieux comprendre la place qu'occupe le Canada dans la communauté mondiale.

### Statut d'organisme de service spécial

En 1990, le Bureau des passeports est devenu un Organisme de service spécial (OSS). Ces organismes, dont on compte présentement plus de 15, ont été mis sur pied par le gouvernement afin de promouvoir l'application de pratiques d'entreprise bien fondées et une mise en œuvre efficace des programmes gouvernementaux.

Compte tenu du climat économique actuel, le Bureau des passeports doit respecter des critères de rendement de plus en plus exigeants. Il doit non seulement trouver de nouvelles manières d'améliorer ses produits et ses services, mais

aussi se conformer à des normes de sécurité strictes.

Le Conseil consultatif du Bureau des passeports se compose de sept membres au nombre desquels figurent notamment des représentants du Ministère, d'organismes centraux, d'autres organismes de service spécial, de sociétés d'État et du secteur privé (voir l'annexe B).

Le conseil se réunit deux fois l'an et fait des recommandations stratégiques au Bureau des passeports. Il passe en revue les documents administratifs du Bureau des passeports, soit le Document cadre, le Plan d'entreprise, et le Plan stratégique et il en recommande l'approbation.

Le Document cadre constitue la charte de l'organisme et en expose les prin-

cipes généraux de l'obligation de rendre compte.

Le Plan d'entreprise est un document annuel qui précise les objectifs d'entreprise de l'organisme pour l'exercice financier, définit les stratégies nécessaires pour les atteindre et prévoit les ressources requises. Le Conseil consultatif examine le Plan d'entreprise et le soumet au sous-ministre pour approbation.

Par ailleurs, le Plan stratégique sert à définir les objectifs et stratégies à long terme du Bureau des passeports. Le premier de ces plans a été terminé pendant l'exercice financier 1992-1993. Il servira de guide dans les domaines de la gestion, des programmes et des activités jusqu'à la fin de l'exercice financier 1996-1997.

*Le Document cadre constitue la charte de l'organisme et en expose les principes généraux de l'obligation de rendre compte.*

*The Framework Document constitutes the charter of the Agency and outlines the general principles of responsibility and accountability.*



Susan Kelly, Directrice, Opérations de l'Ontario.

Susan Kelly, Director, Ontario Operations.



over the preceding fiscal year. It is presented to the Minister. This is the third Annual Report to be presented by the Passport Office.

### Organization

A major reorganization in 1992-93 shifted some responsibilities within the Passport Office to better reflect the Special Operating Agency philosophy and the corporate culture of the Office. The major principles underlying the new structure are a clearer separation between operations and support functions; formation of an Executive Committee of the Passport Office; focus on strategic planning and the development of long-term corporate objectives; corporate focus for policy development; and enhanced emphasis on security. The changes in structure were carried out in order to enable the Pass-

port Office to meet the strategic objectives, and respond more readily to changes in the environment and in public demand.

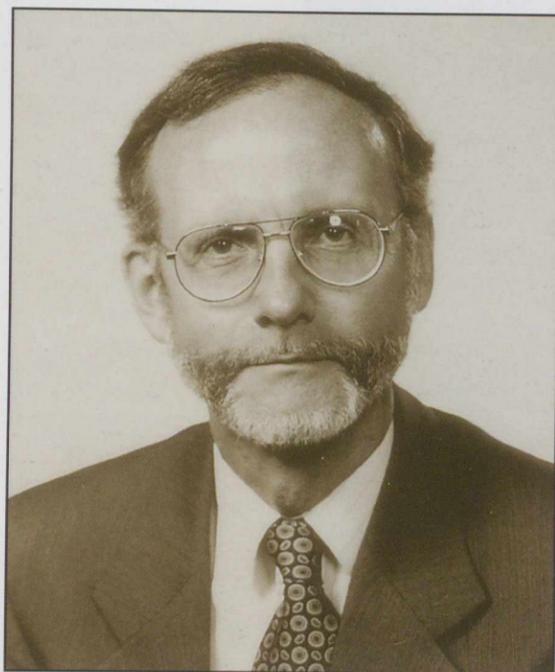
The Executive Committee is composed of the Chief Executive Officer and the directors of the Passport Office. In consultation, they make the corporate policy decisions that affect the operations of the Agency.

The emphasis on strategic planning has created a new executive body which encompasses the Secretary of the Corporation, Advisory Board Relations, Strategic Planning, Business Planning and Corporate Policy Coordination. Reporting to and in cooperation with the Chief Executive Officer, this body is responsible for the development of the

Agency's long-term strategies. In particular, it must respond to the major objectives: the Security Enhancement Plan (SEP), the Technology Enhancement Plan (TEP) and the long-term initiatives articulated in the Strategic Plan. It coordinates the development of corporate policy.

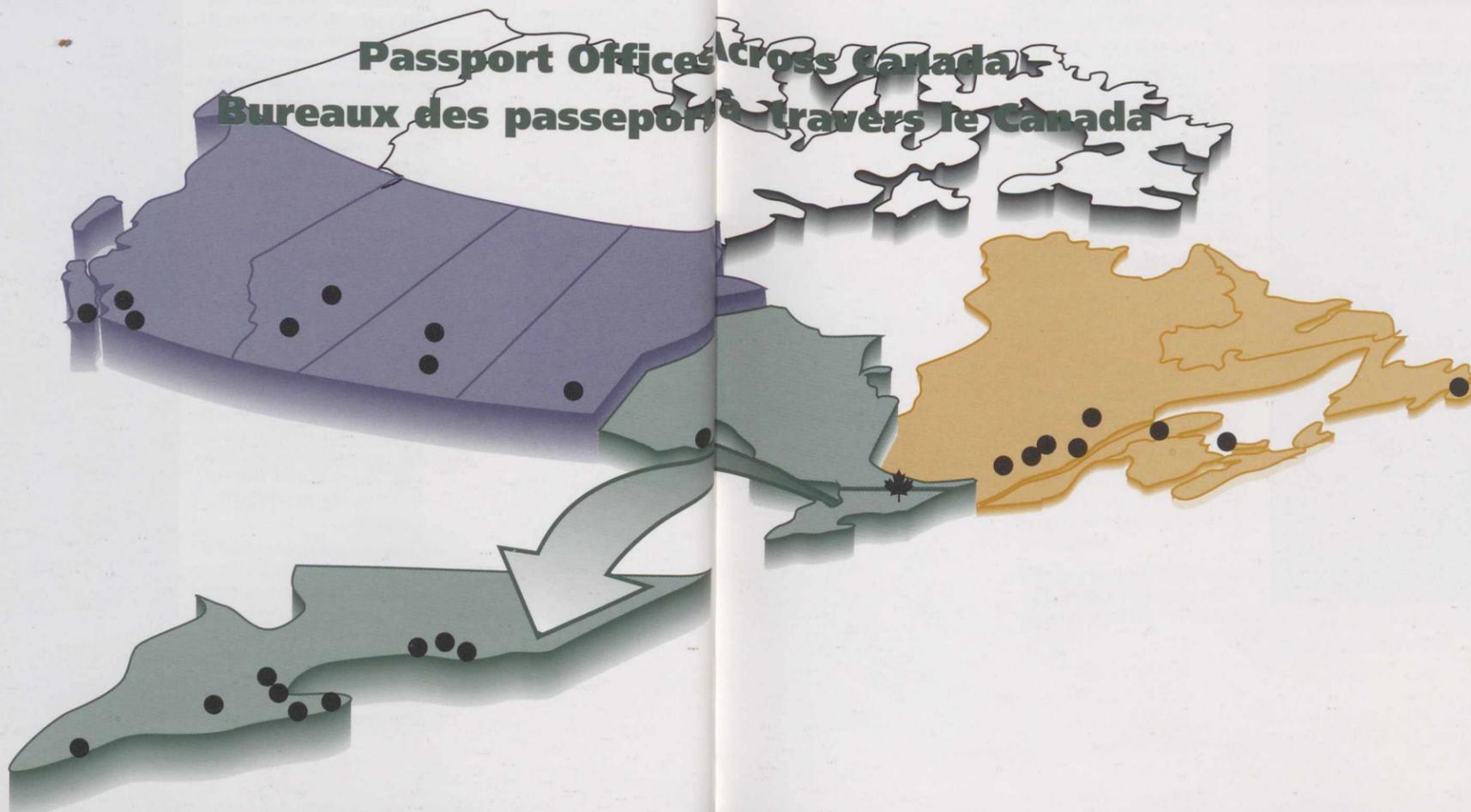
Included in support functions are directorates for Management Services, Personnel Administration, Finance and Administration, and the newly created Security and Foreign Operations.

The Passport Office also has four regional operations: Western, Ontario, Central and Eastern. At the end of the 1992-93 fiscal year there were 25 passport-issuing offices across the country, from St. John's, Newfoundland,



Peter Oldham, Director, Management Services.

Peter Oldham, Directeur, Services de gestion.



MaryEllen Gillan, Directrice, Opérations de l'Ouest.

MaryEllen Gillan, Director, Western Operations.

Enfin, le Rapport annuel décrit les principales activités entreprises par le Bureau des passeports et dresse un état de la situation financière de ce dernier par rapport à l'exercice précédent. Le rapport est soumis au ministre. Le présent Rapport annuel est le troisième que soumet le Bureau.

### Organisation

En 1992-1993, dans le cadre d'une restructuration importante, certaines des responsabilités du Bureau des passeports ont été réorientées afin de mieux refléter sa philosophie en tant qu'organisme de service spécial ainsi que sa culture d'entreprise. Les grands principes qui sous-tendent la nouvelle structure sont : une distinction plus claire entre les fonctions d'exploitation et de soutien, la formation d'un comité exécutif, la mise en relief de la planification stratégique et de l'élaboration d'objectifs généraux à long terme, l'élaboration de politiques



to Victoria, British Columbia. The Chief Executive Officer, five directors and 21 managers operate from headquarters; there are three directors and 23 managers in regional offices.

During the year, two additional issuing offices opened in Surrey and Laval. Preparation for other offices is ongoing. (For a complete list of offices see Appendix A.)

The Chief Executive Officer heads the Passport Office, relying on the management team comprised of the directors and managers. As a Special Operating Agency, the emphasis throughout the Office is on accountability, and there is considerable involvement at all levels in the decision-making process.

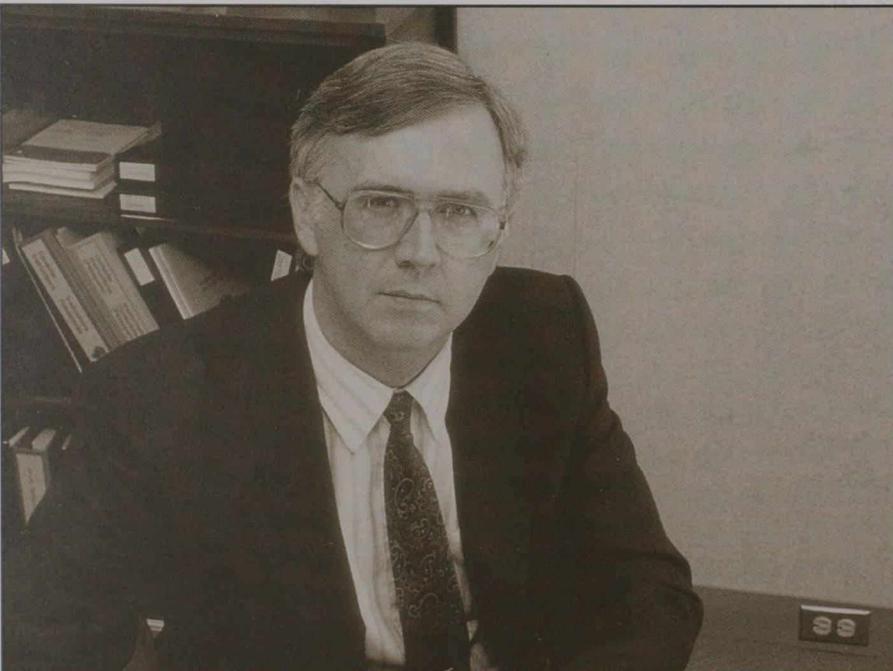
An accord between the Chief Executive Officer and each director sets out specific authorities, accountabilities and responsibilities for the period, and ensures a common view of the Passport Office operations and the factors necessary for success. It also commits directors to use allocated resources – human, financial and materiel – efficiently and with the highest regard for integrity and economy.

## Travel Documents

The Passport Office produces a number of travel documents:

- the 24-page passport for occasional travellers;
- the 48-page passport for more frequent travellers;
- special passports for officials on government business;
- diplomatic passports;
- emergency passports issued by Canadian diplomatic and consular missions to travellers stranded abroad;
- refugee travel documents authorized under the *1951 United Nations Convention on the Status of Refugees* and issued in Canada to people who have refugee status; and
- certificates of identity issued in Canada to stateless persons, legally landed in Canada, who do not yet qualify for citizenship.

The 24-page passport currently accounts for almost 98 percent of all documents issued.



Nicholas C. Wise, Director,  
Central Operations.

Nicholas C. Wise, Directeur,  
Opérations centrales.



en fonction de l'ensemble de l'organisme et un souci encore plus grand de la sécurité. La structure du Bureau a été modifiée afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques et de s'adapter plus facilement à l'évolution du milieu et de la demande.

Le comité exécutif est composé du Président-Directeur général et des directeurs. Après consultation, ce comité prend des décisions en matière de politiques globales, qui influent sur l'exploitation de l'organisme.

L'importance donnée à la planification stratégique a entraîné la création d'un nouveau service exécutif qui comprend le secrétaire du Bureau, les Relations avec le conseil consultatif, la Planification stratégique, la Planification d'entreprise et la Coordination de la politique. Relevant du Président-Directeur général, cette entité est responsable, avec ce dernier, de l'élaboration des stratégies à long terme de l'organisme. Elle doit, en particulier, se préoccuper des grands objectifs relatifs au Plan d'amélioration de la sécurité, au Plan de perfectionnement de la technologie, ainsi qu'aux initiatives à long terme du Plan stratégique. Elle se charge aussi de coordonner le développement de la politique globale de l'organisme.

Les directions chargées des fonctions de soutien comprennent notamment les Services de gestion, l'Administration du personnel, Finances et Administration, et la nouvelle Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger.

Sur le plan de l'exploitation, le Bureau des passeports se divise également

en quatre régions : les opérations de l'Ouest, de l'Ontario, centrales et de l'Est. À la fin de l'exercice financier 1992-1993, il y avait 25 bureaux de délivrance répartis entre St. John's (Terre-Neuve) et Victoria (Colombie-Britannique). Le Président-directeur général, cinq directeurs et 21 chefs de service travaillent à l'administration centrale; trois directeurs et 23 directeurs de district gèrent les bureaux régionaux.

Au cours de l'année, deux nouveaux bureaux de délivrance de passeports ont été ouverts, l'un à Surrey et l'autre à Laval. On effectue des préparatifs pour l'ouverture d'autres bureaux. (Pour obtenir une liste complète des bureaux, consulter l'annexe A.)

Le Président-Directeur général dirige le Bureau des passeports et, pour ce faire, il fait appel à une équipe de gestion composée des directeurs et des chefs de service. En qualité d'organisme de service spécial, le Bureau donne beaucoup d'importance à l'obligation de rendre compte, et le processus décisionnel se caractérise par une forte participation à tous les niveaux.

Chaque année, une entente est dressée entre le Président-directeur général et chacun des directeurs. Ce contrat précise les pouvoirs, les obligations et les responsabilités particuliers des directeurs pour la période concernée et garantit une communauté de vues à l'égard des opérations du Bureau des passeports et des facteurs de réussite. Il engage aussi les directeurs à utiliser les ressources humaines, financières et matérielles qui leur sont allouées avec efficacité, intégrité et modération.

## Titres de voyage

Le Bureau des passeports délivre les titres de voyage suivants :

- le passeport de 24 pages, le document ordinaire pour les voyageurs occasionnels;
- le passeport de 48 pages destiné aux voyageurs dont les déplacements sont plus fréquents;
- les passeports spéciaux destinés aux fonctionnaires en service commandé;
- les passeports diplomatiques;
- les passeports d'urgence délivrés par les missions diplomatiques et consulaires du Canada, destinés aux voyageurs canadiens pris au dépourvu à l'étranger;
- les titres de voyage pour réfugiés autorisés par la Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut des réfugiés et délivrée au Canada aux personnes ayant le statut de réfugié; et
- les certificats d'identité délivrés au Canada aux apatrides reçus au pays, mais n'étant pas encore admissibles à la citoyenneté.

Le passeport de 24 pages est celui qui est délivré le plus souvent (98 p.100 des cas).

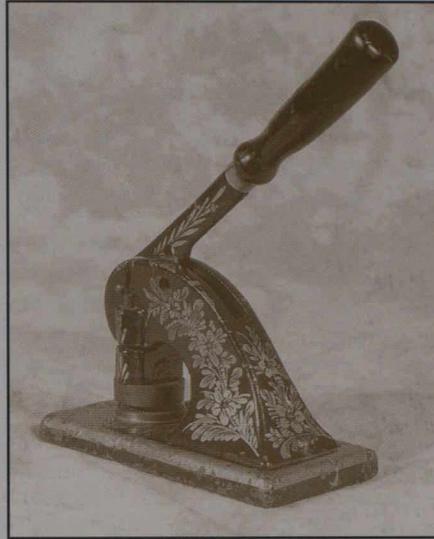
*Au cours de l'année, deux nouveaux bureaux de délivrance de passeports ont été ouverts, l'un à Surrey et l'autre à Laval.*

*During the year, two additional issuing offices opened in Surrey and Laval.*



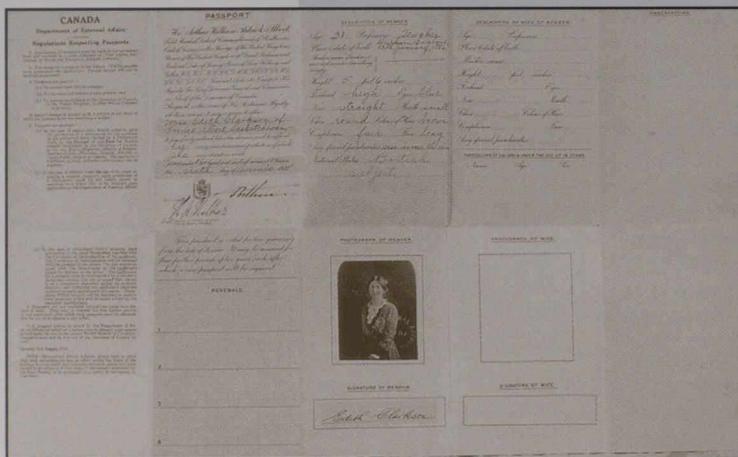
## The Canadian Passport, Then and Now

The word "passport" comes from the French "passe port." It allows the bearer, literally, to pass through a port. Technically a letter from the head of state, the document offers the holder unimpeded passage and protection. It also identifies the person using it as a citizen of the issuing country.



Dry-seal used in the production of passports, circa 1945.

Sceau servant à la fabrication des passeports, vers 1945.



Canadian passport, 1915.

Un passeport canadien de 1915.

The *Canadian Passport Order* provides direction to Passport Office officials, and specifies under which conditions a passport may be issued, refused or revoked. The passport is issued under royal prerogative, and remains the property of the Government of Canada.

The Canadian passport's history is closely linked to Canada's history as a colony and to her relations with the United States.

Prior to 1862, passports were issued by local mayors to naturalized citizens, that is aliens who were granted the rights and privileges of citizens. (At the time, of course, all residents other than Natives were immigrants.) British subjects did not require Canadian passports, and a traveller to Europe would pick up a passport at the Foreign Office in London. But during the Civil War, American authorities required more reliable certification from people living in Canada. Therefore, in 1862, Governor General Viscount Monck introduced a centralized system for issuing passports.

From 1867 until 1895, responsibility for Canadian travel documents passed from the Governor General to the Secretary of State to provincial lieutenant governors. Until 1925 there were two kinds of passports issued to British subjects. The first was issued to naturalized British subjects granted protection as a matter of courtesy; the second, supplied to British subjects by birth, conferred protection as a matter of right. After August 1925, all British subjects received similar documents.

In 1946, jurisdiction over passports was transferred to the Secretary of State for External Affairs. Then, in 1947, the *Canadian Citizenship Act* decreed that, from then on, only Canadian citizens were eligible for Canadian passports.

The way it was, circa 1965.

Nos binettes d'alors, vers 1965.





Chaîne de fabrication, vers  
1964/1965.

Production line, circa  
1964/65.

## Le passeport canadien... d'hier et d'aujourd'hui



Comme son nom l'indique, le « passeport » permet à son titulaire, littéralement, de passer dans un port. Étant techniquement une lettre du chef d'État, le document offre à son titulaire un droit de passage et une protection. Il sert également à identifier les personnes qui l'utilisent comme citoyens du pays qui l'a délivré.

Le *Décret sur les passeports canadiens* sert à guider les officiels du Bureau des passeports et indique dans quelles circonstances un passeport peut être délivré, refusé ou révoqué. Le passeport est délivré en vertu de la prérogative royale et il demeure la propriété du gouvernement du Canada.

L'histoire du passeport canadien correspond à l'histoire du pays en tant que colonie ainsi qu'à l'histoire de ses relations avec les États-Unis.

Au début du Canada, les passeports étaient délivrés par les maires aux citoyens naturalisés, c'est-à-dire aux étrangers à qui l'on conférait des droits et privilèges de citoyens. (À cette époque, bien entendu, tous les résidents autres que les autochtones étaient des immigrants.) Les sujets britanniques n'avaient pas besoin de passeport canadien et les Canadiens voyageant en Europe se procuraient un passeport au « Foreign Office » à Londres.

Mais pendant la Guerre civile américaine, les autorités des États-Unis exigent des preuves plus fiables de l'identité des personnes vivant au Canada. Par conséquent, en 1862, le vicomte Monck, alors Gouverneur général, met sur pied un système centralisé de délivrance de passeports.

De 1867 à 1895, la responsabilité des titres de voyage canadiens passe du gouverneur général au secrétariat d'État puis au lieutenants-gouverneurs des provinces. En 1925, il existe deux sortes de passeports pour les sujets britanniques. Le premier est destiné aux sujets britanniques naturalisés et il leur offre une protection à titre de courtoisie. Le deuxième, destiné aux sujets britanniques de naissance, confère une protection en vertu d'un droit. Après août 1925, cette distinction est abolie et tous les sujets britanniques reçoivent le même document.

En 1946, la délivrance des passeports passe de la compétence du Secrétariat d'État à celle des Affaires extérieures. En 1947, la *Loi sur la citoyenneté canadienne* stipule qu'à l'avenir seuls les citoyens canadiens sont admissibles à recevoir des passeports canadiens.

La forme et le contenu du passeport ont d'abord été établis lors de conférences internationales tenues à Paris et à Genève; on tient encore aujourd'hui des réunions internationales pour échanger des renseignements sur des points d'intérêt com-

L'entreposage des dossiers,  
vers 1965.

File storage, circa 1965.





The basic form and content of the passport were established at international conferences in Paris and Geneva; international meetings are still held to exchange information on such common concerns as increasing the security of the documents. Canada has consistently co-operated in adopting recommendations of these conferences.

The familiar "double blue" passport with the pale pink pages was introduced in 1947.

Eventually, for convenience and security considerations and to reduce the administrative burden on Ottawa, issuing offices were opened across the country in cities with major air terminals. The first three were in Vancouver, Montreal and Toronto.

In 1969, as a result of a royal commission of investigation, certain regulations tightened the passport issuing process. These included requiring documentary evidence of Canadian citizenship and limiting the non-renewable passport's validity to five years. At that time, the Passport Office also became self-supporting through its fee structure.

In 1985, machine-readable passports were introduced.

The Passport Office became a Special Operating Agency in 1990, and regional offices were organized into three reporting units: Eastern, Ontario and Western. The Office also became part of the Consular, Immigration and Passport Affairs Branch of External Affairs and International Trade Canada.



In 1991, the Security Enhancement Plan was introduced to further ensure the legitimacy of Canadian passports.

Under the Royal prerogative, the passport is not subject to statutory law, but there are laws which affect its issuance. Provincial family law acts, for example, determine whether non-custodial parents are allowed to take their children out of the country, and may require that passports be surrendered or special judicial permission obtained before getting a passport for a child.

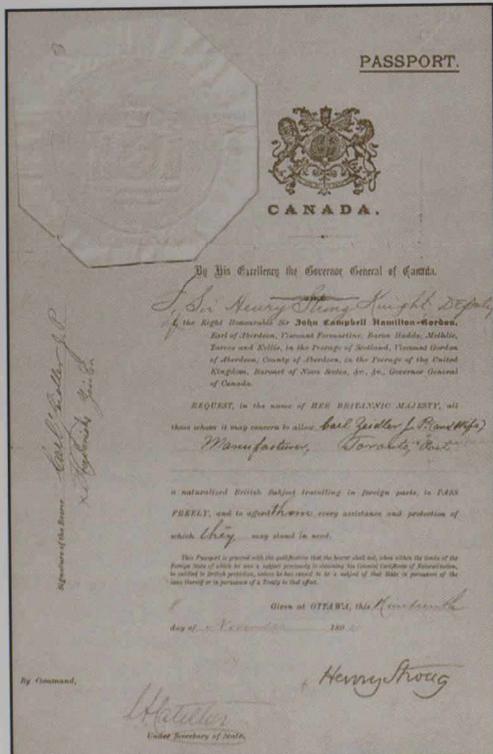
"Writing" passports, circa 1965.

La production de passeports, vers 1965.

Canadian passports, 1918 and 1965.

Des passeports canadiens de 1918 et 1965.





Un passeport canadien, vers 1892.

Canadian passport, circa 1892.

mun tels que la sécurité des documents. Le Canada a toujours fait preuve de coopération en adoptant les recommandations prises à l'issue de ces conférences.

Le passeport bleu aux pages rose pâle, qui nous est devenu familier, a été introduit en 1947.

Plus tard, pour des raisons pratiques et sécuritaires et aussi pour réduire le fardeau administratif à Ottawa, des bureaux de délivrance ont été ouverts un peu partout au pays dans les villes dotées d'aéroports importants. Les trois premiers de ces bureaux se trouvaient à Vancouver, Montréal et Toronto.

En 1969, à la suite d'une Commission royale d'enquête, certains règlements ont rendu plus strict le processus de délivrance des passeports. Il s'agissait notamment d'exiger des preuves documentaires de citoyenneté canadienne et de limiter la validité du passeport à une période de cinq ans non renouvelable. À cette époque, le Bureau des passeports est aussi devenu autosuffisant grâce à l'imposition de droits.

En 1985, on a mis au point des passeports lisibles à la machine.

Le Bureau des passeports est devenu un Organisme de service spécial en 1990 et les bureaux régionaux ont été organisés en trois sections: celle de l'Est, celle de l'Ontario et celle de l'Ouest. En outre, le

Bureau a été rattaché au Secteur des affaires consulaires, de l'immigration et des passeports du ministère des Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada.

En 1991, le Plan d'amélioration de la sécurité a été mis en application afin de protéger davantage l'authenticité des passeports canadiens.

En vertu de la prérogative royale, le passeport n'est pas assujéti aux dispositions législatives, mais il existe des lois qui influent sur sa délivrance. Par exemple, les lois provinciales sur le droit de la famille déterminent si les parents n'ayant pas la garde des enfants ont le droit d'amener leurs enfants en dehors du pays et peuvent exiger que l'on rapporte les passeports ou encore qu'on obtienne une permission spéciale du tribunal pour obtenir un passeport pour un enfant.

Sceau pour passeports, 1947-1955.

Passport dry-seal, 1947-1955.



1800  
1800



### The Challenge

The Passport Office was initially designated a Special Operating Agency with a view to improving service to the public. The quality of that service depends on the efficiency and dedication of employees. Passport Office examiners deal directly with the public on a day-to-day basis. In many issuing offices, clients are asked for suggestions on improving service, and new courses are offered to examiners to help them handle the most difficult cases efficiently and with tact. In fulfilling its function, the Passport Office is constantly striving to bal-

ance the variables of security, service and cost.

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

Both service and security must be achieved within a climate of financial restraint; but cost considera-

tions must never outweigh these other requirements.

The Passport Office finances its operations entirely from revenues generated by passport and other travel document fees. Under a revolving fund, it must generate sufficient revenues to meet expenditures over a four-year period. And it is required to break even at the end of fiscal year 1993-94. The revolving fund may accumulate surpluses or deficits up to a maximum of \$4 million per year, and is authorized to carry over surplus revenue from year to year to offset future shortfalls.

### QUALITY OF SERVICE QUALITÉ DE SERVICE





### Le défi qui nous attend

Le Bureau des passeports a été désigné comme Organisme de service spécial dans le but d'améliorer le service offert au public. La qualité de ce service dépend de l'efficacité des employés et de leur application au travail. Les examinateurs du Bureau des passeports travaillent quotidiennement en contact direct avec le public. Dans de nombreux bureaux de délivrance, on demande aux clients des suggestions sur la manière d'améliorer le service, et en outre de nouveaux cours sont offerts aux examinateurs afin de les aider à traiter les cas les plus difficiles d'une manière efficace et avec tact. Dans l'exercice de ses fonctions, le Bureau

des passeports doit constamment maintenir l'équilibre entre les variables que sont la sécurité, les services et les coûts.

La valeur du passeport canadien repose sur sa réputation internationale d'intégrité et sur la sécurité qui entoure les opérations. Les documents canadiens sont très bien cotés sur ces points. Les normes élevées qui sont appliquées présentement doivent être maintenues et l'avancement de la technologie permettra d'accroître encore à l'avenir la sécurité du document.

Les objectifs doivent être atteints tant sur le plan du service que de la sécurité, et ce, dans un climat de restrictions financières; toutefois, les considérations sur les

coûts ne doivent jamais l'emporter sur les deux autres éléments.

Le Bureau des passeports finance son exploitation entièrement à partir des recettes provenant des droits exigibles pour les passeports et autres documents. Doté d'un fonds renouvelable, le Bureau des passeports doit, à l'intérieur d'une période de quatre ans, obtenir assez de recettes pour couvrir ses dépenses. Il doit atteindre le seuil de rentabilité à la fin de l'exercice 1993-1994. Le fonds renouvelable peut accumuler un excédent ou un déficit jusqu'à concurrence de 4 millions de dollars par année et il peut reporter les excédents d'un exercice à l'autre pour compenser d'éventuels déficits.

Au comptoir public, Bureau de Windsor.

At the counter, Windsor Office.





## CHAPTER 2 MEETING OBJECTIVES

The 1992-93 Business Plan clearly identified the objectives of the Passport Office for the fiscal year. They were:

- to strengthen security in the issuance of passports;
- to initiate the implementation of a Technology Enhancement Plan;
- to define, develop and start implementing a Human Resources Management Plan;
- to develop and implement an Internal Communications Plan; and
- to complete the development of a Strategic Plan.

Overall, the Passport Office has accomplished its goals, and exceeded expectations.

The Office has promoted security through the furthering of the Security Enhancement Plan. More applicants have been appearing at issuing counters to request their passports in person; guarantor checks have been heightened; documentary evidence of citizenship is now retained on file while passports are being prepared. In addition, the Passport Office, in a major reorganization, placed further emphasis on security through the creation of a new Security and Foreign Operations Directorate.

The Technology Enhancement Plan, the backbone of the Passport Office of the future, identifies and seeks ways to incorporate the latest technology to improve all areas of production, including statistical measurement and quality control. The TEP



has evolved since the 1992-93 Business Plan, which foresaw a gradual redesign and implementation over several years. The Passport Office is now proceeding to contract with an industry systems designer/integrator through all stages of analysis, design and development.

A framework has been developed for a Human Resources Management Plan that will focus on the people of the Passport Office. A preliminary draft of the plan describes the current human resources of the Passport Office and sets out strategic objectives, principles and values including consultation with staff, two-way communication and the treatment of staff with dignity, respect, honesty and equity.

The Passport Office has developed not only the Internal Communications Plan, but an External Communications Plan as well. Important steps have been made in

developing a corporate culture that stresses employee self-actualization through mission, vision and values statements, a corporate logo and an employee newsletter. The Passport Office is also looking at ways to reach out to the Canadian public, through a strong corporate identity and public relations campaigns.

The Strategic Plan identified in the Business Plan was published during the year. It charts the course of the Passport Office until 1996-97. It has been widely disseminated, and all employees have been encouraged to read it and assimilate its goals.

Looking beyond the Business Plan, a Management Operations Review was initiated. It consists of two projects: Operations Review and Resource Allocation. Objectives are to develop and implement standardized processes for passport production, and to develop a new resource allocation model based on the new process. The goal of the Management Oper-

Opening of the Laval Office, April 1993. From left to right: Richard Goyer, Alderman (St-Martin); Jean-Louis Bédard, President, Société de développement économique de Laval; Monique Gauthier, Acting president, City of Laval; Guy Ricard, MP Laval-West; Vincent Della Noce, MP Laval-East; the Honorable Monique Landry, MP Blainville-Deux-Montagnes; Guy Dufort, Manager; Jacques Tétréault, MP, Laval-Centre; Robert J. MacPhee, CEO; Michel Leduc, Director, Eastern Operations.

L'ouverture du bureau de Laval en avril 1993. De gauche à droite : Richard Goyer, Conseiller municipal (St-Martin); Jean-Louis Bédard, Président, Société de développement économique de Laval; Monique Gauthier, Présidente intérimaire, Ville de Laval; Guy Ricard, Député, Laval-Ouest; Vincent Della Noce, Député, Laval-Est; l'Honorable Monique Landry, Députée, Blainville-Deux-Montagnes; Guy Dufort, Directeur de district; Jacques Tétréault, Député, Laval-Centre; Robert J. MacPhee, PDG; Michel Leduc, Directeur, Opérations de l'Est.

## CHAPITRE 2

# RÉALISATION DES OBJECTIFS



Dans le Plan d'entreprise du Bureau des passeports pour 1992-1993, les objectifs suivants étaient clairement énoncés :

- renforcer la sécurité entourant la délivrance des passeports;
- entreprendre la mise en œuvre du Plan de perfectionnement de la technologie;
- définir, élaborer et commencer à mettre en œuvre un Plan de gestion des ressources humaines;
- élaborer et mettre en œuvre un Plan de communication interne; et
- terminer l'élaboration d'un Plan stratégique.

Dans l'ensemble, le Bureau des passeports a atteint ses objectifs et dépassé les attentes.

La sécurité a été renforcée grâce au Plan d'amélioration de la sécurité. Un nombre plus grand de requérants viennent demander leur passeport en personne; les répondants sont soumis à une vérification d'identité plus poussée; on retient maintenant dans les dossiers les preuves de citoyenneté pendant que les passeports sont préparés. En outre, au cours d'une réorganisation importante, le Bureau des passeports a accordé encore plus d'importance à la sécurité en créant une nouvelle Direction de la sécurité et des opérations à l'étranger.

Dans le cadre du Plan de perfectionnement de la technologie, le principal pilier du Bureau des passeports de l'avenir, on cherche des moyens d'utiliser les techniques de pointe pour améliorer tous les aspects de la production, y compris l'analyse statistique et le contrôle de la

qualité. Ce plan a évolué depuis le Plan d'entreprise de 1992-1993, lequel faisait état d'une reconception graduelle et d'une mise en application échelonnée sur plusieurs années. Le Bureau est en train de traiter avec un concepteur / intégrateur du secteur privé pour passer aux étapes de l'analyse, de la conception et de l'élaboration.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, on a élaboré un cadre dont l'élément central mettra en valeur les employés du Bureau. L'ébauche préliminaire du plan contient une description des ressources humaines du Bureau ainsi qu'un énoncé des objectifs stratégiques, des principes et des valeurs à respecter, dont la consultation avec les employés, la communication réciproque, et le traitement des employés avec dignité, respect, honnêteté et équité.

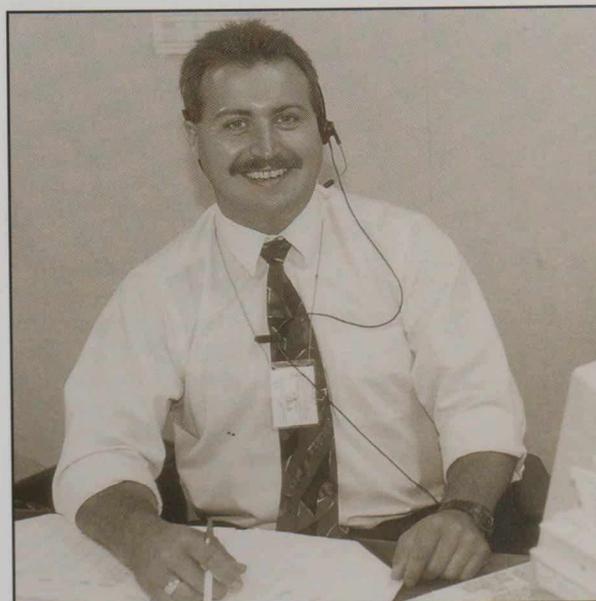
Dans le domaine des communications, le Bureau a élaboré non seulement le plan interne prévu dans le Plan d'entreprise de 1992-1993, mais il a également dressé un plan de communication externe. Des mesures importantes ont été prises pour créer une culture d'entreprise fondée sur la fierté. Ces mesures comprennent notamment des énoncés sur la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, l'adoption d'un symbole visuel et la publication d'un bulletin pour les employés. Le Bureau examine également les moyens de mieux se faire connaître du public canadien en faisant mieux ressortir son identité et en lançant des campagnes de relations publiques.

Le Plan stratégique dont il était question dans le Plan d'entreprise a été publié pendant l'année. Il trace la voie que le Bureau des passeports suivra jusqu'en 1996-1997. Il a été largement diffusé et on a encouragé tous les employés à le lire pour se familiariser avec les objectifs qui y sont définis.

Au-delà des attentes exprimées dans le Plan d'entreprise, on a entrepris un examen qui se divise en deux volets : l'examen des opérations et l'affectation des ressources. Il s'agit d'élaborer et de mettre en œuvre un processus normalisé de production du passeport et de créer un nouveau modèle d'affectation des ressources fondé sur le nouveau processus. Le Bureau espère ainsi améliorer la délivrance des titres de voyage au public canadien et créer un milieu qui favorise une plus grande efficacité des employés. La normalisation est importante pour que tous les bureaux de passeports donnent un service efficace.

Mark Laviolette, service 1-800 à Hull.

Mark Laviolette, 1-800 Service, Hull.





ations Review is to improve the delivery of travel documents to the Canadian public and to create an environment conducive to enhanced efficiency. Standardization is important to ensure that all passport offices provide efficient service.

Quality of Service initiatives accomplished during the year include the introduction of a national customer toll-free telephone number, a customer traffic management system, surveys of clients' needs and expectations, and an independent review of the Examiner Training Program to see where it might be improved. An Audit Plan lets management carry out an independent assessment of the quality of the Passport Office's internal controls and business processes, as well as recommendations and suggestions for continued improvement.

Finally, through reorganization and the creation of an Executive Committee, important steps were taken toward empowerment, a Passport Office initiative to give managers and staff more authority.

The following reports will highlight these accomplishments and demonstrate the pride of achievement shared by the people of the Passport Office.

### Performance Indicators

#### Volume

The demand for passports traditionally reflects the trend in international travel, the strength of the economy and the volatility of the currency market. In making its predictions on the demand for travel documents in a given year, the Passport Office relies

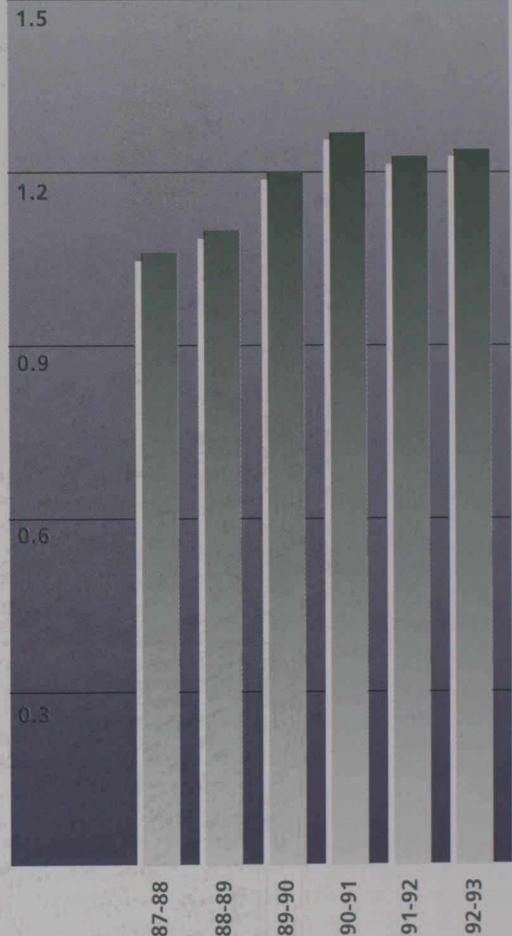
on statistics from Transport Canada, the Conference Board of Canada and Statistics Canada. In 1992-93 the Conference Board anticipated a 3.2 percent growth in the Gross National Product. In fact, the GNP grew by only 1.4 percent. At the same time, Transport Canada had predicted an increase in international travel of over ten percent; the actual increase was only four percent. As a result, the Passport Office did not receive the 8.2 percent surge in demand for passports predicted in the 1992-93 Business Plan.

Nevertheless, during the 1992-93 fiscal year the Passport Office issued 1.1 percent more travel documents than in the previous year. Domestic operations delivered 1,163,741 passports (up 0.8 percent over last year) and foreign operations delivered 77,381 documents (up 4.7 percent).

#### Productivity

During fiscal year 1992-93, the Passport Office's overall productivity (calculated by dividing the total number of passports issued by the total number of person-years) was 2,480 passports per person-year. This figure is in line with the Business Plan target of 2,508. Productivity results are significantly lower than last year (by 10.4 percent in Canada and 10.1 percent globally), but this was forecasted in the Business Plan and is expected to be temporary. The introduction of the Security Enhancement Plan was costly in terms of human and materiel resources, and affected the productivity rate. Now that the Plan has been implemented and staff are familiar with it, productivity should stabilize.

### Travel Documents Issued Titres de voyage délivrés million / en million



Specifically, the Security Enhancement Plan required the hiring of extra personnel, the training of employees, the opening of new offices, and the renovation of existing offices to accommodate the increased number of in-person applicants and other features of the Plan. The Certificate of Identity Section and the Finance and Administration Directorate were provided with additional resources to compensate for their increased workload.



Sur le plan de la qualité du service, des initiatives ont été menées à bien au cours de l'exercice : l'installation d'un service téléphonique sans frais dans tout le pays à l'intention des requérants de passeport, la création d'un système de gestion des demandes présentées en personne, des enquêtes sur les besoins et les attentes des clients ainsi qu'un examen indépendant du programme de formation des examinateurs du Bureau des passeports afin de voir comment il pourrait être amélioré.

Par ailleurs, grâce à un plan de vérification, la direction compte obtenir une évaluation indépendante de la qualité des contrôles internes et des méthodes d'entreprise du Bureau des passeports ainsi que des recommandations et des suggestions pour l'amélioration continue de ces facteurs.

Enfin, au moyen d'une réorganisation et de la création d'un comité exécutif, des étapes importantes ont été franchies pour en arriver à une plus grande habilitation des employés, un projet du Bureau des passeports visant à donner aux gestionnaires et aux employés le pouvoir de prendre les décisions que comportent leurs responsabilités.

Les rapports suivants, plus spécifiques, souligneront ces réalisations et feront ressortir la fierté que ressent le personnel du Bureau des passeports à cet égard.

### Indicateurs de rendement

#### Volume

En règle générale, les tendances du marché des déplacements internationaux, la vigueur de l'économie et l'instabilité du marché des devises ont une incidence sur la demande de passeports. Lorsqu'il fait ses prévisions sur la demande de titres de voyage pour un exercice donné, le Bureau des passeports se fonde sur les statistiques de Transports Canada, du *Conference Board du Canada* et de Statistique Canada. En 1992-1993, le *Conference Board* avait prévu une croissance du produit national brut à 3,2 p.100. Toutefois, la croissance réelle n'a été que de 1,4 p.100 par rap-

port à l'année précédente. En outre, Transports Canada avait prédit une croissance des déplacements internationaux de plus de 10 p.100, mais la hausse réelle n'a été que de 4 p.100. Par conséquent, le gonflement de 8,2 p.100 de la demande de passeports qui avait été prévu dans le Plan d'entreprise de 1992-1993 n'a pas eu lieu.

Pendant l'exercice 1992-1993, le Bureau des passeports a néanmoins délivré plus de titres de voyage qu'au cours de l'exercice précédent (1,1 p.100). Les opérations intérieures ont assuré la délivrance de 1 163 741 passeports (soit une hausse de 0,8 p.100 par rapport à l'année précédente) et les opérations à l'étranger, 77 381 (une augmentation de 4,7 p.100).

#### Productivité

Au cours de l'exercice 1992-1993, le taux global de productivité du Bureau des passeports (calculé en divisant le nombre total de passeports délivrés par le nombre total d'années-personnes), a été de 2 480 passeports par année-personne. Ce taux est conforme à l'objectif de 2 508 passeports établi dans le Plan d'entreprise. Par contre, les résultats généraux de productivité sont bien inférieurs à ceux de l'année dernière (de 10,4 p.100 au Canada et de 10,1 p.100 pour l'ensemble des opérations), mais cette baisse était prévue dans le Plan d'entreprise et on s'attend à ce qu'elle soit temporaire. La mise en application du Plan d'amélioration de la sécurité a coûté cher en termes de ressources humaines et matérielles et a influé sur le taux de productivité. Maintenant que

*Au moyen d'une réorganisation et de la création d'un comité exécutif, des étapes importantes ont été franchies pour en arriver à une plus grande habilitation des employés, un projet du Bureau des passeports visant à donner aux gestionnaires et aux employés le pouvoir de prendre les décisions que comportent leurs responsabilités.*

*Through reorganization and the creation of an Executive Committee, important steps were taken toward empowerment, a Passport Office initiative to give managers and staff more authority.*

### Prévisions de l'aviation Aviation Forecasts

en millions de passagers  
millions of passengers





Mary Aucoin, Examiner,  
Windsor Office.

Mary Aucoin, Examinatrice,  
Bureau de Windsor.

### Revenue

In 1992-93, revenue reached \$44.1 million, an increase of \$9.6 million over the previous year. This increase was due in part to a higher volume of passports issued, but primarily to the January 1992 increase in the passport fee.

### Expenditures

Total expenditures for the fiscal year were \$38 million – \$4.9 million over the 1991-92 figure. Approximately 54 percent of the 1992-93 expenditures were for salaries and employee benefits, while 44 percent represented

operations and maintenance. Two percent represented capital expenditures.

### Strategic Planning

An important function of Strategic Planning is the development of the long-term strategies and business objectives of the Passport Office. The Strategic Planner also co-ordinates the development of the organization's overall corporate policy.

The year 1992-93 saw the articulation and dissemination of the corporate statements, the production of the long-term Strategic Plan, and the development of a fully articulated Business Plan. An employee newsletter, called *Passages*, was also introduced to improve internal communications.

All of these documents contribute significantly to the reinforcement of the corporate image, giving employees a sense of direction, belonging and commitment.

Strategic Planning also serves as the corporate secretariat for the Advisory Board of the Passport Office.

### Management Services

Management Services underwent a major reorganization this year. It is now made up of five sections:

- Organization and Methods (productivity measurement, demand forecasting, statistical analysis, work studies and production re-engineering);
- Communications Services (document production, corporate correspondence, telephone information services and public affairs);
- Passport Policy;
- Information Systems (design and maintenance of corporate computer systems software); and
- Computer Services (operation, maintenance, installation and a user helpline).

Management Services was also responsible for the development and implementation of the Technology Enhancement Plan.

The Directorate undertook the Operational Review Project, the first step in the Management Operations Review. In a team effort, managers from the three regions and Central Operations documented the "in person" application process and recommended to the Executive Committee a standardized production process. The team proposed re-engineering simplified and improved processes and a practical implementation strategy. This work is essential to other corporate initiatives such as the Technology Enhancement Plan, examiner training and empowerment.

### Passport Fees \*

24-page passport or equivalent

Country	Years valid	Fee (\$ CAN)
Canada	5	35.00
United States	10	84.50
France	5	77.00
United Kingdom	10	38.00
Australia	10	90.00
Japan	5	88.00
Sweden	10	54.00
Mexico	5	85.43
New Zealand	10	90.00

\* as of July 19, 1993



Kelly Binder, Planification stratégique.

Kelly Binder, Strategic Planning.

autres caractéristiques du plan. La Section des certificats d'identité et la Direction des finances et de l'administration ont été dotées de ressources supplémentaires pour compenser la hausse de la charge de travail.

### Recettes

En 1992-1993, les recettes ont atteint 44,1 millions de dollars, soit une hausse de 9,6 millions par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse était attribuable en partie au volume plus élevé des ventes de passeports, mais surtout à l'augmentation des droits applicables aux passeports, qui est entrée en vigueur en janvier 1992.

### Dépenses

Le montant total des dépenses pour l'exercice a été de 38 millions de dollars, soit 4,9 millions de plus qu'en 1991-1992. Environ 54 p.100 des dépenses de 1992-1993 s'inscrivaient au titre des salaires et des avantages sociaux pour les employés tandis que 44 p.100 représentaient le fonctionnement et l'entretien. Les dépenses d'immobilisation correspondaient à 2 p.100 des dépenses totales.

### Planification stratégique

L'une des fonctions importantes de la Planification stratégique est d'élaborer des stratégies à long terme et des objectifs d'entreprise pour le Bureau des passeports et de coordonner l'élaboration de la politique générale de l'organisation.

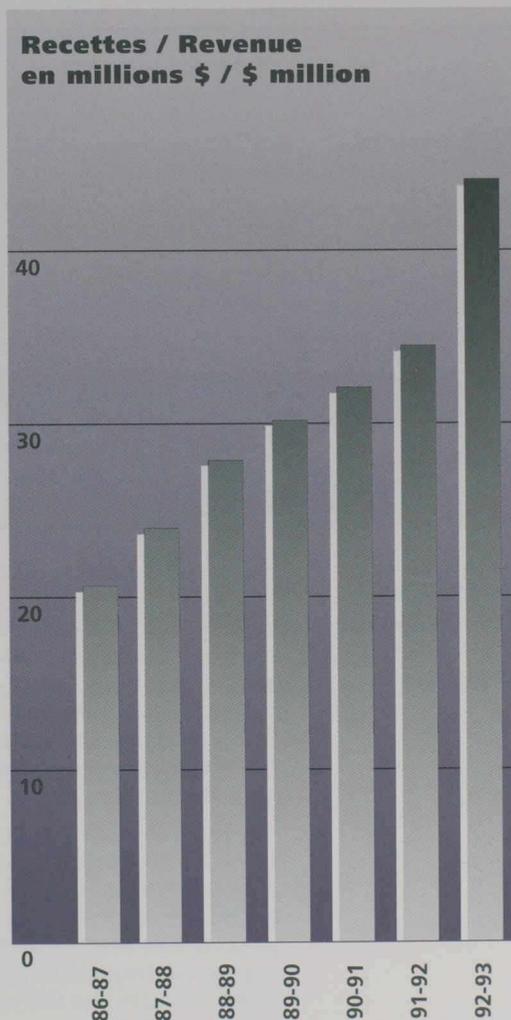
Pendant l'exercice 1992-1993, la section a mis au point et diffusé les énoncés généraux de l'organisation et terminé le Plan

stratégique à long terme ainsi qu'un Plan d'entreprise détaillé. Par ailleurs, elle a lancé un bulletin pour les employés (*Passages*) afin d'améliorer les communications internes. Tous ces documents contribuent d'une façon

le plan a été mis en œuvre et que le personnel le connaît bien, la productivité devrait être plus prévisible.

Plus précisément, le Plan d'amélioration de la sécurité a exigé l'embauche de personnel supplémentaire, la formation des employés, l'ouverture de nouveaux bureaux et la rénovation de bureaux existants pour l'accueil du nombre accru de requérants se présentant en personne, et l'exécution des

Recettes / Revenue en millions \$ / \$ million



### Droits exigibles \*

pour les passeports de 24 pages ou l'équivalent

Pays	Années de validité	Droits (\$ CAN)
Canada	5	35,00
États-Unis	10	84,50
France	5	77,00
Royaume-Uni	10	38,00
Australie	10	90,00
Japon	5	88,00
Suède	10	54,00
Mexique	5	85,43
Nouvelle-Zélande	10	90,00

\* Au 19 juillet 1993

importante à renforcer l'image de marque du Bureau et donnent aux employés un sentiment d'orientation, d'appartenance et d'engagement.

La Section de la planification stratégique remplit également les fonctions de secrétariat pour le Conseil consultatif du Bureau des passeports.



The Technology Enhancement Plan will revamp all passport production policies and profoundly change the way the Passport Office does business. It will replace an aging production system and support expected new business opportunities



Pamela Lana-Sarrate, Management Services.

Pamela Lana-Sarrate, Services de gestion.

and initiatives. Although it will use new technologies such as imaging and electronic document management, it is not a technology-driven project. Instead, it is a response to new needs in security and service efficiency.

The Request for Proposal using the new Supply and Services Canada Common Purpose Procurement approach was drafted and approved. Implementation started in the fall of 1993.

During the fiscal year, all offices across Canada were linked by a dial-up electronic mail system

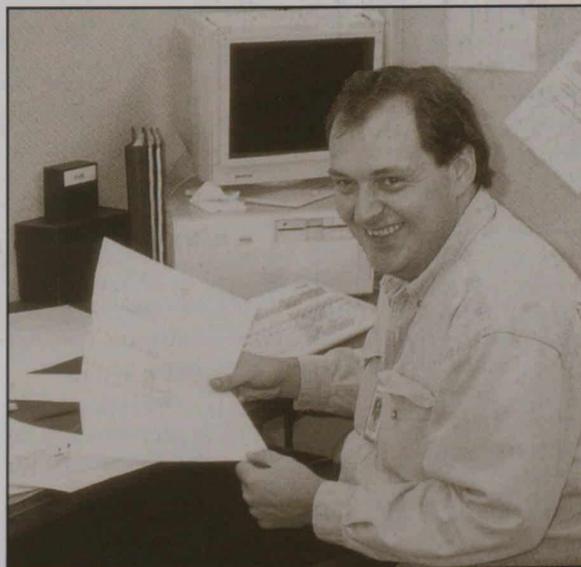
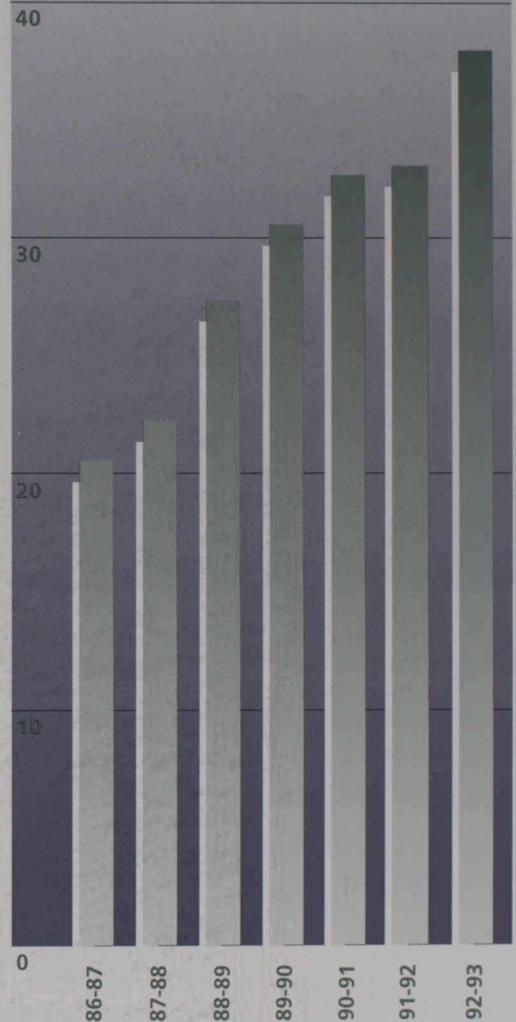
(e-mail) which has greatly enhanced corporate communications. Staff training accompanied the hardware installation.

A new mainframe computer was purchased and installed, improving communication links throughout headquarters. Better, faster service resulted. A new computer room and lab were built for the equipment.

A toll-free 1-800 telephone service was introduced in March 1993. The objective was to improve service and standardize information provided to the public on Canadian travel documents. It also removes the phone burden from regional offices. Electronic answering equipment has reduced the need for telephone operators.

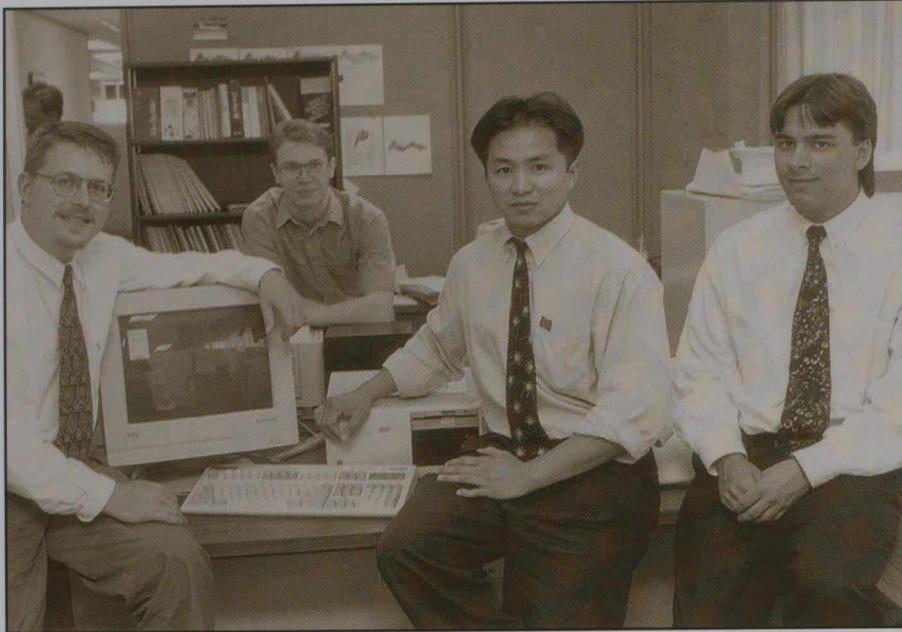
A separate corporate correspondence function has been set up within the Communications Services section and revised procedures are in place. The new unit will eventually provide the Passport Office with a broad range of communications writing services.

**Expenditures / Dépenses  
\$ million / en millions \$**



Gilbert Maurice, Computer Services, Management Services.

Gilbert Maurice, Services automatisés, Services de gestion.



Étudiants stagiaires et d'été, Services automatisés, Services de gestion. De gauche à droite : Jeremy Russel, Eric Arvisais, Vinh Hiep et Stéphane Crête.

Summer and co-op students, Computer Services, Management Services. Left to right: Jeremy Russel, Eric Arvisais, Vinh Hiep and Stéphane Crête.

### Services de gestion

La Direction des services de gestion a été complètement réorganisée cette année. Elle comprend maintenant cinq sections :

- Organisation et méthodes (mesure de la productivité, prévision de la demande, analyse statistique, études de travail et restructuration de la production);
- Services des communications (production de documents, correspondance générale, services d'information téléphonique, relations publiques);
- Politique relative aux passeports;
- Systèmes d'information (conception et entretien des logiciels de l'organisation);
- Services informatiques (exploitation, entretien, installation et services d'aide aux usagers.

La Direction des services de gestion a aussi été chargée de l'élaboration et

de la mise en œuvre du Plan de perfectionnement de la technologie.

Par ailleurs, la Direction a entrepris le projet d'examen des opérations, la première étape de l'Examen des opérations par la gestion. Travaillant en équipe, les gestionnaires des trois régions et des opérations centrales ont recueilli des données sur la présentation « en personne » des demandes et ont recommandé au comité exécutif d'adopter un processus de production normalisé. Le processus a donc été restructuré, simplifié et amélioré et une stratégie pratique de mise en œuvre

a été proposée. Ce travail est essentiel à la réalisation d'autres initiatives telles que le Plan de perfectionnement de la technologie, la formation des examinateurs et l'habilitation des employés.

Le Plan de perfectionnement de la technologie entraînera une révision en profondeur de la politique de production des passeports et modifiera profondément l'activité du Bureau. Il permettra de remplacer un système de production en voie d'être périmé et d'appuyer les nouvelles possibilités et initiatives commerciales prévues. Bien que ce projet introduise l'usage de nouvelles technologies telles que la saisie d'image et la gestion électronique des documents, il n'est pas entrepris pour des raisons technologiques, mais plutôt pour répondre à de nouveaux besoins dans les domaines de la sécurité et de l'efficacité du service.

La demande de proposition effectuée au moyen du nouveau processus d'acquisition commun d'Approvisionnements et Services Canada a été préparée et approuvée. La mise en œuvre a commencé à l'automne de 1993.



Jocelyne Villeneuve, Services des communications, Services de gestion.

Jocelyne Villeneuve, Communications Services, Management Services.



## Personnel Administration

The Personnel Administration Directorate offers advice and support to management and staff in the areas of: classification, staffing, staff relations, official languages, personnel security, conflict of interest, human resources planning, training, health and safety, performance evaluation and recognition, employment equity, and compensation services. A key concept, as outlined in the Passport Office's Statement of Values, is the commitment to provide the Canadian public with a quality of service which exceeds expectations. To provide this level of service, the Passport Office depends on its employees. Accordingly, the Office continues to emphasize employee training and development, not only to ensure their commitment but to improve the quality of their working life.

During the year, the Passport Office met several strategic objectives related to improved service delivery through training and development. A training module was prepared,

accompanied by an innovative video on dealing effectively with the public using quality-of-service principles. The video was shown across Canada during the introductory annual Examiner Training Course and at refresher courses. The importance placed on training is illustrated by the fact that the 1992-93 training budget exceeded the previous year's by five percent.

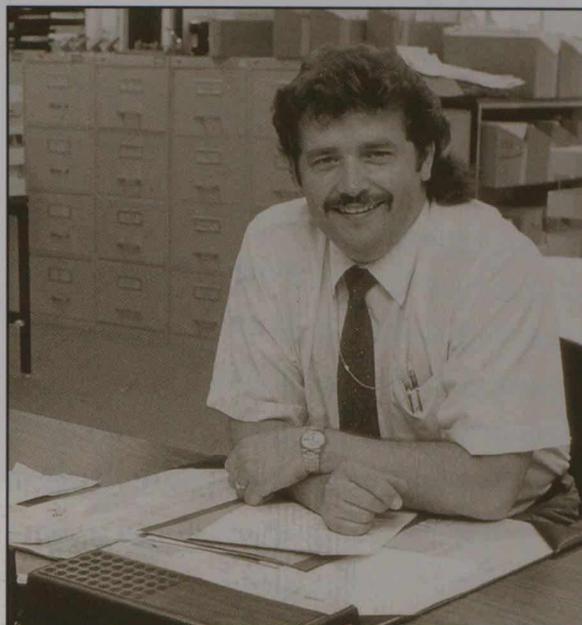
Personnel Administration obtained the assistance of Training and Development Canada to conduct a quality review and operational assessment of the Examiner Training Course and to propose recommendations for future improvements in the content, organization, structure and training methods of the program. The Executive Committee adopted Training and Development Canada's recommendations.

Personnel Administration's creation of a data base tracking each employee's training has allowed management to review training decisions on a regular basis, and to ensure that all employees receive adequate and appropriate instruction.

The Passport Office upholds, as one of its values, the encouragement and recognition of high standards of achievement. This year an Incentive Awards Program was introduced. It encompasses the Merit, Long Service, Suggestion, Division, Friendship and Service to the Public awards.

The decentralization of authority to the regional directorates represented one of Personnel Administration's major accom-

plishments during the year, and also marked the achievement of a significant corporate objective. The Regional Personnel



Advisor positions were classified and all three were staffed by March 1993. Decentralization of all staffing activity was targeted and has been completed. Other activities such as training, staff relations and classification functions are being decentralized gradually.

Personnel Administration has been challenged this year by the passing of the *Public Service Reform Act* which came into force on April 1, 1993. This is the first time in over 25 years that significant changes have been made to legislation governing staffing and collective bargaining in the Public Service. Many parts of the current legislation have not changed. Merit continues to be the basis for recruitment, promotion and other appointment activities

Michel Larivière, Financial Operations, Finance and Administration.

Michel Larivière, Services financiers, Finances et administration.



Line Daigle, Financial Operations, Finance and Administration.

Line Daigle, Services financiers, Finances et administration.



Beverly Binette, Services à l'emploi, Administration du personnel.

Beverly Binette, Employment Services, Personnel Administration.

Au cours de l'exercice, tous les bureaux se trouvant au Canada ont été reliés au moyen d'un système de courrier électronique, ce qui a grandement amélioré les communications internes. L'installation du matériel a été accompagnée de cours de formation pour les employés.

On a acheté et installé un nouvel ordinateur central, ce qui a amélioré les réseaux de communication ainsi que le service à la clientèle. De nouvelles installations ont été préparées pour recevoir le matériel.

Pendant le mois de mars 1993, un nouveau système d'information téléphonique sans frais (1-800) a été installé. Cette mesure visait à améliorer le service et à fournir des renseignements normalisés au public au sujet des titres de voyage canadiens. En outre, le système dégage les bureaux régionaux des tâches du service téléphonique. Le matériel de réponse électronique a réduit le nombre de téléphonistes requis.

Une fonction distincte de correspondance a été établie au sein de la section des Services des communications et les méthodes ont été révisées. La nouvelle unité offrira au Bureau des passeports une large gamme de services de rédaction des communications.

### Administration du personnel

La Direction de l'administration du personnel offre aux employés et à la direction du Bureau des conseils et des services de soutien dans les domaines suivants : classification, relations de travail, langues officielles, sécurité du personnel, conflits d'intérêts, planification des ressources humaines, formation, santé et sécurité, évaluation et reconnaissance du rendement, équité d'emploi et services de rémunération.

Comme il l'a précisé dans son énoncé des valeurs, le Bureau des passeports s'engage à offrir un service de qualité qui dépasse les attentes du public cana-

dien. Pour offrir un tel niveau de service, le Bureau dépend d'un élément de grande valeur : ses employés. Par conséquent, il continue d'accorder une importance particulière à la formation et au perfectionnement de tous ses employés, non seulement pour qu'ils demeurent motivés, mais aussi pour améliorer la qualité de leur milieu de travail.

Au cours de l'année, le Bureau des passeports a réalisé plusieurs objectifs stratégiques ayant trait à l'amélioration du service et ce, au moyen de la formation et du perfectionnement. On a préparé un module de formation accompagné d'un vidéo original sur la manière d'être efficace dans ses rapports avec le public sui-



Diane Larocque, Services financiers, Finances et administration.

Diane Larocque, Financial Services, Finance and Administration.

vant les principes de la qualité du service. Le vidéo a été utilisé dans toutes les régions du Canada pendant le cours annuel d'introduction à l'intention des examinateurs et pour les cours d'appoint. Le budget de formation de 1992-1993 a dépassé celui



in the federal Public Service. The passing of the *Reform Act* had a major impact on the staffing and classification functions, and has necessitated significant staff training and ongoing discussions with central agencies.

The implementation of the general administration (GE) conversion has great-

an employee's remuneration and therefore important to employees and dependents. This exercise will be repeated annually.

The year was a challenging one for Personnel Administration: decentralization of authority to regions, significant reorganizations, the implementation of regulations asso-

## Finance and Administration

File Storage and Microfilm, formerly part of Central Operations, are now part of the Finance and Administration Directorate. Added to this new service is a central register of all corporate files.

Over several months, the Directorate researched an automated file classification system. The new system will save time and space, and facilitate research. Installation will be completed during fiscal year 1993-94. The financial coding structure for 1993-94 was modified to better reflect the organization of the Passport Office. This change was necessary to facilitate the management of financial resources. The delegation of financial authorities has also been revised to give more latitude to Passport Office managers. Signing authorities were adjusted to provide increased flexibility to the appropriate decision-makers.

In order to improve service to the regions, Finance and Administration has implemented a new system to manage postal metres. This system is more efficient because trips to post offices are no longer required. A manager in the Western Region suggested this, and a pilot project was tested in the eight western offices. As a result, the decision was made to extend the system to the other regions.

In the course of the year, Finance and Administration proceeded with

*This is the first time in over 25 years that significant changes have been made to legislation governing staffing and collective bargaining in the Public Service.*

*C'est la première fois depuis plus de 25 ans que des changements importants sont apportés à la législation régissant la dotation en personnel et les négociations collectives dans la Fonction publique.*



Cindy Plua, Examiner, Toronto Office.

Cindy Plua, Examinatrice, Bureau de Toronto.

ly affected the classification section. During the year, Passport Office classification specialists have undergone extensive training themselves and have also trained all directors and managers to write work descriptions. Most directors and managers have also been shown how to classify positions.

Compensation Services has provided employees with a comprehensive statement of personal benefits – an essential part of

ciated with legislative reform in the additional areas of Official Languages and Compensation Services, and increased workload due to new authorities and internal restructuring. Operational staffing continued to rise, to a total of 646 people; this represents a 20 percent increase over the previous year. Challenges were met and corporate objectives achieved without any increase in human resources within the Directorate itself.



de l'année précédente par une marge de 5 p.100, ce qui fait ressortir l'importance accordée à la formation.

La Direction de l'administration du personnel a obtenu l'aide de Formation et Perfectionnement Canada afin d'effectuer un examen de la qualité du programme de formation des examinateurs et de la manière dont il est dispensé, et aussi de proposer des recommandations visant à en améliorer le contenu, l'organisation, la structure et les méthodes de formation. Formation et Perfectionnement Canada a fait plusieurs recommandations, qui ont été adoptées par le comité exécutif.

La Direction de l'administration du personnel a créé une base de données sur la formation accordée à chaque employé, ce qui lui a permis de revoir régulièrement les décisions en matière de formation et de veiller à ce que tous les employés suivent des cours adéquats et appropriés.

Le Bureau des passeports se fait un devoir d'encourager ses employés à atteindre un rendement aussi élevé que possible et de reconnaître les employés qui se distinguent. Cette année, on a adopté une politique de primes d'encouragement. On a donc accordé la Prime au mérite, la Prime pour long service, la Prime à l'initiative, la Prime de direction, le Prix de camaraderie et la Prime de service au public.

La décentralisation des pouvoirs au profit des directions régionales a représenté l'une des principales réalisations de la Direction de l'administration du personnel au cours de l'année et, de ce fait, le Bureau a également atteint l'un de ses princi-

aux objectifs. Les postes de conseiller régional en personnel ont été classifiés et, en mars 1993, les trois avaient été dotés. La décentralisation prévue de toutes les activités de dotation en personnel a été accomplie. Les autres activités telles que la formation, les relations de travail et les fonctions de classification seront graduellement décentralisées.

L'adoption de la *Loi sur la réforme de la fonction publique*, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1993, a constitué un défi pour la Direction de l'administration du personnel. C'est la première fois depuis plus de 25 ans que des changements importants sont apportés à la législation régissant la dotation en personnel et les négociations collectives dans la Fonction publique. Toutefois, de nombreuses parties de la loi actuelle n'ont pas changé. Le mérite continue d'être le principe fondamental du recrutement, de la promotion et d'autres activités de nomination au sein de la Fonction publique fédérale. L'adoption de la *Loi sur la réforme de la fonction publique* a néanmoins eu

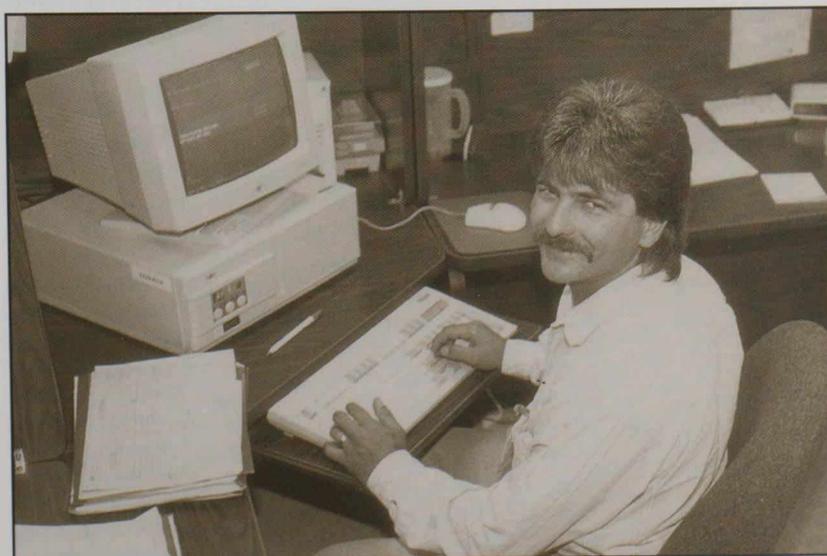
des répercussions importantes sur les fonctions de dotation et de classification et a entraîné la nécessité de consacrer beaucoup de temps à la formation du personnel ainsi qu'à la consultation des organismes centraux.

La transposition à la catégorie d'administration générale (GE) a influé considérablement sur le travail de la section de classification. Pendant l'année, les spécialistes de la classification du Bureau des passeports ont suivi eux-mêmes des cours intensifs de formation et ont également préparé tous les directeurs et les gestionnaires à rédiger les descriptions de tâches. La plupart des directeurs et des gestionnaires ont aussi reçu une formation sur la façon de coter les postes.

La Section des services de rémunération a remis aux employés un relevé complet des avantages sociaux personnels qui forment une partie essentielle de la rémunération de chacun et qui sont par conséquent importants pour les employés et les personnes à leur charge. On prévoit qu'un tel relevé sera préparé chaque année.

Gaétan D'Aoust,  
Classification et relations  
de travail, Administration du  
personnel.

Gaétan D'Aoust, Classification  
and Staff Relations, Personnel  
Administration.





several relocations, expansions and openings of passport offices. The St. John's, North York, Toronto and Calgary offices were moved; and Saskatoon, Vancouver and the Western Directorate offices were expanded. New issuing offices opened in Laval and Surrey.

New accommodation standards were required, so the Directorate reviewed and modified its standards based on the recommendations of Public Works Canada to make facilities more consistent with actual space requirements. The accommodation standards identify the needs and particular services Public Works Canada offers to the Passport Office, specifically in areas of leasehold improvements and tenant services.

To identify all stages in accommodation projects, an accommodation process was developed. Also, to facilitate the work of the managers and accommodation offices, a plan specifying the responsibilities and tasks for each project was implemented. This plan will be incorporated into the Passport Office accommodation standards.

To improve use of office space at headquarters, the Passport Office has acquired additional space at the commercial (mall) level of Place du Centre in Hull; as a result, File Storage and Microfilm, and the Personnel Administration Directorate were relocated. Directorates remaining on the sixth floor will be rearranged to provide better working conditions for employees.



### Security and Foreign Operations

A new directorate created in 1992, Security and Foreign Operations, exemplifies the Passport Office's emphasis on security and quality control. Because of the security threat posed by professionally forged, stolen or illegally obtained support documents, the Directorate has played an active role in the Interdepartmental Committee on the Security of Canadian Documents.

The creation and evolution of the new Directorate will mean ongoing activity in the area of passport crime prevention. The most tangible result has been an increased emphasis on a new, more technically unimpeachable passport booklet.

The new booklet, introduced in the fall of 1993, contains new security features to prevent tampering, and makes counterfeit or altered documents more apparent to point-of-entry personnel. It will

place serious and long-term obstacles in the path of those who would attempt to tamper with the document.

The Security Enhancement Plan, initiated in 1991, called for a number of measures to enhance the security of the Canadian passport and the manner in which it is issued. One of the fundamental changes was to encourage applicants to apply for their passports in person wherever possible. This approach highlighted a need for additional issuing offices. Although there have been delays in opening some of the proposed offices, the success of Surrey and Laval seem to support the Agency's belief that improving service by adding regional offices where economically viable encourages clients to apply in person.

Passport Office awards.

Primes du Bureau des passeports.



La Direction de l'administration du personnel a connu une année extrêmement difficile en raison de la délégation des pouvoirs aux régions, des réorganisations importantes qui ont eu lieu, de la mise en œuvre de règlements découlant de la réforme législative dans d'autres domaines tels que les langues officielles et les services de rémunération, et enfin de l'augmentation de la charge de travail causée par de nouvelles sources d'autorisation et par la restructuration interne.

Dans le domaine des opérations, la dotation en personnel a continué à augmenter et a visé un total de 646 personnes, soit une augmentation de 20 p.100 par rapport à l'année précédente. On a relevé les défis et atteint les objectifs globaux sans aucune augmentation des ressources humaines à l'intérieur de la Direction elle-même.

Else Bens, Registre central,  
Finances et administration.

Else Bens, Central Registry,  
Finance and Administration.



### Finances et administration

La Section de l'entreposage des dossiers et des microfilms, qui relevait auparavant des Opérations centrales, est maintenant rattachée à la Direction des finances et de l'administration. Ce nouveau service comporte maintenant un registre central où sont classés tous les dossiers du Bureau. La Direction a effectué des recherches pendant plusieurs mois afin de choisir un système automatisé de classification des dossiers. Ce nouveau système économisera temps et espace et facilitera la recherche des documents. Pendant l'exercice financier 1993-1994, on terminera l'installation du système.

La structure de codage financier pour 1993-1994 a été modifiée afin de mieux refléter l'organisation du Bureau. Ce changement était nécessaire pour faciliter la gestion des ressources financières.

La délégation des pouvoirs financiers a aussi été modifiée afin de donner plus de latitude aux gestionnaires du Bureau. Les pouvoirs de signature ainsi ajustés donnent plus de souplesse aux décideurs concernés.

Afin d'améliorer le service offert aux régions, la Direction des finances et de l'administration a mis en œuvre un nouveau système de gestion des machines à affranchir. Ce système est plus efficace parce qu'il n'est plus nécessaire de se rendre au bureau de poste. Ce projet avait été suggéré par un gestionnaire de la région de l'Ouest et un projet pilote avait été lancé dans huit bureaux de l'Ouest. On a décidé ensuite d'offrir ce système aux autres régions.

Au cours de l'année, la Direction des finances et de l'administration a procédé à plusieurs réinstallations, expansions et ouvertures de bureaux de passeports. Les bureaux de St. John's, de North York, de Toronto et de Calgary ont déménagé; ceux de Saskatoon, de Vancouver et des Opérations de l'Ouest ont été agrandis. De nouveaux bureaux de délivrance ont été ouverts à Laval et à Surrey.

Pour répondre à ses nouveaux besoins d'installations, la Direction a examiné et modifié ses normes d'après les recommandations de Travaux publics Canada afin de rendre ses installations plus conformes aux besoins réels en matière d'espace. Les normes relatives aux installations précisent les besoins des bureaux de passeports ainsi que les services particuliers que lui offre Travaux publics Canada, surtout dans les domaines des améliorations locatives et des services aux locataires.

Afin de pouvoir définir toutes les étapes des projets d'installation, on a élaboré une méthode. En outre, pour faciliter le travail des gestionnaires et des bureaux chargés des installations, on a dressé un plan dans lequel sont précisées les responsabilités et les tâches relatives à chaque projet. Ce plan sera intégré aux normes du Bureau relatives aux installations.

À l'administration centrale, le Bureau a acquis des locaux additionnels au niveau commercial (mail) de la Place du Centre à Hull, afin d'y installer ses services de l'entreposage des dossiers et des microfilms, ainsi que la Direction de l'administration du personnel. On compte

*La création, en 1992, de Sécurité et opérations à l'étranger illustre clairement l'importance que le Bureau des passeports accorde à la sécurité et au contrôle.*

*A new directorate created in 1992, Security and Foreign Operations, exemplifies the Passport Office's emphasis on security and quality control.*



*The new Surrey Office opened on April 1. With both the Vancouver and Surrey offices now providing counter service, the growing demand on B.C.'s Lower Mainland will be better met.*

*L'exercice a été inauguré avec l'ouverture du bureau de Surrey le 1<sup>er</sup> avril. Maintenant que les demandes peuvent être présentées en personne dans les bureaux de Vancouver et de Surrey, le Bureau des passeports peut répondre plus facilement à la demande croissante de la région des basses terres du Fraser.*

While the extent of abuse is hard to pinpoint, experience confirms that few abuse the Canadian passport.

At the same time it encourages Canadians to apply for their travel documents in person, the Passport Office will no longer accept bulk applications from travel agents.

Other thrusts of the SEP currently being implemented are:

- redirecting guarantor checks;
- tightening documentation checks and retaining support documents until the passport is issued; and
- verifying vital statistics.

Foreign Operations consists of Quality Audit and Data Analysis, and Liaison. The office provides:

- security and awareness information and training for all employees;
- feedback through audit to influence future training programs;
- better training for colleagues at missions around the world charged with issuing passports;
- continued research to improve the security of the passport; and
- a sounding board and source of assistance in special situations that require a corporate perspective.

A multi-year audit plan is currently being carried out; it will provide management with an independent assessment of the quality of the Passport Office's internal controls and business processes, and make recommendations and suggestions for ongoing improvement.

### Western Operations

Eight offices in the four Western provinces feature public counters where Canadians can request travel documents in person. In 1992-93, Western Operations produced 252,011 passports, 21.66 percent of the national total. Staff handle an average of 1,069 application requests a day.

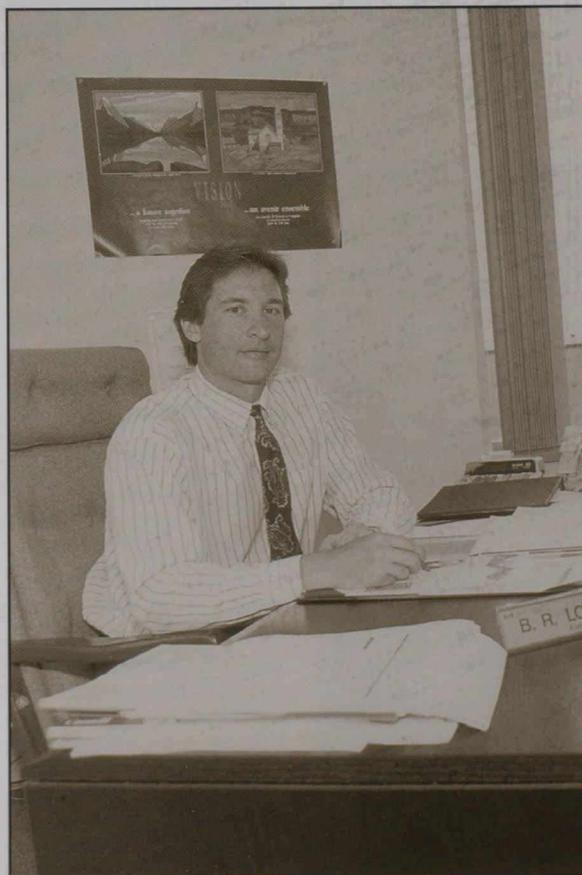
The new Surrey Office opened on April 1. With both the Vancouver and Surrey offices now providing counter service, the growing demand on B.C.'s Lower Mainland will be better met.

As part of its expansion, the Vancouver office introduced a timed ticket system which tells clients how long they will have to wait for service. This customer traffic system also

provides information on the number and types of applications, processing times and other useful data. In August, the Calgary office relocated to a more suitable site, renovated its facilities and introduced Quality of Service support for processing applications. In February, the Saskatoon office also celebrated the opening of a renovated and expanded facility.

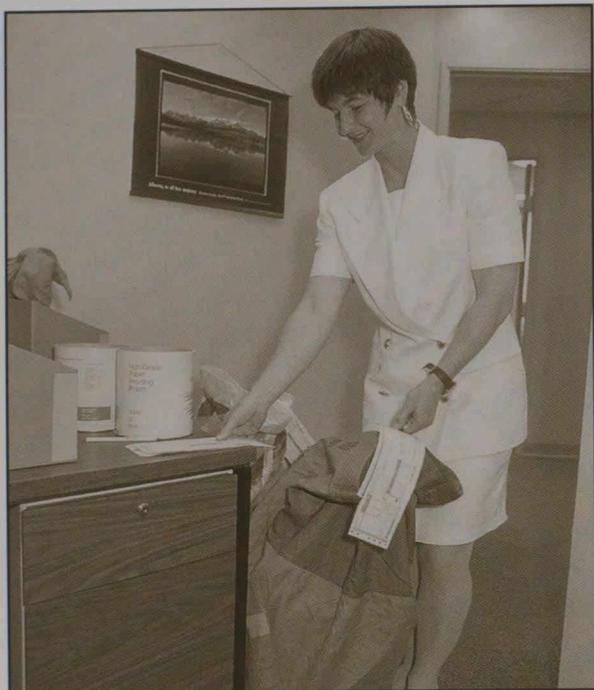
Both a Communications Plan and a Quality of Service Plan have been developed to provide a framework for the Western Region initiatives.

As part of the communications strategy, regional offices participated in travel shows and provided information sessions for staff of Members of Parliament and the legislative assembly.



Brian Loeppky, Manager, Calgary Office.

Brian Loeppky, Directeur de district, Bureau de Calgary.



Karen Winkler, Bureau de Calgary.

Karen Winkler, Calgary Office.

réorganiser les locaux qu'occupent les autres directions au sixième étage afin d'améliorer les conditions de travail des employés.

### Sécurité et opérations à l'étranger

La création, en 1992, de cette nouvelle direction illustre clairement l'importance que le Bureau des passeports accorde à la sécurité et au contrôle. En raison des menaces à la sécurité que posent les documents justificatifs contrefaits professionnellement, volés ou obtenus illégalement, la Direction a participé activement aux travaux du Comité interministériel de la sécurité des documents canadiens. La création et l'évolution de la nouvelle Direction permettront d'apporter une attention constante au domaine de la prévention des crimes au niveau des

passeports. Le résultat le plus tangible obtenu jusqu'à présent est un nouveau livret de passeport techniquement plus difficile à contrefaire.

Le nouveau livret, lancé à l'automne 1993, comporte de nouvelles caractéristiques de sécurité visant à en empêcher la falsification et aussi à rendre les documents contrefaits ou altérés plus faciles à reconnaître pour le personnel des points d'entrée. Ces caractéristiques constitueront des obstacles sérieux et durables pour ceux qui seraient tentés de falsifier le document.

Dans le Plan d'amélioration de la sécurité établi en 1991, on recommandait l'adoption de certaines mesures pour améliorer la sécurité du passeport canadien et la manière dont il est délivré. L'un des changements fondamentaux a été d'encourager les requérants à présenter leur demande en personne. À cette fin, de nouveaux bureaux ont été ouverts à Surrey (Colombie-Britannique) et à Laval (Québec). Bien que, par le passé, l'ouverture de certains bureaux ait été retardée, le succès obtenu à Surrey et à Laval semble corroborer la conviction du Bureau selon laquelle, en améliorant le service par l'ajout de bureaux régionaux là où c'est économiquement possible, on encourage les clients à présenter leurs demandes en personne.

Il est difficile de déterminer avec précision le nombre des substitutions de personnes. L'expérience confirme cependant que le nombre de ceux qui abusent du passeport canadien est très limité.

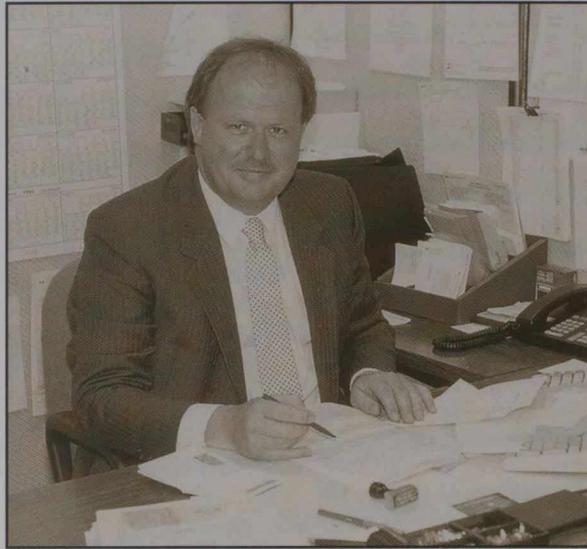
En plus de demander aux requérants de se présenter en personne, le Bureau a décidé de ne plus accepter les demandes multiples envoyées par des agents de voyage.

Les autres éléments du Plan d'amélioration de la sécurité en voie d'être mis en œuvre portent notamment sur les points suivants :

- réorienter les vérifications des répondants;
- vérifier les documents plus rigoureusement et conserver les documents justificatifs jusqu'à la délivrance du passeport; et
- vérifier l'information sur l'état civil.

Les Opérations à l'étranger comprennent une section de Vérification de la qualité et d'analyse des données ainsi qu'un service de liaison. Les services offerts sont les suivants :

- des renseignements et des cours de formation sur la sécurité et la vigilance;
- au moyen de vérifications, l'extraction de données qui influenceront sur les programmes futurs de formation;
- des cours améliorés de formation pour les collègues des missions à l'étranger chargés de la délivrance de passeports;
- des activités de recherche soutenues visant à améliorer la sécurité du passeport; et
- des services de consultation et d'aide pour les situations spéciales qui nécessitent une vision globale du bureau.



Art Heffel, Approval,  
Central Operations.

Art Heffel, Approbation,  
Opérations centrales.

The Quality of Service Plan is based on input from all Western Region employees who participated with the regional directorate in quality focus groups. Each office nominated a representative or group who provided suggestions for more efficient delivery of passport services. Suggestions were made for both sides of the counter—applicant and employee. A list of these suggestions was circulated for consideration throughout the region in December 1992.

A one-day quality of service course was developed for the Western Region by SuperHost B.C., a program initially introduced during EXPO 86. The course was delivered on weekends. A first-ever client survey was conducted in Western Operations during 1992-93. The response was very positive and managers are continuing efforts to improve service. Quality of service initiatives include: quick service access for second visits; quality corners with travel advisory information; access to public or courtesy tele-

phones; increased assistance for elderly applicants; sharing of streamlining ideas based on ongoing procedures evaluation in all offices; and inter-office sharing of commendations received throughout the region.

The client survey will continue through 1993-94, with postcard questionnaires mailed to an independent party for analysis.

As part of the region's human resources planning, a group of flexible, highly-trained replacement staff has been formed. It is called the "flying squad," and team members fill in during extended leave periods, especially in smaller offices. This provides them with experience and opportunities for promotion, and ensures that offices are always well staffed by trained people.

On a technical level, all offices now have VCRs for use with training videos; the electronic mail (e-mail) system is operating; and computer training is continuing in all offices. At the suggestion of the Calgary and Surrey offices, automatic billing for postage meters has been introduced in passport offices across the country.

The Western Region contributes to the Passport Office's goals and objectives by participating in national committees and

John Creary, Manager, Brampton Office.

John Creary, Directeur de district, Bureau de Brampton.





On est en voie de mettre au point un plan de vérification pluriannuel afin de fournir à la direction une évaluation indépendante de la qualité des contrôles internes et des procédés administratifs du Bureau des passeports et aussi de faire des recommandations et des suggestions en vue d'une amélioration continue.

### Opérations de l'Ouest

Dans les provinces de l'Ouest, le Bureau des passeports compte huit bureaux où l'on peut se présenter en personne. En 1992-1993, les Opérations de l'Ouest ont délivré 252 011 passeports, soit 21,66 p.100 du total national. Le rythme de travail est d'environ 1 069 demandes de passeports par jour.

L'exercice a été inauguré avec l'ouverture du bureau de Surrey le 1<sup>er</sup> avril. Maintenant que les demandes peuvent être présentées en personne dans les bureaux de Vancouver et de Surrey, le Bureau des passeports peut répondre plus facilement à la demande croissante de la région des basses terres du Fraser.

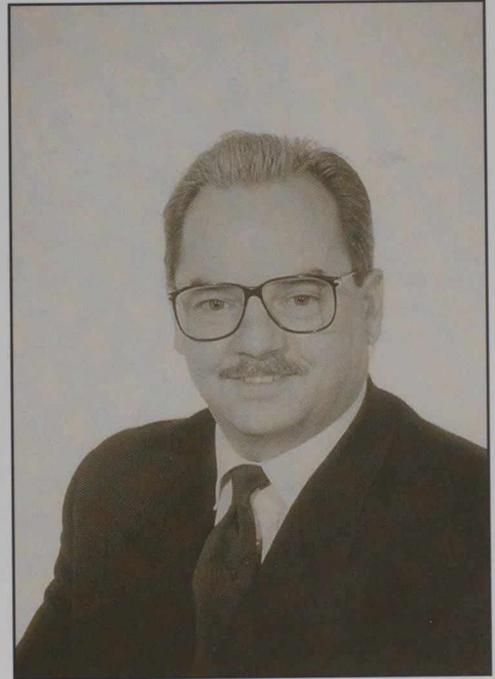
Dans le cadre de son expansion, le bureau de Vancouver a lancé un système permettant d'indiquer aux clients la durée de leur période d'attente probable. Ce système de gestion de la demande produit aussi des informations sur le nombre et le type des demandes, le temps de préparation et d'autres données utiles.

En août, le bureau de Calgary a emménagé dans un local plus approprié, ce qui a permis de moderniser le bureau et de rehausser la qualité du service en matière de traitement des demandes. En février, le bureau de Saskatoon célébrait aussi la rénovation et l'expansion de ses installations.

Afin de définir un cadre pour les initiatives de la région de l'Ouest, on a élaboré à la fois un plan de communication et un plan de qualité du service. Comme le prévoyait la stratégie de communication, les bureaux régionaux ont participé à des expositions touristiques et dirigé des séances d'information à l'intention du personnel des députés fédéraux et provinciaux.

Le plan de qualité du service de la région de l'Ouest est fondé sur les avis donnés par tous les employés de la région qui ont participé, avec la Direction régionale, aux travaux des groupes de discussion. Chaque bureau a nommé un représentant ou un groupe de représentants pour présenter ses suggestions sur la manière d'améliorer les services de délivrance des passeports – du point de vue des requérants et des employés. On en a fait circuler la liste pour étude dans toute la région en décembre 1992.

SuperHost B.C. a mis au point un cours d'une journée sur la qualité du service pour la région de l'Ouest; ce programme avait été introduit pendant EXPO 86. Le cours a été offert pendant les fins de semaine.



Pendant l'exercice 1992-1993, le premier sondage jamais effectué auprès des clients des Opérations de l'Ouest a été terminé. Les résultats ont été très positifs et les gestionnaires continuent à travailler à l'amélioration du service. Parmi les mesures prises à cet effet, on compte notamment : un service accéléré pour les deuxièmes visites, l'établissement d'aires d'information sur les voyages, l'accès à des téléphones publics ou de courtoisie, une aide particulière aux requérants âgés, l'échange d'idées sur la simplification fondées sur l'évaluation constante des méthodes utilisées dans tous les bureaux, et la communication entre les bureaux des éloges reçus de toute la région.

Le sondage auprès des clients se poursuivra en 1993-1994 et les question-

Michael Cameron, Conseiller en personnel, Opération de l'Ouest.

Michael Cameron, Personnel Advisor, Western Operations.



making maximum use of experienced, trained and committed employees.

### Central Operations

Central Operations participated in the first INTERPOL Conference dedicated to travel documents, held in Ottawa in April 1992. The Commissioner of the RCMP hosted the conference at which police from about 100 countries were represented. Manufacturers of document security systems and products, from security inks and papers to computer-imaging systems, were also in attendance.

Central Operations designed and staffed a well-received exhibit of Canada's issuing system for the

conference. And a popular 1992 lapel pin was introduced and subsequently made available to all Passport Office employees.

Also during INTERPOL week, official guests from the Republic of South Africa and the Netherlands were able to tour the operations.

In May, the head of Central Operations attended the International Civil Aviation Organization meeting with other representatives of the Passport Office; there, they continued to work with international colleagues to develop and refine international specifications for travel documents.

A reorganization in September 1992 transferred some of the responsibilities of Central Operations – specifically policy, security, microfilm and file storage – to other areas of the Passport Office. A toll-free telephone service was introduced in November, further reducing the heavy load on Central Operations.

In December, Central Operations mounted a large examiner training course and, as a result, 12 successful candidates were qualified to help with the volume of applicants at issuing offices. Experienced examiners also received refresher training.

Terry Hollaway, Toronto Office.

Terry Hollaway, Bureau de Toronto.



naires sur carte postale seront envoyés à un service indépendant pour analyse.

En ce qui concerne la planification des ressources humaines de la région, un groupe d'employés suppléants bien formés a été établi. Les membres de cette «équipe volante» assurent la suppléance pendant les périodes prolongées de congé, surtout dans les petits bureaux. Cela donne aux participants l'occasion d'acquérir de l'expérience et d'obtenir des promotions et assure aux bureaux une réserve constante d'employés formés.

Sur le plan technique, tous les bureaux sont maintenant équipés d'un magnétoscope qu'ils utilisent pour les vidéos de formation; le système de courrier électronique fonctionne, et la formation en informatique se poursuit dans tous les bureaux. À la suggestion des bureaux de Calgary et de Surrey, la facturation automatique pour les machines à affranchir a été introduite dans tous les bureaux de passeports du pays.

La région de l'Ouest contribue à la réalisation des objectifs du Bureau des passeports en participant à des comités nationaux et en utilisant au maximum des employés bien formés, dévoués et riches en expérience.

### Opérations centrales

La Direction des opérations centrales a participé activement à la première conférence d'INTERPOL consacrée aux titres de voyage qui a eu lieu à Ottawa en avril 1992. Le commissaire de la Gendarmerie royale du Canada était l'hôte de la con-

férence et les forces policières d'environ 100 pays y ont été représentées. Assistaient également à la conférence les fabricants de systèmes et produits relatifs à la sécurité des documents, des encres et papiers de sécurité jusqu'aux systèmes de saisie d'images informatisés.

À l'occasion de la conférence, les Opérations centrales ont préparé une exposition que les participants ont bien appréciée sur le système de délivrance des passeports du Canada; le système a été démontré par le personnel. L'épingle de revers qui avait été préparée à cette occasion a ensuite été distribuée à tous les employés du Bureau des passeports.

Également pendant la semaine d'INTERPOL, la Direction des opérations

centrales a offert une visite guidée à des invités officiels de la République sud-africaine et des Pays-Bas.

En mai, le chef de la Direction des opérations centrales a assisté à la réunion de l'Organisation de l'aviation civile internationale accompagné d'autres représentants du Bureau des passeports et ils ont continué à travailler avec leurs collègues étrangers afin de définir plus précisément les spécifications internationales relatives aux titres de voyage.

À l'occasion de la réorganisation de septembre 1992, certaines des responsabilités de la Direction des opérations centrales, à savoir la politique, la sécurité, les microfilms et l'entreposage des dossiers, ont été confiées à d'autres sections du Bureau des passeports. En outre, en novembre, un service téléphonique sans

*La Direction des opérations centrales a participé activement à la première conférence d'INTERPOL consacrée aux titres de voyage qui a eu lieu à Ottawa en avril 1992.*

*Central Operations participated in the first INTERPOL Conference dedicated to travel documents, held in Ottawa in April 1992.*



Eva Scott, Bureau de Toronto.

Eva Scott, Toronto Office.



On December 21, the Chief Executive Officer was highly honoured by an official visit from the RCMP recognizing the important work of the Official Travel Section.

*Ontario provided direction and management on a project to develop a corporate communications framework for the Passport Office, and developed an Ontario Region Communications Plan.*

*La Direction a pris les rênes d'un projet visant à élaborer un cadre de communication pour le Bureau des passeports et elle a aussi mis au point un plan de communication pour la région de l'Ontario.*

### **Ontario Operations**

For Ontario Operations, 1992-93 was a year of change. The issuing offices in Toronto and North York relocated, the Windsor office expanded, and the Directorate moved to a new facility in North York.

Ontario provided direction and management on a project to develop a corporate communications framework for the Passport Office, and developed an Ontario Region Communications Plan.

As part of Phase II of the Security Enhancement Plan, plans were developed to open four new passport offices in Brampton, Kitchener, Mississauga and St. Catharines. They are scheduled to open during the 1993-94 fiscal year.

Human Resources initiatives have focused on motivating employees and building confidence. Staff has demonstrated strength, diversity and potential.

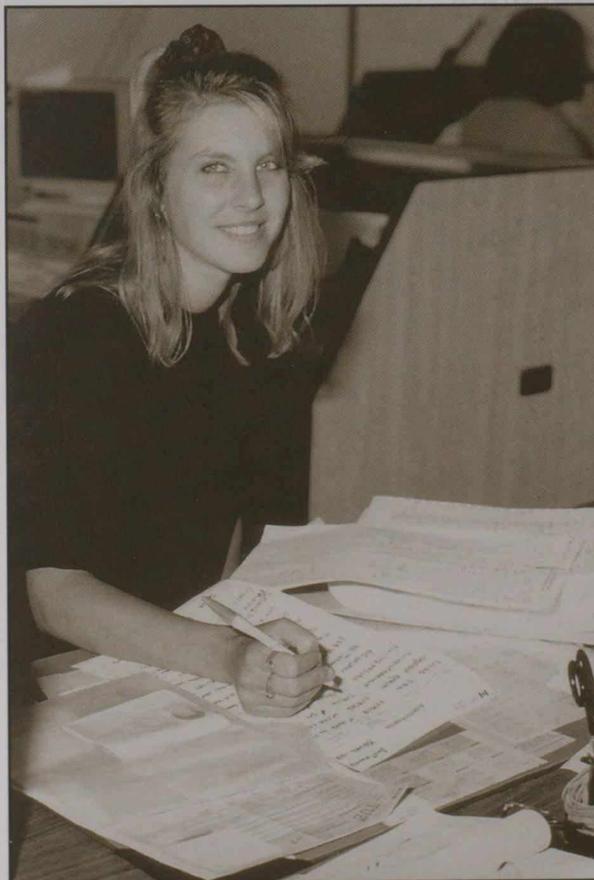
Service improvements include organizing Saturday sessions on Quality of Service for seasoned examiners; analyzing and sharing compliments and complaints, and discussing trends or incidents of particular concern; and sur-

veying and disseminating staff views on service and suggestions for improvements.

Leadership and team-building were evident in the creation of "Ideal Work Environments" in the new Toronto and North York offices; in the introduction of art in public offices in partnership with the London community; and in the launch of initiatives such as the National Familiarization Project, the Management Review Project and Examiner Training. Staff development preceded the opening of new offices.

In the area of communications, the Directorate conducted two direct mail campaigns targeted at Ontario members of the Alliance of Canadian Travel Associations (ACTA) outlining the Travel Agent Rule and announcing the relocation of Toronto and North York offices; participated in ten travel shows; contributed, in consultation with Public Works Canada designers, to the development of corporate colours for new offices; and developed a comprehensive communications framework strategy and a Regional Communications Plan.

Ontario has taken great strides in attaining its goals and objectives during the fiscal year, especially in meeting SEP-related challenges and adjusting to the changes in location. Despite any difficulties, Ontario Operations achieved 100 percent of the productivity rate established in the 1992-93 Business Plan.



Sherry Dakers, Toronto Office.

Sherry Dakers, Bureau de Toronto.



Terry Cameron, Approbation, Opérations centrales.

Terry Cameron, Approval, Central Operations.

frais a été mis en application, réduisant encore davantage la lourde charge de travail des Opérations centrales.

En décembre, la Direction a offert un cours de formation important à l'intention des examinateurs et, à l'issue du cours, 12 candidats avaient réussi et pouvaient aider au traitement des demandes dans les bureaux de délivrance. Les examinateurs ayant de l'expérience ont également reçu une formation d'appoint.

Le 21 décembre, le Président-Directeur général a eu l'honneur de recevoir la visite officielle de représentants de la Gendarmerie royale du Canada qui ont rendu hommage au travail important effectué par la Section des voyages officiels.

### Opérations de l'Ontario

L'exercice 1992-1993 a apporté beaucoup de changements pour la Direction des opérations de l'Ontario. Les bureaux de délivrance de Toronto et de North York ont emménagé dans de nouveaux locaux, le bureau de Windsor a été agrandi, et la Direction s'est installée dans un nouveau bureau à North York.

La Direction a pris les rênes d'un projet visant à élaborer un cadre de communication pour le Bureau des passeports et elle a aussi mis au point un plan de communication pour la région de l'Ontario.

Dans le cadre de la phase II du Plan d'amélioration de la sécurité, on a élaboré des projets d'ouverture de quatre nouveaux bureaux, soit à Brampton, Kitchener, Mississauga et St. Catharines. Leur ouverture est prévue pour l'exercice 1993-1994.

Sur le plan des ressources humaines, des initiatives ont été lancées pour motiver les employés et raffermir leur confiance. À cette occasion, le personnel a montré ses capacités, sa diversité et son potentiel.

Dans le domaine de l'amélioration des services, on a organisé la tenue de séances, le samedi, sur la qualité du service à l'intention des examinateurs d'expérience; les compliments et les plaintes reçus ont été discutés et analysés ainsi que les tendances ou les incidents suscitant des préoccupations particulières; enfin, on a recueilli et présenté les perceptions du personnel sur le service ainsi que les propositions d'amélioration.

Par ailleurs, divers projets ont favorisé le leadership et l'esprit d'équipe; citons la création de «milieux de travail idéals» dans les nouveaux bureaux de Toronto et de North York; l'installation d'œuvres d'art dans les bureaux publics en collaboration avec la communauté de London; et des initiatives telles que le *National Familiarization Project*, l'Examen des opérations par la gestion, et le Programme de formation des examinateurs du Bureau des passeports. On a aussi offert des cours de perfectionnement aux employés en prévision de l'ouverture des nouveaux bureaux.

Pour ce qui est des communications, la Direction a poursuivi les activités suivantes : deux campagnes de publicité directe par correspondance à l'intention des membres ontariens de l'Alliance canadienne des associations touristiques (ACTA), portant, d'une part, sur la règle à suivre en matière



From left to right: RCMP Officer Gilles Vigneux, Michel Leduc, Director of Eastern Operations, the Honorable Monique Landry and RCMP Officer Eileen Horsley at the official opening of the Laval Office.

De gauche à droite : gendarme de la GRC Gilles Vigneux, Michel Leduc, Directeur des opérations de l'Est, l'Honorable Monique Landry et gendarme de la GRC Eileen Horsley à l'ouverture officielle du Bureau de Laval.

### Eastern Operations

Eastern Operations exceeded productivity targets despite challenges in staffing and changes in volume at certain offices as a result of the implementation of the Security Enhancement Plan. The Business Plan and the articulation of the mission and values statements contributed significantly to employees' sense of corporate belonging and enhanced their sense of self-esteem.

In implementing the Security Enhancement Plan, the region paid special attention to staff motivation and to management of the resources required to introduce the new measures. The impact of the SEP has been considerable in the Eastern Region, mostly due to the high volume of applications historically submitted by travel agents, and the high percentage of Montreal-

area residents who now appear in person at the issuing office rather than ordering their passports by mail from Ottawa.

The Laval office opened in May 1992 to address this urgent need for additional resources in the greater Montreal area. The office issued in excess of 33,000 passports in 1992-93 and is expected to produce 40,000 passports in 1993-94.

The Chief Executive Officer and the Director of Eastern Operations participated in the Four Country Passport Conference in Mollington, England. Delegates from the United Kingdom, Australia, the United States and Canada met for the first time to discuss common corporate and operational concerns.

The St. John's office moved in July to premises that are more functional and convenient for the public.

In the area of human resources management, newly developed and negotiated management contracts formalize a management style of leadership through example. Over the next two years, communication with employees will be improved through letters briefing them on current objectives and seeking their co-operation on specific initiatives. Also, biannual director/staff meetings will maintain the dialogue on corporate, regional and personal interests and will provide an opportunity to discuss specific problems.

A training video, *Grace Under Pressure*, was completed with colleagues from the Personnel Directorate, and Ontario and Western Operations. The film was produced at Laval and involved employees primarily from the Montreal area.



de passeports dans les agences de voyage et, d'autre part, sur la réinstallation des bureaux de Toronto et de North York; la participation à 10 expositions touristiques; une contribution, en consultation avec les concepteurs de Travaux publics Canada, au choix des couleurs pour les nouveaux bureaux; et la mise au point d'une stratégie globale sur le cadre des communications et d'un plan de communication régional.

La région de l'Ontario a fait de grands pas vers la réalisation de ses objectifs pendant l'exercice financier, surtout en ce qui concerne les défis que pose le Plan d'amélioration de la sécurité, et la souplesse dont elle a dû faire preuve pour s'adapter à de nouvelles installations. En dépit des difficultés, la Direction des opérations de l'Ontario a atteint le taux de productivité qui lui avait été fixé dans le Plan d'entreprise de 1992-1993.

### Opérations de l'Est

La Direction des opérations de l'Est a dépassé ses objectifs de productivité en dépit des difficultés de dotation et des changements de volume qui se sont produits dans certains bureaux à la suite de la mise en application du Plan d'amélioration de la sécurité. Le Plan d'entreprise et les énoncés de mission et de principes ont contribué notablement au sentiment d'amour-propre et ont augmenté l'estime de soi et le sentiment d'appartenance des employées.

Dans sa mise en application du Plan d'amélioration de la sécurité, la région a accordé une attention spéciale à la motivation des employés et à la gestion des ressources requises pour adopter les nouvelles mesures.

Les répercussions du Plan d'amélioration de la sécurité ont été considérables pour la région de l'Est, surtout en raison du volume élevé de demandes que les agences de voyage ont toujours envoyé et du pourcentage important de résidents de la région de Montréal qui se présentent maintenant en personne au bureau de délivrance plutôt que de commander leur passeport par la poste d'Ottawa.

Le bureau de Laval a ouvert ses portes en mai 1992 afin de répondre au besoin urgent de ressources additionnelles dans l'agglomération urbaine de Montréal. Le bureau de Laval a délivré plus de 33 000 passeports en 1992-1993 et on prévoit que ce chiffre passera à 40 000 en 1993-1994.

En compagnie du Président-Directeur général, le directeur des Opérations de l'Est a participé à la conférence sur les passeports tenue à Mollington, en Angleterre, et réunissant quatre pays. Des délégués du Royaume-Uni, de l'Australie, des États-Unis et du Canada se sont rencontrés pour la première fois afin de discuter de leurs préoccupations com-

munes sur le plan de la structure et des opérations.

Le bureau de St. John's a emménagé dans de nouvelles installations en juillet et il est maintenant plus fonctionnel et pratique pour le public.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les contrats de gestion nouvellement élaborés et négociés permettent d'appliquer officiellement un mode de gestion fondé sur le leadership par l'exemple. Au cours des deux prochaines années, la communication avec les employés sera améliorée au moyen de lettres leur expliquant les objectifs actuels et demandant leur coopération pour des initiatives particulières. En outre, des réunions deux fois par an entre le directeur et le personnel aideront à entretenir le dialogue sur des sujets d'intérêt général, régional et personnel et donneront l'occasion de discuter de problèmes particuliers.

En collaboration avec des collègues de la Direction du personnel, et des directions des Opérations de l'Ontario et de l'Ouest, un vidéo de formation intitulé *Courtoisie sous pression* a été produit à Laval. Les employés qui y participaient venaient surtout de Montréal.

*Le bureau de Laval a ouvert ses portes en mai 1992 afin de répondre au besoin urgent de ressources additionnelles dans l'agglomération urbaine de Montréal.*

*The Laval office opened in May 1992 to address the urgent need for additional resources in the greater Montreal area.*



## CHAPTER 3 VISION FOR THE FUTURE

When this was written, the Passport Office was undergoing significant changes as part of a restructuring of the Canadian government.

These changes will affect the Passport Office in many ways, some not yet foreseen. But the mission of the Passport Office, "to provide the Canadian public with internationally respected travel documents," can only be enhanced.

Increasingly, as we look for innovative solutions to the challenges we face, we are convinced that the vital marriage of technology and knowledge will deliver tremendous benefits, now and in the years ahead. And we are committed to sustained progress in both areas. The Passport Office will continue to search out emerging technologies; more important still, we will continue to investigate how the knowledge and expertise of our valued workforce can shape our growth into the next century. We've already taken numerous steps in that direction:

The passport document has recently been technologically upgraded. Although the new design retains many of the old passport's features, there are visible changes to the identification label, the signature page and the visa pages. The new passport contains a number of enhanced security features designed to deter attempts at counterfeiting and tampering, and to

assist in the detection of false copies using standard passport reading machines. These improvements are in keeping with Canada's leadership role in developing and introducing innovative passport technology. The Passport Office is constantly looking ahead for new products and services.

Long-range plans still in effect under the Passport Office's Strategic Plan are: improved service delivery (by surveying clients and training staff to respond to their needs); improved communications within the Agency and with the public; a review of man-

agement operations; and improvements in working conditions for all employees.

The passing of the *Public Service Reform Act*, which came into force on April 1, 1993, promises to create new challenges in the years ahead.

This is an exciting time for the Passport Office—a time to recognize what employees have accomplished under sometimes stressful restraints, to anticipate new ventures and to envision the best possible future for Canadian passport service.



From left to right: Paul Cavanagh, Paul Potvin, Trevor Dowsett, Bob Knight, Gordon Thomas, Linda Poirier and Pierre Falardeau, Computer Services, Management Services.

De gauche à droite : Paul Cavanagh, Paul Potvin, Trevor Dowsett, Bob Knight, Gordon Thomas, Linda Poirier et Pierre Falardeau, Services automatisés, Services de gestion.

## CHAPITRE 3

# CE QUE NOUS RÉSERVE L'AVENIR



Au moment de la rédaction de ce rapport, le Bureau des passeports était en voie de subir des changements importants en raison d'une restructuration ministérielle.

Ces changements influenceront sans doute sur le Bureau des passeports de diverses manières, bien que nous n'en soyons pas nécessairement conscient. On mettra en valeur la mission du Bureau des passeports, «d'émettre au public canadien des titres de voyage respectés dans le monde entier».

De plus en plus, en cherchant des solutions innovatrices aux défis que nous devons relever, nous sommes persuadés que le mariage vital de la technologie et du savoir peuvent avoir des répercussions extraordinaires dans l'immédiat et au cours des années à venir. Et nous nous sommes engagés à un progrès durable dans ces deux voies. Le Bureau des passeports continuera de rechercher les technologies naissantes et, de façon encore plus importante, il cherchera à se renseigner sur la manière dont le savoir et la compétence de sa main-d'œuvre inestimable peuvent façonner sa croissance d'ici à l'avènement du XXI<sup>e</sup> siècle. Nous avons déjà amorcé de nombreux projets dans ce sens.

Le passeport canadien a récemment fait l'objet d'une amélioration technologique. Bien qu'un grand nombre des caractéristiques de l'ancien passeport n'aient pas été changées, les modifications visibles concernent l'étiquette d'identification, la page de signature et les pages de visa. Le nouveau passeport comporte en outre un certain nombre de caractéristiques de sécurité améliorées visant à décourager les tentatives de contrefaçon et d'altération et à faciliter le dépistage des copies frauduleuses au moyen de machines standard de lecture des passeports. Ces améliorations sont conformes au rôle de premier plan que joue le Canada en matière de technologies innovatrices appliquées au passeport.

Le Bureau des passeports est toujours à l'écoute des nouvelles possibilités d'élaboration de produits et de services.

Dans le cadre du Plan stratégique du Bureau, les objectifs à long terme qui sont encore en vigueur sont les suivants : améliorer la prestation du service en faisant des sondages auprès des clients et en formant le personnel pour répondre aux besoins

de ceux-ci; améliorer les communications tant à l'intérieur du bureau qu'auprès du public; effectuer un examen des opérations de gestion; et améliorer les conditions de travail pour tous les employés, ce qui mènera à un meilleur service.

L'adoption de la *Loi sur la réforme de la fonction publique*, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1993, ne manquera pas de poser de nouveaux défis pendant les années qui viennent.

Pour le Bureau des passeports, la période actuelle est captivante : il peut tirer satisfaction de ce que ses employés ont accompli malgré des restrictions parfois stressantes, il peut se réjouir à l'avance des nouveaux projets qui seront lancés et il peut prévoir le meilleur avenir possible pour le service de passeport canadien.

**PASSPORT OFFICES  
ACROSS CANADA**



**EASTERN  
OPERATIONS**

Suite 601, King's Tower  
King's Place  
440 King Street  
FREDERICTON,  
New Brunswick

Suite 608, Duke Tower  
Scotia Square  
5251 Duke Street  
HALIFAX, Nova Scotia

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

Suite 300  
2550 Daniel-Johnson  
Boulevard  
LAVAL, Quebec

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

Suite 2940  
Tour Belle Cour  
Place de la Cité  
2600 Laurier Boulevard  
QUÉBEC (SAINTE-FOY),  
Quebec

Suite 112  
3300 chemin Côte Vertu  
SAINT-LAURENT,  
Quebec

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

**ONTARIO  
OPERATIONS**

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

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

5th Floor  
55 King Street West  
KITCHENER, Ontario

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

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

6th Floor  
43 Church Street  
ST. CATHARINES,  
Ontario

Suite 828  
Scarborough Town  
Centre  
200 Town Centre Court  
SCARBOROUGH,  
Ontario

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

Suite 1100  
First Century Tower  
438 University Avenue  
TORONTO, Ontario

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

**WESTERN  
OPERATIONS**

Suite 440  
First Street Plaza  
138-4th Avenue S.E.  
CALGARY, Alberta

Suite 1630  
Canada Place Building  
9700 Jasper Avenue  
EDMONTON, Alberta

Suite 502  
1867 Hamilton Street  
REGINA, Saskatchewan

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

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

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

Suite 228  
Customs House  
816 Government Street  
VICTORIA, British  
Columbia

Suite 910  
200 Graham Avenue  
WINNIPEG, Manitoba

**CENTRAL  
OPERATIONS**

1st Floor, West Tower  
C.D. Howe Building  
240 Sparks Street  
OTTAWA, Ontario

6th Floor  
Place du Centre  
200 Promenade du  
Portage  
HULL, Quebec

**MAIL-IN SERVICE**

The Passport Office  
External Affairs and  
International Trade  
Canada  
OTTAWA, Canada  
K1A 0G3

# BUREAUX DES PASSEPORTS À TRAVERS LE CANADA



## OPÉRATIONS DE L'EST

King's Place  
King's Tower, bureau 601  
440, rue King  
FREDERICTON (Nouveau-  
Brunswick)

Scotia Square  
Duke Tower, bureau 608  
5251, rue Duke  
HALIFAX (Nouvelle-  
Écosse)

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

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

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

Place de la Cité  
Tour Belle Cour  
Bureau 2940  
2600, boulevard Laurier  
QUÉBEC (SAINTE-  
FOY)(Québec)

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

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

## OPÉRATIONS DE L'ONTARIO

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

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

55, rue King Ouest  
5<sup>e</sup> étage  
KITCHENER (Ontario)

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

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

43, rue Church  
6<sup>e</sup> étage  
ST. CATHARINES  
(Ontario)

Scarborough Town  
Centre  
Bureau 828  
200, Town Centre Court  
SCARBOROUGH  
(Ontario)

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

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

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

## OPÉRATIONS DE L'OUEST

First Street Plaza  
Bureau 440  
138, 4<sup>e</sup> Avenue sud-est  
CALGARY (Alberta)

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

1867, rue Hamilton  
Bureau 502  
REGINA (Saskatchewan)

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

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

Sinclair Centre  
Bureau 240  
757, rue Hastings ouest  
VANCOUVER (Colombie-  
Britannique)

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

Bureau 910  
200, avenue Graham  
WINNIPEG (Manitoba)

## OPÉRATIONS CENTRALES

Immeuble C.D. Howe  
Tour Ouest, 1<sup>er</sup> étage  
240, rue Sparks  
OTTAWA (Ontario)

Place du Centre  
6<sup>e</sup> étage  
200, Promenade du  
Portage  
HULL (Québec)

## SERVICE PAR LA POSTE

Bureau des passeports  
Affaires extérieures et  
Commerce extérieur  
Canada  
OTTAWA, Canada  
K1A 0G3



## ADVISORY BOARD

### Barry Mawhinney (Chair)

Legal Advisor  
Legal Affairs Branch  
External Affairs and  
International Trade  
Canada

### Garrett Lambert

Assistant Deputy  
Minister  
Corporate Management  
External Affairs and  
International Trade  
Canada

### Norman Manchevsky

Chief Executive Officer  
and Queen's Printer for  
Canada  
Canada Communication  
Group

### André Donati

General Manager  
Canada Post Systems  
Management Limited  
Canada Post Corporation

### William H. (Bill) Maguire

President of the Alliance  
of Canadian Travel  
Associations  
Maguire Travel Service  
Ltd.

### Robert J. MacPhee

Chief Executive Officer  
Passport Office  
External Affairs and  
International Trade  
Canada

### Hans von Donhoff (Secretary)

Strategic Planner  
Passport Office  
External Affairs and  
International Trade  
Canada

## CONSEIL CONSULTATIF

### Barry Mawhinney (Président)

Conseiller juridique  
Secteur des affaires  
juridiques  
Affaires extérieures et  
Commerce extérieur  
Canada

### Garrett Lambert

Sous-ministre adjoint  
Gestion ministérielle  
Affaires extérieures et  
Commerce extérieur  
Canada

### Norman Manchevsky

Président-Directeur  
général et Imprimeur  
de la Reine pour le  
Canada  
Groupe Communication  
Canada

### André Donati

Directeur général  
Postes Canada, Gestion de  
systèmes limitée  
Société canadienne des  
postes

### William H. (Bill) Maguire

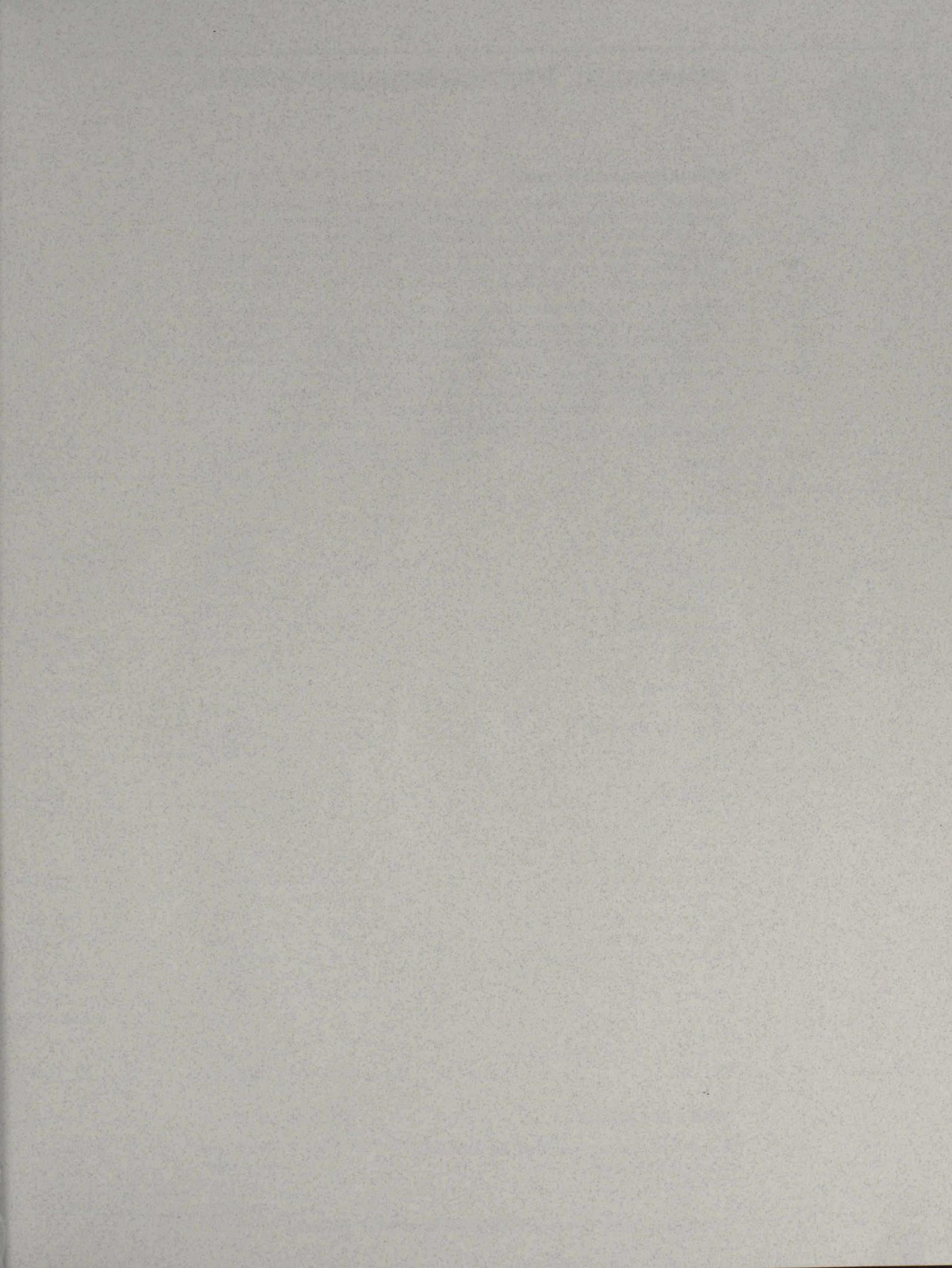
Président de l'Alliance  
canadienne des  
associations touristiques  
Maguire Travel Service  
Ltd.

### Robert J. MacPhee

Président-Directeur  
général  
Bureau des passeports  
Affaires extérieures et  
Commerce extérieur  
Canada

### Hans von Donhoff (Secrétaire)

Planificateur stratégique  
Bureau des passeports  
Affaires extérieures et  
Commerce extérieur  
Canada





# FINANCIAL PERFORMANCE

## Management Report

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

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

### BALANCE SHEET AS AT MARCH 31, 1993

<b>ASSETS</b>	<b>1993</b>	<b>1992</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Current		
Accounts receivable		
Government of Canada	147,829	195,247
Outside Parties	88,661	90,107
Inventories, at cost and average cost (Note 3)	1,643,050	1,608,018
Prepaid expenses	68,480	47,142
	<u>1,948,020</u>	<u>1,940,514</u>
Fixed (Note 4)	7,335,005	5,755,587
At cost	<u>4,335,888</u>	<u>3,593,074</u>
Less: accumulated depreciation	<u>2,999,117</u>	<u>2,162,513</u>
	<u><b>4,947,137</b></u>	<u><b>4,103,027</b></u>
<b>LIABILITIES</b>	<b>1993</b>	<b>1992</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Current		
Accounts payable and accrued liabilities		
Government of Canada	992,385	727,337
Outside Parties		
Accounts payable	1,201,357	1,763,053
Vacation pay	367,848	362,799
Current portion of the provision for employee termination benefits	77,333	131,161
Deferred revenue	217,216	527,949
	<u>2,856,139</u>	<u>3,512,299</u>
Long-term		
Provision for employee termination benefits	2,463,920	2,077,349
	<u>2,463,920</u>	<u>2,077,349</u>
<b>EQUITY OF CANADA</b>		
Accumulated net charge against the Fund's authority	(17,674,334)	(12,698,210)
Accumulated surplus	17,301,412	11,211,589
	<u>(372,922)</u>	<u>(1,486,621)</u>
	<u><b>4,947,137</b></u>	<u><b>4,103,027</b></u>

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

# RENDEMENT FINANCIER



## Rapport de gestion

La Direction est responsable de la préparation, de la présentation et de la fiabilité des données financières contenues dans le Rapport annuel. Les états financiers ainsi que les notes qui les accompagnent ont été préparés par la Direction des finances et de l'administration conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux principes comptables pertinents généralement acceptés au Canada; ils comprennent en outre des montants fondés sur des estimations prudentes des gestionnaires.

Afin que les données financières soient aussi exactes que possible, la direction s'appuie sur des contrôles internes très stricts en matière de comptabilité, d'exploitation et de systèmes. Ces contrôles comprennent notamment la délégation des pouvoirs financiers et l'obligation personnelle de rendre compte, la séparation des responsabilités, et l'établissement de politiques et méthodes comptables et administratives. Grâce à ces contrôles, on peut raisonnablement se fier aux documents financiers afin de préparer les états financiers et de rendre compte des actifs, et juger que ces actifs sont protégés contre une utilisation ou une aliénation non autorisée.

## BILAN AU 31 MARS 1993

ACTIF	1993	1992
	\$	\$
Disponibilités		
Débiteurs		
Gouvernement du Canada	147,829	195,247
Tiers	88,661	90,107
Stock au coût et au prix coûtant moyen (Note 3)	1,643,050	1,608,018
Frais payés d'avance	68,480	47,142
	<u>1,948,020</u>	<u>1,940,514</u>
Immobilisations (Note 4)	7,335,005	5,755,587
Au coût	4,335,888	3,593,074
Moins : amortissement accumulé	2,999,117	2,162,513
	<u>4,947,137</u>	<u>4,103,027</u>
PASSIF	1993	1992
	\$	\$
Exigibilités		
Créditeurs et passif couru		
Gouvernement du Canada	992,385	727,337
Tiers		
Créditeurs	1,201,357	1,763,053
Indemnités de congé	367,848	362,799
Tranche à court terme de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	77,333	131,161
Revenus reportés	217,216	527,949
	<u>2,856,139</u>	<u>3,512,299</u>
À long terme		
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	2,463,920	2,077,349
<b>AVOIR DU CANADA</b>		
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(17,674,334)	(12,698,210)
Surplus accumulé	17,301,412	11,211,589
	<u>(372,922)</u>	<u>(1,486,621)</u>
	<u>4,947,137</u>	<u>4,103,027</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



## NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS MARCH 31, 1993

### 1. Authority and purpose

The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issue of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The *Revolving Fund Act* authorized the operation of the Fund.

The Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed \$4,000,000 at any time. An amount of \$745,893 representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund was charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981.

### 2. Significant accounting policies

a) Inventories

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

b) Capital

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

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

c) Employee termination benefits

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

d) Revenue from passport fees is prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenue represents fees received for which the services have not yet been provided.

### 3. Inventories

	1993	1992
	\$	\$
Materials and supplies	1,550,344	1,353,467
Work in process	92,706	254,551
	<u>1,643,050</u>	<u>1,608,018</u>

# NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS AU 31 MARS 1993



## 1. Autorisation et objectif

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été constitué en 1969 pour assurer la délivrance des documents de voyage à des citoyens canadiens et à certains résidents permanents au Canada qui ne peuvent pas 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 Fonds du revenu consolidé jusqu'à un total de 4,000,000 \$ à des fins de fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire des déficits accumulés d'exploitation. Un montant de 745,893 \$, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les actifs contribués au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

## 2. Conventions comptables importantes

### a) Stocks

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'année d'acquisition, sur leur vie utile estimative, comme suit :

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

### c) Indemnités de cessation d'emploi

Les indemnités de cessation d'emploi des employés s'accumulent avec leurs années de service au gouvernement du Canada, tel que prévu dans les conventions collectives. Le coût de ces indemnités est inscrit dans les comptes lorsque les bénéfices sont gagnés par les employés.

### d) Les droits de passeports 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.

## 3. Stocks

	1993	1992
	\$	\$
Fournitures et approvisionnement	1,550,344	1,353,467
Travaux en cours	92,706	254,551
	<u>1,643,050</u>	<u>1,608,018</u>



**NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**  
**MARCH 31, 1993 – continued**

**4. Capital and accumulated amortization**

Capital	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
	\$	\$	\$	\$
Leasehold				
Improvements	1,002,212	482,480		1,484,692
Furniture	998,581	201,496	12,510	1,187,567
EDP Equipment	2,084,890	714,551		2,799,441
Other Equipment	1,669,904	246,451	53,050	1,863,305
	<u>5,755,587</u>	<u>1,644,978</u>	<u>65,560</u>	<u>7,335,005</u>

Accumulated Amortization	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
	\$	\$	\$	\$
Leasehold				
Improvements	891,244	199,707		1,090,951
Furniture	391,688	66,244	7,185	450,747
EDP Equipment	1,462,392	355,720		1,818,112
Other Equipment	847,750	168,809	40,481	976,078
	<u>3,593,074</u>	<u>790,480</u>	<u>47,666</u>	<u>4,355,888</u>

**5. Long term leases**

The Passport Office occupies space at 25 locations under long term leases which expire between March 31, 1993 and April 30, 2000.

**Accommodation expense consisted of:**

	1993	1992
	\$	\$
Rentals	2,576,095	2,144,365
Services	46,225	50,748
	<u>2,622,320</u>	<u>2,195,113</u>



**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS  
AU 31 MARS 1993 – suite**

**4. Immobilisations et amortissement accumulé**

Immobilisations	Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
	\$			\$
Améliorations locatives	1,002,212	482,480		1,484,692
Ameublement	998,581	201,496	12,510	1,187,567
Équipement TED	2,084,890	714,551		2,799,441
Autres équipements	1,669,904	246,451	53,050	1,863,305
	<b>5,755,587</b>	<b>1,644,978</b>	<b>65,560</b>	<b>7,335,005</b>

Amortissement accumulé	Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
	\$			\$
Améliorations locatives	891,244	199,707		1,090,951
Ameublement	391,688	66,244	7,185	450,747
Équipement TED	1,462,392	355,720		1,818,112
Autres équipements	847,750	168,809	40,481	976,078
	<b>3,593,074</b>	<b>790,480</b>	<b>47,666</b>	<b>4,355,888</b>

**5. Baux à long terme**

En vertu de baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 1993 et le 30 avril 2000, le Bureau des passeports occupe 25 locaux différents.

**Les dépenses locatives se composent de :**

	1993	1992
	\$	\$
Loyers	2,576,095	2,144,365
Services	46,225	50,748
	<b>2,622,320</b>	<b>2,195,113</b>



**STATEMENT OF OPERATIONS  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1993**

	<b>1993</b>	<b>1992</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Revenue		
Fees earned	44,055,972	34,484,080
Miscellaneous revenue	2,062	5,356
	<b>44,058,034</b>	<b>34,489,436</b>
Operating expenses		
Salaries and employee benefits	20,015,789	16,734,950
Provision for employee termination benefits	460,278	326,646
Passport operations at missions abroad	4,447,460	4,447,460
Passport materials and application forms	3,747,341	3,582,684
Accommodation	2,576,095	2,144,365
Professional and special services	2,291,923	1,994,013
Freight, express and cartage	991,151	1,107,333
Amortization	790,480	644,774
Telecommunications	775,899	707,204
Printing, stationery and supplies	762,343	613,734
Travel and removal	437,702	331,458
Repair and maintenance	346,108	211,110
Rentals	129,169	143,127
Information	81,313	17,730
Postal services and postage	75,339	58,528
Miscellaneous expenses	21,927	5,570
Loss on disposal of capital	17,894	18,373
	<b>37,968,211</b>	<b>33,089,059</b>
Net profit	<b>6,089,823</b>	<b>1,400,377</b>

**STATEMENT OF ACCUMULATED SURPLUS  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1993**

	<b>1993</b>	<b>1992</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Balance, beginning of year	11,211,589	9,811,212
Net profit for the year	6,089,823	1,400,377
Balance, end of year	<b>17,301,412</b>	<b>11,211,589</b>



## ÉTAT DE L'EXPLOITATION POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1993

	<u>1993</u>	<u>1992</u>
	\$	\$
Revenus		
Droits gagnés	44,055,972	34,484,080
Revenus divers	2,062	5,356
	<u>44,058,034</u>	<u>34,489,436</u>
Frais d'exploitation		
Traitements et indemnités aux employés	20,015,789	16,734,950
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	460,278	326,646
Exploitation de passeport dans les missions à l'étranger	4,447,460	4,447,460
Matériel de passeport et formules de demande	3,747,341	3,582,684
Logement	2,576,095	2,144,365
Services professionnels et spéciaux	2,291,923	1,994,013
Fret, messageries et camionnage	991,151	1,107,333
Amortissement	790,480	644,774
Télécommunications	775,899	707,204
Imprimerie, papeterie et approvisionnement	762,343	613,734
Voyages et déménagements	437,702	331,458
Réparations et entretien	346,108	211,110
Location	129,169	143,127
Renseignements	81,313	17,730
Services des postes et affranchissement	75,339	58,528
Dépenses diverses	21,927	5,570
Perte sur aliénation d'immobilisations	17,894	18,373
	<u>37,968,211</u>	<u>33,089,059</u>
Profit net	<u>6,089,823</u>	<u>1,400,377</u>

## ÉTAT DU SURPLUS ACCUMULÉ POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1993

	<u>1993</u>	<u>1992</u>
	\$	\$
Solde au début de l'exercice	11,211,589	9,811,212
Profit net pour l'exercice	6,089,823	1,400,377
Solde à la fin de l'exercice	<u>17,301,412</u>	<u>11,211,589</u>



**STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION  
FOR THE YEAR ENDED MARCH 31, 1993**

	<b>1993</b>	<b>1992</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Operating activities:		
Net profit for the year	6,089,823	1,400,377
Add: Provision for termination benefits	460,278	326,646
Amortization	790,480	644,774
Loss on disposal of capital	17,894	18,373
	<u>7,358,475</u>	<u>2,390,170</u>
Changes in current disposal of capital	<u>(663,666)</u>	<u>593,146</u>
Changes in other assets and liabilities:		
Payments on and change in provision for employee termination benefits	<u>(73,707)</u>	<u>(101,582)</u>
Net financial resources provided by operating activities	<u>6,621,102</u>	<u>2,881,734</u>
Investing activities:		
Capital		
Purchased	<u>(1,644,978)</u>	<u>(815,549)</u>
Net financial resources used by investing activities	<u>(1,644,978)</u>	<u>(815,549)</u>
NET FINANCIAL RESOURCES PROVIDED (USED) AND CHANGED IN THE ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, DURING THE YEAR	<u>4,976,124</u>	<u>2,066,185</u>
ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, BEGINNING OF YEAR	<u>12,698,210</u>	<u>10,632,025</u>
ACCUMULATED NET CHARGE AGAINST THE FUND'S AUTHORITY ACCOUNT, END OF YEAR	<u><b>17,674,334</b></u>	<u><b>12,698,210</b></u>



**ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE  
POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 1993**

	<b>1993</b>	<b>1992</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Activités de fonctionnement :		
Profit net de l'exercice	6,089,823	1,400,377
Plus : provision pour indemnités de cessation d'emploi	460,278	326,646
Amortissement	790,480	644,774
Perte sur aliénation d'immobilisations	17,894	18,373
	<u>7,358,475</u>	<u>2,390,170</u>
Variation des disponibilités et exigibilités	<u>(663,666)</u>	<u>593,146</u>
Variation des autres éléments d'actif et de passif		
Paiements et variation de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	<u>(73,707)</u>	<u>(101,582)</u>
Ressources financières nettes fournies par les activités de fonctionnement	<u>6,621,102</u>	<u>2,881,734</u>
Activités d'investissement :		
Immobilisations		
Achetées	<u>(1,644,978)</u>	<u>(815,549)</u>
Ressources financières nettes employés par les activités d'investissement	<u>(1,644,978)</u>	<u>(815,549)</u>
RESSOURCES FINANCIÈRES NETTES FOURNIES (EMPLOYÉS) ET VARIATION DE L'IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION DU FONDS, AU COURS DE L'EXERCICE	<u>4,976,124</u>	<u>2,066,185</u>
IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION DU FONDS, AU DÉBUT DE L'EXERCICE	<u>12,698,210</u>	<u>10,632,025</u>
IMPUTATION NETTE ACCUMULÉE SUR L'AUTORISATION DU FONDS, À LA FIN DE L'EXERCICE	<u>17,674,334</u>	<u>12,698,210</u>



If you require additional copies of this Annual Report, please contact:  
Communication Services, Passport Office  
External Affairs and International Trade Canada  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3  
Tel.: (819)953-4283

Graphic Design: Staigh Associates Limited

© Minister of Supply and Services Canada 1993  
Cat. No. E77-1993  
ISBN 0-662-60038-X



Printed on recycled paper

Si vous désirez avoir des exemplaires supplémentaires  
de ce rapport annuel, veuillez vous adresser au :  
Services des communications  
Bureau des passeports  
Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3  
Tel.: (819)953-4283

Graphisme : Staigh associés limitée

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1993  
N° de catalogue : E77-1993  
ISBN 0-662-60038-X



Imprimé sur du papier recyclé



ERRY ATTIAS NICOLE LEPAGE JULIETTE MARCEAU JUANITA LÉPINE CHRISTINE LESAGE MICHEL  
SPÉRANCE PAUL LANGLOIS NICOLE TREMBLAY LOUISE LÉVEILLÉE BERTHA MARCELLE SYLVIE  
COMPTE-MONETTE AUDREY BEATTE LYNE LÉVESQUE LESLIE LOGAN DIANE BRAULT SANDRA LOISI  
MICHELLE MACHALEK JOSIE MAGLIO PIERRE MAILLOUX SHELLEY WITIUK LOUIS-  
NÉ MALTAIS DANIELLE MANSEAU DELEINE MARCOTTE CARL MAJOR ALEC  
ARROIS IRENE MARTEL CHANTAL MONETTE MAZEROLLE LYLE MCCANN GUY BERROUARD  
EVE MCDONALD PATRICK MCGLADE MICHELE L. MÉNARD JACQUES PERRON ELAINE ASSELIN  
CHARD LAURIN MICHELE MÉNARD SUSAN MICHAELS JOHN MILCHAK LYNDA LOUIS-SEIZE HELEN  
USSELL DOMINIQUE LOISELLE DENISE BARROW BRENT MILES LINE MIRON RUTH O'NEILL RONALD  
ASRALLAH GARY MOHR SUZIE BRISSON MONIK PARENT LOUISE MONAGHAN DENNIS PERRIER  
MONIQUE MONETTE BRIAN LOEPPKY JAMES BRENNAN KENNETH PELKEY SUZIE GAGNON NATHALIE  
LOCHE GUY OSBORNE FRANCINE MORIN TRINA PICARD CARL MORIN ANTHONY BLAINÉY JOHN  
MURRAY MADELEINE BRETON TERRY HOLLAWAY PETER NANSEN ROBBIE MIZRAHI TERRY NOSS  
LVAIN PERREAULT JEAN GAUDETTE KEITH O'CONNOR TRUDY BENT TRACY O'FLAHERTY SUSAN KELLY  
BERT PROULX CAROLE OLAECHEA JOANNE PHILIPPE ERIC ARVISAIS YVONNE MILLS EMILY  
ZNANSKI GLORIA MCARTHUR CAROLE OSBORNE FRANÇOISE PROULX CAMERON FRASER DENISE  
IMEAU PAT MURPHY RANDY NELSON SYLVIE PAIEMENT MILLICENT REYNOLDS NANCY MORAN  
RISTINE PAOLINI MURIEL RICHARDSON JUDY BARKLEY MARIE-CLAIRE PARENT FRANCE PAUL-  
UMURE CRAIG PERKIN WENDEL MUHLBACH MICHEL PICARD LUC VÉZINA DARCY PESKETT NANCY  
INBOTH BERNADETTE BOYER HALINA PETERSCHEIN JOANNE RACINE ROLLANDE PARADIS MICHAEL  
TTLE DANIELLE PINARD NELLINGHAM DENISE LOYER  
RIELLE POULIN MONIQUE IZZÉLL JEANNINE BOURGEOIS  
-ANNE ARTHURS LISE RAINVÉY RAWLINES AIDA RECARIO  
LINE POIRIER GAIL BARBERYN REGO MONIQUE CARON-  
YER CHRISTINE RICE JEAN-HARD ROBILLARD RACHELLE  
SSONNETTE MAE ROBINSON NIEL ROGER GIANNA DALLA  
SA JACQUELINE ROUSSEL ARIE ROY ELIZABETH SAMEC  
NDA RUCKSTUHL ELSE BIRANDIRA RAGUSA LOUISE  
BURGEOIS CHARLES ABRAHINE ARSENAULT ORIETTA DI  
NO VERMA REID DIANE SAIX FRANCELYNE DOS SANTOS  
RRY SAUMURE PATRICK SAIT KATHLEEN CARON TANYA  
BERTSON CHANTAL SAUVÉLE C. SÉGUIN PETER RIDDER  
ONICA SERGENT BEVERLEY ICE DA ROZA MALKA SIMON  
E CARLE JEREMY RUSSELLRIELLE TAILLEUR GINETTE  
ULIÈRE-LEMIEUX MICHEL DENISE CARRIÈRE SANDRA  
UIRES CLAUDETTE ST-AMAROLETTE ST-JACQUES MARDI  
RTON PAUL-ÉMILE ST-JACQ NATHALIE ST-ONGE LOUISE  
DARD-CHAURET LOUISE LAYAYNE WASYLYSHEN PAULINE  
ROUD MARIE CAPUTO PIRY NEUFELD CAROLE TAIT  
ARGARET BAERWALDT KARI IN HEWSON NASIM AKHTAR  
ROLE DALLAIRE JOHN CREEN GINETTE VAILLANCOURT  
INICK THIBAUT KELLY BINNEUVE EANNETTE VERDON  
ORDON THOMAS PHYLLIS VEARLENE WEE TOM-MURRAY  
ARY TOH MARY CAMERON A CLEMENTS IAN STEWART  
UISE TREPANIER JACKIE TRUCIOS LISE BELEC DEBBIE TSIARAS JOE AKINWALE RAHUL VAIDYARATH  
NE TAYLOR MICHAEL CAMERON LORRAINE THIBAUT MARIA VARANO PIERRE PAQUETTE MICHELINE  
GENDRE GILBERT MAURICE GINETTE TREMBLAY JANE VERNER LUCILLE BOULAY HIEP VINH ALICE  
CROIX SONJA VUKSINIC CINDY DANYLUK CATHERINE WALKER MEYYAMMAI ANNAMALAI GREG  
ATSON BETTY CAMERON BARBARA BADALI PAULA AMOS HÉLÈNE CHOUINARD NEVILLE WELLS  
ORGETTE BOUDREAU DEB WILBY AGNES WILLIAMS HANSA ADVANI NANCY BÉLANGER NICHOLAS  
ISE SIMA CHAYO LAURIE WYATT DOMINIQUE MOISAN TRISH WALSH DIANE DULUDE FERNANDE COTÉ  
RRAINE BIENVENU DAWN YOUB JANET SAWCHUK FRANCINE BIGRAS GISÈLE ALFIE ROBERT J. MACPHEE

