



Maintenant et demain
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons



Évaluation des services offerts par les agents réceptionnaires des demandes de passeport

Rapport final
Le 23 février 2014

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne à :
publicentre.edsc.gc.ca

Ce document est offert sur demande en médias substituts en composant
le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232), téléscripteur (ATS) 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2015

droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF

N° de cat. : Em20-29/2015F-PDF

ISBN : 978-0-660-02256-7

EDSC

N° de cat. : SP-1099-05-15F

*Évaluation des services offerts par les agents
réceptionnaires des demandes de passeport*

Rapport final

*Direction de l'évaluation
Direction générale des politiques stratégiques et de service
Emploi et Développement social Canada*

Le 23 février 2014

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	1
Réponse de la direction	3
1. Introduction	6
1.1 <i>Fonction d'évaluation</i>	6
2. Profil	6
2.1 <i>Contexte</i>	6
2.2 <i>Évolution de l'accord de partenariat</i>	8
2.3 <i>Objectifs des services offerts par des agents réceptionnaires des demandes de passeport</i> ..	9
2.4 <i>Gouvernance du partenariat</i>	9
3. Principales conclusions – Pertinence	10
3.1 <i>Nécessité du Programme</i>	10
3.2 <i>Harmonisation avec les priorités gouvernementales</i>	12
3.3 <i>Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral</i>	12
4. Principales conclusions – atteinte des résultats escomptés	13
4.1 <i>Efficacité de l'approche de prestation de services</i>	13
4.2 <i>Système de gestion du rendement</i>	14
4.2.1 <i>Taux d'erreur</i>	14
4.2.2 <i>Outils de formation et de soutien</i>	15
4.2.3 <i>Rétroaction</i>	16
4.3 <i>Satisfaction de la clientèle</i>	16
4.3.1 <i>Satisfaction</i>	17
4.3.2 <i>Accessibilité</i>	17
4.3.3 <i>Délai de traitement</i>	18
4.3.4 <i>Amabilité et connaissances du personnel de Service Canada</i>	19
4.4 <i>Comparaison nationale et internationale</i>	19
4.5 <i>Nouveaux enjeux</i>	20
4.5.1 <i>Limite des services offerts actuellement</i>	20
4.5.2 <i>Questions à approfondir</i>	21
5. Principales conclusions – efficacité et économie	22

5.1 Coûts liés au traitement d'une demande de passeport	22
5.1.1 Coûts variables	22
6. Conclusion	23
6.1 Pertinence	23
6.2 Atteinte des résultats	24
6.3 Efficacité et économie	24
7. Recommandations.....	25
Annexe A : Questions d'évaluation par source de données	26
Annexe B : Liste des rapports techniques.....	28
Annexe C : Modèle logique	29
Annexe D : Comparaison nationale et internationale des services de passeport	30
Annexe E : Coût annuel des services d'agent réceptionnaire de demande de passeport de Service Canada.....	34

Liste des figures

Figure 1 Points de service	111
----------------------------------	-----

Liste des abréviations

CIC – Citoyenneté et Immigration Canada

EDSC – Emploi et Développement social Canada

MAECI – Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

RASE – Régime d'avantages sociaux des employés

RHDCC – Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Sommaire

Objectif des services offerts par les agents réceptionnaires des demandes de passeport

Offrir aux Canadiens vivant dans les grandes villes un accès élargi aux services rattachés aux demandes de passeport et accroître la portée de ces services dans les petites villes et dans les régions éloignées.

Portée de l'évaluation et transfert de responsabilité des opérations de passeport

Comme il s'agit de la première évaluation des services offerts par les agents réceptionnaires de Service Canada, celle-ci couvre la période comprise entre le moment de la mise en place de ce mode de prestation, en décembre 2004, et le 30 juin 2013. L'analyse constitue la référence de base pour ce qui est du rendement et se limite aux données recueillies à partir de 2010. Les changements découlant du transfert de responsabilité des opérations de passeport à Service Canada, survenu le 2 juillet 2013, ne font pas partie du cadre de la présente évaluation.

Principales conclusions

Pertinence

- Les services offerts par des agents réceptionnaires ont permis d'augmenter de façon notable l'accès aux services de passeport, en particulier dans les régions éloignées et rurales, grâce aux multiples points de service répartis dans l'ensemble des 13 provinces et territoires, y compris ceux où il n'y a aucun bureau de Passeport Canada. Avant 2004, une province et trois territoires n'avaient pas accès à des services de passeport en personne. On dénombrait à ce moment-là 29 bureaux de Passeport Canada offrant des services en personne dans l'ensemble du pays. En 2011, 144 Centres Service Canada offraient également des services de passeport en personne à l'échelle nationale.
- En 2011-2012, 4,8 millions de passeports ont été délivrés; 10 % des demandes ont été reçues par Service Canada.
- Les services d'agent réceptionnaire s'inscrivent dans les priorités fédérales et ministérielles en matière de prestation de services, de sécurité et d'intégrité au moyen de la vérification et de l'authentification de l'identité. Ils appuient le gouvernement fédéral dans sa responsabilité de délivrer des documents de voyage sûrs, de faciliter les déplacements et de contribuer à la sécurité nationale et internationale.

Atteinte des résultats

- Plusieurs éléments du partenariat et du programme concernant les agents réceptionnaires sont jugés efficaces et devraient être reproduits dans les prochains partenariats en matière de prestation de services, notamment :
 - Les outils de formation et de soutien.
 - La clarté et la précision des protocoles d'entente.
 - L'accès aux services.

- L'approche rigoureuse d'établissement des coûts.
- D'après les données du sondage, en 2013, plus de 80 % des requérants de passeport ont parcouru moins de 25 kilomètres pour se rendre à un Centre Service Canada, et 62 % ont parcouru moins de 10 kilomètres.
- Le système de gestion du rendement et le Programme d'assurance de la qualité se sont avérés conformes aux engagements pris dans les protocoles d'entente. Par exemple, le taux d'erreur global est demeuré sous le taux cible de 2 %.
- À certains égards, le système de gestion du rendement n'a pas fonctionné de manière optimale :
 - Différences régionales dans la fréquence de communication des rapports d'erreurs.
 - Description insuffisante des erreurs et fréquence inadéquate de transmission des rapports d'erreurs de la part de Passeport Canada.
 - Manque de précision de certains outils de soutien.
- Les données recueillies en 2013 indiquent que les services d'agent réceptionnaire ont obtenu un taux élevé de satisfaction de la clientèle. Plus de 95 % des clients étaient satisfaits ou très satisfaits des services offerts et 94 % ont répondu qu'ils utiliseraient probablement ce mode de prestation de nouveau. Les principaux facteurs de satisfaction de la clientèle étaient : 1) la commodité; et 2) l'accès à des services en personne. De plus, 95 % des répondants étaient satisfaits de l'amabilité et des connaissances des agents réceptionnaires de Service Canada.
- Les données montrent que les services d'agent réceptionnaire se comparent avantageusement aux autres modes de prestation de services de passeport à l'échelle nationale et internationale sur le plan de l'accessibilité, du délai de traitement, du coût et de la satisfaction de la clientèle.

Démonstration d'efficacité et d'économie

- Entre 2007-2008 et 2012-2013, l'entente financière entre Passeport Canada et Service Canada a été révisée en fonction des données supplémentaires fournies par une étude des temps et des mouvements, ce qui a ainsi permis d'avoir une idée plus juste des coûts liés à la prestation des services.

Recommandations

À la lumière des constatations qui ressortent de la présente évaluation, il est recommandé à Service Canada :

- 1) d'envisager l'amélioration des mécanismes de rétroaction des agents réceptionnaires et de soutien nécessaires afin d'assurer l'efficacité du Programme d'assurance de la qualité.
- 2) de mettre à jour le modèle logique de l'offre de services des agents réceptionnaires pour qu'il cadre mieux avec les activités et les résultats actuels et d'appuyer les évaluations du rendement futures des services offerts par les agents réceptionnaires.
- 3) d'étudier la faisabilité d'élargir la gamme de services offerts par les agents réceptionnaires, notamment : mettre en place un système intégré de transfert de fichiers électroniques; accepter des demandes complexes, y compris les demandes de changement de nom sur un passeport assorties de durée de validité supérieure à un an; et étendre les services liés aux preuves documentaires de citoyenneté.

Réponse de la direction

Introduction

Les conclusions de la présente évaluation font ressortir la pertinence et l'efficacité des services offerts par les agents réceptionnaires. Plus particulièrement, les services offerts par ces agents augmentent considérablement l'accessibilité aux services de passeport en personne pour les Canadiens et contribuent au maintien de normes nationales et internationales à l'avantage des clients, comme la rapidité de traitement, le coût et la connaissance. Outre le taux de satisfaction de 96 % des clients sondés par rapport aux services offerts par des agents réceptionnaires, le volume de demandes reçues a doublé entre 2008-2009 et 2012-2013. Les conclusions de la présente évaluation mettent également en lumière les réalisations en matière d'offre de services de ces agents en ce qui concerne l'établissement de partenariats interministériels. En ce qui a trait à l'offre de services des agents réceptionnaires, on a particulièrement bien réussi pour ce qui est de l'établissement d'une entente financière et d'un système de gestion du rendement rigoureux et on a réussi à fournir en permanence des outils de formation et de soutien appropriés.

À l'avenir, Service Canada et CIC travailleront en étroite collaboration à l'Initiative de modernisation du Programme de passeport et saisiront les occasions d'accroître le nombre de Centres Service Canada qui offriront des services d'agents réceptionnaires.

Recommandations

- 1) Envisager l'amélioration des mécanismes de rétroaction aux agents réceptionnaires et de soutien nécessaires afin d'assurer l'efficacité du Programme d'assurance de la qualité.*

Nous sommes d'accord avec la recommandation.

Mesures prises : En novembre 2013, nous avons mis en place une liste révisée d'indicateurs de rendement afin de remédier au manque de précision de la rétroaction sur le rendement. Nous avons également communiqué aux régions l'importance de fournir aux bureaux une rétroaction régulière sur le rendement afin de favoriser l'amélioration continue.

Prochaines étapes : Suivi permanent du rendement des services offerts par des agents réceptionnaires afin d'assurer l'atteinte des objectifs de qualité et des normes de service. Le système de gestion du rendement sera adapté à mesure qu'évolueront les services offerts dans le cadre du plan de modernisation.

- 2) Mettre à jour le modèle logique de l'offre de services des agents réceptionnaires pour qu'il cadre mieux avec les activités et les résultats actuels et soutenir les évaluations du rendement futures des services offerts.*

Nous sommes d'accord avec les recommandations de la présente évaluation concernant le modèle logique de l'offre de services.

Mesures prises : CIC est en voie de mettre au point un nouveau modèle logique pour l'offre de services des agents réceptionnaires.

Prochaines étapes : Collaboration soutenue avec CIC pour la modernisation du Programme de passeport et mise au point d'un modèle logique révisé en conséquence.

3) Étudier la faisabilité d'élargir la gamme de services offerts par les agents réceptionnaires, notamment : mettre en place un système intégré de transfert de fichiers électroniques; accepter des demandes complexes, y compris les demandes de changement de nom sur un passeport assorties de durée de validité supérieure à un an; et étendre les services liés aux preuves documentaires de citoyenneté.

Nous sommes d'accord avec la recommandation.

Mesures prises : Depuis juillet 2013, Service Canada et CIC travaillent en étroite collaboration dans le cadre de l'Initiative de modernisation du Programme de passeport. Cette initiative aura une incidence importante sur les rôles et les responsabilités des agents réceptionnaires.

Prochaines étapes : Dans la foulée du plan de modernisation, le niveau de service offert par les agents réceptionnaires changera considérablement au cours des trois prochaines années. La modernisation du Programme de passeport a pour but d'offrir aux Canadiens des services de passeport en ligne, notamment pour la présentation de demandes. Les Canadiens pourront choisir de transmettre leur demande à partir de leur domicile, à l'aide d'un service Internet offert dans un Centre Service Canada par exemple, ou par l'entremise d'un poste d'accès de service aux citoyens ou de tout autre fournisseur dans la collectivité. Pour les nouveaux requérants, qui devront faire valider leur identité, Service Canada offrira ce service par l'entremise de ses Centres Service Canada. Ces nouveautés offriront aux Canadiens un accès élargi aux services de passeport et changeront le rôle des agents réceptionnaires.

De façon générale, le niveau de service que les agents réceptionnaires seront en mesure d'offrir augmentera en raison de ce qui suit :

1. L'ensemble du réseau de prestation de services en personne de Service Canada sera mis à contribution pour accroître l'accès aux services en personne.
2. Un nouveau système de délivrance des passeports sera déployé dans les Centres Service Canada pour appuyer l'intégration de la réception des demandes et des activités de traitement. Elle augmentera également la rapidité du service, même dans les régions éloignées.
3. De nouveaux processus seront mis en œuvre pour permettre aux Centres Service Canada d'accepter tous les types de demande.

La réalisation de la présente évaluation coïncide avec la mise en œuvre de l'Initiative de modernisation du Programme de passeport. Ayant pour principal objectif d'améliorer l'accessibilité et l'efficacité des services de passeport offerts aux Canadiens, le plan de modernisation applique déjà bon nombre des recommandations formulées dans la présente évaluation. Nous continuerons de travailler avec CIC à l'amélioration de l'offre de services des

agents réceptionnaires et au maintien d'un degré élevé d'efficacité à mesure qu'évolueront les services offerts dans le cadre du plan de modernisation.

1. Introduction

Le présent rapport expose les résultats de l'évaluation des services offerts par les agents réceptionnaires de Service Canada entre décembre 2004 et le 30 juin 2013. Réalisée par la Division de l'évaluation stratégique, de la Direction de l'évaluation d'Emploi et Développement social Canada (EDSC), dans le cadre du plan d'évaluation ministériel d'EDSC (de 2012-2013 à 2016-2017), l'évaluation porte principalement sur le rôle de Service Canada en matière de prestation de services dans le cadre du processus de demande de passeport. Il s'agit d'une première évaluation pour cette offre de services et, de ce fait, elle fournira des valeurs de référence concernant le rendement des services de ces agents.

Depuis le 2 juillet 2013, la responsabilité de Passeport Canada a été transférée du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) à Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), et Service Canada s'est vu confier la responsabilité des opérations liées aux passeports. Les changements qui en découlent sur le plan de la prestation de services n'entrent pas dans la portée de la présente évaluation. Par ailleurs, l'évaluation du Programme de passeport et de la politique des passeports, y compris les changements apportés à l'appareil gouvernemental en juin 2013, n'en fait pas non plus partie.

1.1 Fonction d'évaluation

Conformément à la *Directive sur l'évaluation* du Secrétariat du Conseil du Trésor, la présente évaluation porte principalement sur la pertinence des services offerts par des agents réceptionnaires, sur l'atteinte des résultats et sur l'efficacité et l'économie durant la période visée par l'évaluation.

Une multitude de données, à la fois quantitatives et qualitatives, ont été recueillies et analysées aux fins de la présente évaluation. La grille d'évaluation, qui recense les questions et les sources de données correspondantes, se trouve à l'annexe A. Au total, neuf rapports techniques contenant des analyses approfondies ont été produits à l'appui de chacune des sources de données. Une liste de ces rapports est fournie à l'annexe B.

2. Profil

2.1 Contexte

Dans le contexte de la hausse des demandes, Passeport Canada a établi des partenariats afin d'augmenter le nombre de points d'accès¹. Les services offerts par des agents réceptionnaires de

¹ [Rapport annuel de Passeport Canada 2004-2005](#), Un volume en augmentation. Consulté le 13 novembre 2014.

Service Canada étaient l'une des deux mesures² mises en place par Passeport Canada en 2004 pour accroître l'accès à des services de passeport en personne dans l'ensemble du pays et composer avec la hausse constante du nombre de demandes de passeport, tout en améliorant le service à la clientèle. Les services offerts par des agents réceptionnaires de Service Canada constituent l'un des quatre modes de prestation nationaux par lesquels les Canadiens peuvent avoir accès aux services de passeport, les autres étant les services en personne dans les bureaux de Passeport Canada, l'envoi par la poste directement à Passeport Canada et les services d'agents réceptionnaires offerts par la Société canadienne des postes.

Points de service

Avant la mise en place des services offerts par des agents réceptionnaires en 2004, on ne comptait que 29 bureaux de Passeport Canada au pays, et il n'y en avait aucun à l'Île-du-Prince-Édouard, au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut. Ainsi, les Canadiens vivant dans les régions éloignées et rurales qui avaient besoin de services de passeport devaient opter pour le service postal ou se déplacer pour avoir accès à des services en personne à l'un des bureaux de Passeport Canada. Pour les requérants de la province ou des territoires susmentionnés, se présenter dans un bureau de Passeport Canada pouvait être synonyme d'absence du travail, de séjours à l'hôtel et de longs déplacements.

Volume

Passeport Canada avait également enregistré une tendance à la hausse du volume de demandes de passeport, le nombre de passeports délivrés étant passé d'environ 1,4 million en 1997-1998 à plus de 2,5 millions en 2003-2004³. Une autre hausse du volume de demandes de passeport a été enregistrée en 2007 lors de l'entrée en vigueur de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental, laquelle obligeait tous les Canadiens voyageant aux États-Unis à détenir un passeport valide. Depuis, la tendance à la hausse s'est maintenue : plus de 4,8 millions de passeports ont été délivrés en 2011-2012⁴.

Préférence pour le service en personne

Selon les rapports annuels de Passeport Canada des exercices 2005-2006 à 2011-2012, les clients préfèrent faire appel aux services en personne plutôt qu'au service postal. Bien que le nombre de demandes reçues en personne aux bureaux de Passeport Canada ait diminué de 79 % à 72 % entre 2005-2006 et 2010-2011, le nombre de demandes reçues en personne par les agents réceptionnaires a augmenté durant cette même période⁵.

² En septembre 2004, 58 bureaux de Postes Canada ont mis en place des services d'agent réceptionnaire, une mesure qui a été suivie par la mise en place, en décembre 2004, de services d'agent réceptionnaire dans trois bureaux de RHDC. Même si les agents réceptionnaires des deux organisations reçoivent les demandes de passeport, les examinent et expédient les demandes dûment remplies à Passeport Canada, il y a une différence importante entre les deux services : Service Canada offre le service gratuitement, tandis que la Société canadienne des postes exige des frais de 20 \$, en plus des droits de passeport.

³ [Rapport annuel de Passeport Canada, 2004-2005](#), Actuel du nombre de passeports délivrés. Consulté le 13 novembre 2014.

⁴ [Rapport annuel de Passeport Canada 2011-2012](#), 1.5 Rendement du programme de passeport. Consulté le 13 novembre 2014.

⁵ Cette préférence pour les services en personne est étayée par les résultats du Sondage sur la satisfaction de la clientèle réalisé dans le cadre de cette évaluation, selon lesquels 32 % des répondants disaient préférer les services en personne, puisqu'ils avaient eu recours à eux. *Rapport technique sur le Sondage sur la satisfaction de la*

2.2 Évolution de l'accord de partenariat

En 2005, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), le Bureau des passeports (une agence relevant du ministère des Affaires étrangères à cette époque) et Développement social Canada ont conclu une entente visant à offrir des services par l'entremise d'agents réceptionnaires dans le cadre d'un projet pilote⁶. Cette entente permettait aux agents réceptionnaires de RHDC d'offrir des services d'examen préliminaire des demandes de passeport régulières et des demandes de renouvellement dans des endroits désignés au Canada. Après la reconduction de l'entente et la mise sur pied de Service Canada par RHDC en septembre 2005, l'offre de services des agents réceptionnaires s'est poursuivie aux termes d'un protocole d'entente conclu en 2007 entre Passeport Canada et RHDC.

Le protocole d'entente a été modifié en 2008 et à nouveau en 2013 pour tenir compte de l'accroissement des services et apporter des précisions nécessaires. D'importantes modifications au protocole d'entente de 2008 ont actualisé les modalités de financement et permis de mettre en place un service de validation des preuves documentaires de citoyenneté dans le cadre d'un projet pilote dans sept points de service d'agents réceptionnaires déjà en place⁷. Grâce au service de validation des preuves documentaires de citoyenneté, les agents réceptionnaires ont l'autorisation de photocopier les documents d'identité et de citoyenneté originaux des requérants et de transmettre ces photocopies avec les demandes dûment remplies à un bureau de Passeport Canada, éliminant ainsi l'obligation pour les requérants de joindre les documents originaux à leur demande. En 2008, un décret a autorisé Service Canada à offrir des services par l'entremise d'agents réceptionnaires dans 200 Centres Service Canada et des services de validation des preuves documentaires de citoyenneté dans 60 Centres Service Canada. Depuis janvier 2011, près de la moitié de tous les Centres Service Canada (144 sur 324) offrent des services d'agent réceptionnaire, dont 14 offrent également le service de validation des preuves documentaires de citoyenneté.

En mai 2013, le protocole d'entente conclu entre le MAECI et EDSC a été prolongé jusqu'au 31 mars 2016. Cependant, comme il a été mentionné précédemment, ce dernier a été remplacé peu après par un nouveau protocole d'entente entre CIC et EDSC, lequel est entré en vigueur le 2 juillet 2013. Le protocole d'entente actuel comporte des ententes considérablement modifiées en ce qui concerne la gouvernance, les rôles et les responsabilités ainsi que l'établissement des coûts, qui n'entrent pas dans la portée de la présente évaluation.

clientèle à l'appui de l'Évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada, p. 15 (document distinct).

⁶ *Accord entre le Bureau des passeports, Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Développement social Canada*, 2005. Document interne.

⁷ *Modification n° 2 au protocole d'entente concernant les initiatives de collaboration entre Passeport Canada et Service Canada (RHDC) 2008*. Document interne.

2.3 Objectifs des services offerts par des agents réceptionnaires des demandes de passeport

Durant la période visée par l'évaluation, les services offerts par des agents réceptionnaires avaient pour objectifs d'offrir aux Canadiens vivant dans les grandes villes un accès élargi aux services de passeport et d'élargir la portée de ces services dans les petites villes et les régions éloignées⁸.

Le partenariat visait à recourir à l'expertise de Service Canada en matière de prestation de services et à son réseau existant de Centres Service Canada pour offrir aux Canadiens des services uniformes, intégrés et à guichet unique, en particulier à ceux des régions éloignées et rurales où les services de passeport en personne n'étaient pas disponibles⁹.

2.4 Gouvernance du partenariat

Cette section porte sur la gouvernance du partenariat qui existait en vertu des protocoles d'entente du MAECI avant le 2 juillet 2013. Un comité directeur coprésidé par les représentants désignés de Passeport Canada et de Service Canada avait été formé dans le but de se réunir de façon périodique et au besoin, afin d'offrir une orientation globale et d'assurer un leadership. Le représentant désigné de Passeport Canada avait le pouvoir de recommander des modifications au protocole d'entente. Les deux représentants organisationnels étaient les signataires des modifications apportées.

Des groupes de travail, composés de représentants des organisations partenaires, ont été mis sur pied par le comité directeur. Ces groupes de travail avaient des responsabilités très diverses, notamment trouver d'éventuels domaines de collaboration et assurer l'efficacité et l'efficacite de la prestation des services.

En vertu du protocole d'entente de 2008, Passeport Canada supervisait l'orientation générale de l'offre de services des agents réceptionnaires et assumait notamment les responsabilités suivantes : fournir l'orientation stratégique des services offerts; déterminer l'admissibilité des requérants et délivrer les passeports; fournir à Service Canada tous les renseignements nécessaires; et offrir aux agents la formation et les outils de soutien requis pour assumer leurs rôles et leurs responsabilités. Service Canada n'était responsable que de certains aspects des services offerts par les agents réceptionnaires aux Canadiens, notamment : l'examen préliminaire des demandes de passeport et la validation des preuves documentaires de citoyenneté, la récupération et la transmission à Passeport Canada des passeports valides ou expirés, des documents à l'appui et des droits de passeport applicables, ainsi que l'aiguillage des clients ayant des demandes urgentes ou complexes vers Passeport Canada¹⁰.

⁸ *Protocole d'entente entre Passeport Canada et Ressources humaines et Développement social Canada (Service Canada) 2007*, p. 2. Document interne.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ Une liste plus exhaustive des rôles et des responsabilités des partenaires est incluse dans le *Protocole d'entente sur les initiatives de collaboration entre Passeport Canada et Service Canada (RHDCC) 2008*. Document interne.

3. Principales conclusions – Pertinence

3.1. Nécessité du Programme

Comme il a été mentionné précédemment, les services offerts par l'entremise d'agents réceptionnaires de Service Canada ont été mis en place afin de répondre aux besoins des Canadiens d'avoir un meilleur accès aux services de passeport en personne et d'aider Passeport Canada à composer avec la hausse constante du volume de demandes de passeport, tout en améliorant le service à la clientèle. Les constatations qui ressortent de la présente évaluation indiquent que, durant la période visée, les services offerts par l'entremise d'agents réceptionnaires ont contribué de façon importante à l'atteinte de ces deux objectifs, et qu'il y a un besoin continu pour ces services. Les services offerts renforcent également la capacité du Canada à délivrer des passeports aux Canadiens d'une manière comparable à celle d'autres pays qui proposent un modèle de prestation de services à options multiples (p. ex., service en personne par l'entremise de bureaux de passeport, services offerts par des agents réceptionnaires, service postal, renseignements et formulaires en ligne, etc.)¹¹.

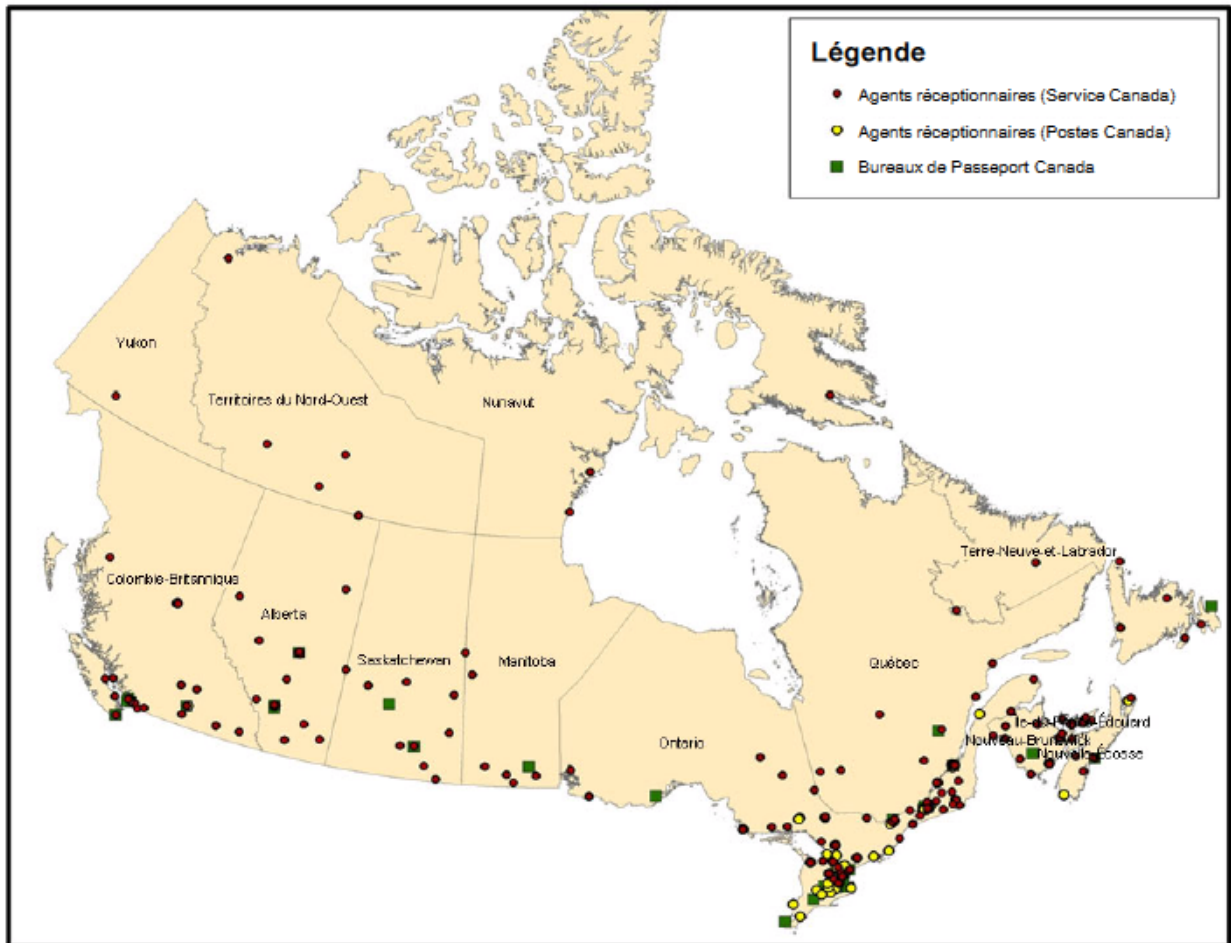
Points de service

Avant la mise en place des services offerts par des agents réceptionnaires en 2004, il n'y avait que 29 bureaux de Passeport Canada au pays¹², et il n'y en avait aucun à l'Île-du-Prince-Édouard, au Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut. La figure 1 présente tous les points de service au pays qui offraient des services en personne en 2010-2011, ce qui démontre clairement que les 144 Centres Service Canada ont grandement contribué à accroître l'accessibilité des services de passeport offerts en personne à tous les Canadiens.

¹¹ *Comparaison internationale des services de passeport. Rapport technique à l'appui de l'Évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada (document distinct).*

¹² [Rapport annuel de Passeport Canada 2003-2004](#), Service aux clients. Consulté le 13 novembre 2014.

Figure 1. Points de service



Source : *Rapport annuel de Passeport Canada 2010-2011*, p. 8

Volume

En 2011-2012, plus de 4,8 millions de passeports ont été délivrés. De ce nombre, 24,2 % des demandes (1 181 149,5) ont été reçues par la poste (y compris par les agents réceptionnaires de Service Canada et de Postes Canada)¹³. Le nombre de demandes de passeport reçues par ces agents de Service Canada a augmenté de façon constante depuis la mise en place initiale des services offerts par des agents réceptionnaires, passant de 67 260 en 2006-2007 à 267 112 en 2007-2008 après l'entrée en vigueur de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental. En 2011-2012, Service Canada a reçu 484 297 demandes de passeport¹⁴. Cela représente 41 % du volume total de demandes reçues par la poste (y compris de Service Canada

¹³ [Rapport annuel de Passeport Canada 2011-2012](#), Figure 2 : Demandes reçues par mode de prestation de services. Consulté le 13 novembre 2014.

¹⁴ Service Canada. [Fiche de rendement nationale](#). Consultée le 9 mai 2013.

et de Postes Canada) transmis à Passeport Canada¹⁵ ou près de 10 % de toutes les demandes de passeport reçues au cours de cette année.

En résumé, selon Passeport Canada, les Canadiens comptent désormais sur l'accès élargi aux services offerts par les agents réceptionnaires¹⁶. Ces derniers continuent d'offrir des services souvent nécessaires aux Canadiens, en particulier à ceux vivant dans les régions éloignées et rurales.

3.2 Harmonisation avec les priorités gouvernementales

Les services offerts par l'entremise d'agents réceptionnaires cadrent bien avec les priorités fédérales et ministérielles en matière de prestation de services, de sécurité et d'intégrité. En particulier, ils continuent de contribuer à la priorité du gouvernement du Canada qui consiste à améliorer les services offerts aux Canadiens et de renforcer la sécurité des processus d'examen de l'admissibilité et de délivrance grâce à des capacités accrues de vérification de l'identité et de l'admissibilité¹⁷. Les objectifs des services offerts cadrent également avec le Résultat stratégique n° 4 : Excellence dans la prestation de services aux Canadiens de l'Architecture d'alignement des programmes 2014-2015 d'EDSC.

3.3 Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

Les objectifs des services offerts par des agents réceptionnaires mentionnés à la section 2.3 cadrent avec la mission du gouvernement du Canada en matière de passeports : « Délivrer des documents de voyage canadiens sécuritaires grâce à l'authentification de l'identité et à la détermination de l'admissibilité pour faciliter les déplacements à l'étranger et contribuer à la sécurité nationale et internationale¹⁸ ».

La mise à contribution des ressources de Service Canada et du réseau de prestation de services dans l'ensemble du pays pour la prestation des services offerts par des agents réceptionnaires soutient l'objectif du gouvernement fédéral en matière de délivrance des passeports, tout en donnant aussi accès aux services et aux avantages du gouvernement dont les Canadiens ont besoin.

¹⁵ [Rapport annuel de Passeport Canada 2011-2012](#), Figure 2 : Demandes reçues par mode de prestation de services. Consulté le 13 novembre 2014.

¹⁶ *Protocole d'entente entre Passeport Canada et Service Canada 2013*, p. 2. Document interne.

¹⁷ [Rapport annuel de Passeport Canada 2011-2012](#), 1.4 Résumé des priorités organisationnelles pour 2011-2012. Consulté le 13 novembre 2014.

¹⁸ [Rapport annuel de Passeport Canada 2011-2012](#), 1.2 Au sujet de Passeport Canada. Consulté le 13 novembre 2014.

4. Principales conclusions – atteinte des résultats escomptés

Cette section indique dans quelle mesure les services offerts par l'entremise d'agents réceptionnaires ont atteint les résultats escomptés, tels qu'énoncés dans les protocoles d'entente et le modèle logique (voir annexe C), notamment : l'efficacité de la prestation des services et du partenariat, l'accès aux services de passeport, la connaissance des services offerts par Service Canada et la satisfaction de la clientèle. Elle présente également les conclusions relatives à l'efficacité du système de gestion du rendement (assurance de la qualité) et compare les services offerts par des agents réceptionnaires avec les autres modes de prestation de services à l'échelle nationale et internationale.

4.1 Efficacité de l'approche de prestation de services

La prestation des services offerts par l'entremise d'agents réceptionnaires s'est avérée efficace. D'après les personnes interrogées¹⁹, plusieurs éléments du partenariat et du programme ont été jugés très efficaces et devraient être reproduits dans de futurs partenariats en matière de prestation de services. Ces éléments sont : les outils de formation et de soutien, l'approche rigoureuse en matière d'établissement des coûts et les protocoles d'entente. On précise que les aspects du protocole d'entente se rapportant au rendement et aux finances sont très clairs et détaillés. On mentionne qu'ils ont évolué pendant la durée du partenariat, permettant ainsi la mise en place des services d'agent réceptionnaire conformément aux prévisions initiales et une prestation de services conforme aux modalités du protocole d'entente. On souligne notamment que les services d'agent réceptionnaire constituent un bon modèle d'établissement des coûts dans un contexte de volumes variables, lequel pourrait s'appliquer à de futurs services offerts par Service Canada²⁰.

Les personnes interrogées font ressortir deux aspects des services d'agent réceptionnaire susceptibles d'avoir une incidence sur les autres services offerts par Service Canada. Un aspect positif se dégage, à savoir que les agents réceptionnaires permettent d'accroître le « groupement » de services, essentiellement en informant les requérants des autres services offerts par Service Canada. Cependant, on souligne que les services d'agent réceptionnaire peuvent nécessiter beaucoup de temps, en particulier lorsqu'une personne présente des demandes au nom de plusieurs personnes (p. ex., les membres de sa famille). Étant donné que chaque

¹⁹ Au total, 35 entrevues ont été réalisées à l'automne 2013 auprès des gestionnaires et des chefs d'équipe des Centres Service Canada offrant des services d'agent réceptionnaire uniquement ou des services d'agent réceptionnaire et de validation des preuves documentaires de citoyenneté, et auprès des cadres supérieurs participant aux comités sur la gouvernance des partenariats. *Rapport technique sur l'examen des entrevues menées auprès des principaux intervenants à l'appui de l'Évaluation des services d'agent réceptionnaire* (document distinct).

²⁰ *Rapport technique sur l'examen des entrevues menées auprès des principaux intervenants à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire*, p. 18 (document distinct).

demande de passeport prend environ 15 minutes à traiter, une telle situation peut monopoliser un agent réceptionnaire pendant une assez longue période et éventuellement prolonger le temps d'attente des autres clients, ce qui est une source de pression supplémentaire sur les employés. Cette situation est particulièrement vraie dans les petits bureaux qui comptent peu d'employés durant la saison de pointe des demandes de passeport, mais aussi dans les bureaux situés en milieu urbain qui reçoivent en général une clientèle plus diversifiée à qui il faut peut-être consacrer plus de temps.

Les personnes interrogées font deux observations supplémentaires. Premièrement, on souligne que la condition essentielle pour favoriser la meilleure prestation de services possible est la communication claire et régulière entre les ministères, tant au niveau de la direction que des employés. Deuxièmement, tout comme les protocoles d'entente successifs qui définissaient clairement les objectifs des services d'agent réceptionnaire, le modèle logique doit être mis à jour afin de tenir compte des activités et des résultats actuels et de faciliter le suivi et l'évaluation continus.

4.2 Système de gestion du rendement

Durant la période visée par l'évaluation, le système de gestion du rendement²¹ des services offerts par les agents réceptionnaires comprenait une liste détaillée des erreurs possibles, une formation rigoureuse et détaillée et un système de soutien destiné à prévenir les erreurs, ainsi qu'un mécanisme de rétroaction sur les erreurs fonctionnant à l'horizontale entre les partenaires et à la verticale au sein de Service Canada.

4.2.1 Taux d'erreur

Entre 2004 et juin 2013, Passeport Canada a évalué la qualité du rendement de Service Canada en examinant la totalité des demandes transmises par Service Canada et en calculant le taux d'erreur une fois par mois. Le taux d'erreur était calculé en fonction du nombre de demandes contenant une erreur ou plus et non en fonction du nombre total d'erreurs. Les erreurs étaient décelées et pouvaient être liées à l'agent réceptionnaire en question.

Conformément au protocole d'entente, l'objectif de rendement visé était de ne trouver aucune erreur dans la totalité des formulaires de demande; cependant, le 1^{er} octobre 2009, le taux cible d'erreurs contenues dans les demandes a été fixé à 2 % ou moins²². Selon l'analyse des données administratives de Passeport Canada pour la période du 1^{er} juillet 2010 au 30 juin 2011, le taux d'erreur moyen était acceptable dans l'ensemble. Il était de 1,8 %, ce qui représente une baisse par rapport au taux d'erreur de 6,4 % enregistré en 2008²³. Parmi les 144 Centres Service Canada

²¹ Maintenant appelé « Programme d'assurance de la qualité » dans le protocole d'entente entre EDSC et CIC conclu en 2013. Document interne.

²² Annexe 1 du protocole d'entente sur les initiatives de collaboration entre Passeport Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2008, p. 2. Document interne.

²³ *Data Quality Study for Passport: The Administrative Data Generated by Service Canada Passport Receiving Agent Service Offering, July 2010-June 2011* [étude concernant la qualité des données sur les passeports : Les données administratives découlant des services offerts par les agents réceptionnaires de Service Canada, de juillet 2010 à juin 2011]. *Technical Report in support of the Evaluation of the Service Canada Passport Receiving*

offrant des services d'agent réceptionnaire, 90 (62,5 %) d'entre eux ont atteint le taux d'erreur cible durant cette période.

L'analyse des mêmes données administratives de Passeport Canada a également démontré, à quelques exceptions près, qu'il y avait un lien inversement proportionnel entre le volume de demandes de passeport et le taux d'erreur. Par exemple, la plupart des Centres Service Canada affichant un taux d'erreur élevé traitaient annuellement un volume de demandes relativement faible, tandis que la plupart des Centres Service Canada affichant un faible taux d'erreur traitaient annuellement un volume de demandes élevé²⁴. L'analyse a également démontré des différences régionales dans le taux d'erreur.

4.2.2 Outils de formation et de soutien

Les résultats du sondage réalisé auprès des agents réceptionnaires²⁵ au printemps 2013 indiquent qu'ils ont pratiquement tous suivi la formation obligatoire avant d'offrir des services de passeport. Au total, 89 % des répondants au sondage ont signalé que la formation les avait bien préparés à offrir des services d'agent réceptionnaire²⁶. Selon les résultats des entrevues, le volet de la formation portant la validation des preuves documentaires de citoyenneté était simple et très accessible. Cela est en partie attribuable au fait que les agents de service aux citoyens de Service Canada sont déjà familiers avec la validation de ce type de preuves dans le cadre de l'octroi des numéros d'assurance sociale²⁷.

Les résultats du sondage auprès des agents réceptionnaires ainsi que des entrevues auprès des principaux intervenants indiquent que le manuel de l'agent réceptionnaire, qui fait partie des guides et documents que l'on retrouve dans la section « Lignes directrices opérationnelles », l'outil de calcul de date de voyage ainsi que la foire aux questions sont des outils efficaces auxquels on a souvent recours. Toutefois, les deux enquêtes révèlent que l'utilisation des définitions d'erreurs et du guide d'erreurs a été beaucoup moins fréquente. Plus précisément, 97 % des répondants au sondage auprès des agents réceptionnaires mentionnent que les Lignes directrices opérationnelles étaient utiles ou très utiles, alors que seulement 73 % des répondants ont trouvé le guide d'erreurs utile ou très utile²⁸. Les intervenants interrogés indiquent que les

Agent Service Offering [rapport technique à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada], p. 10 (document distinct).

²⁴ *Analysis of Passport Canada Administrative Data, July 2010-June 2011* [analyse des données administratives de Passeport Canada, juillet 2010 à juin 2011]. *Technical Report in support of the Evaluation of the Service Canada Passport Service Offering* [rapport technique à l'appui de l'évaluation des services de passeport de Service Canada], p. 16 (document distinct).

²⁵ Environ 870 agents réceptionnaires ayant déjà offert des services d'agent réceptionnaire ont été invités à répondre à un sondage en ligne. *Technical Report on the Passport Client Survey in support of the Evaluation of the Service Canada Passport Receiving Agent Service Offering* [rapport technique sur le sondage sur la satisfaction de la clientèle de Passeport Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada] (document distinct).

²⁶ *Rapport technique sur le sondage sur la satisfaction de la clientèle de Passeport Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada*, p. 13 (document distinct).

²⁷ *Rapport technique sur l'examen des entrevues menées auprès des principaux intervenants à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire*, p. 25 (document distinct).

²⁸ *Rapport technique sur le sondage mené auprès des agents réceptionnaires de Service Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada*, p. 20-21 (document distinct).

définitions d'erreurs et le guide d'erreurs étaient beaucoup trop imprécis²⁹. D'après ces derniers, le guide sur les photos manquait également de précision, mais ce résultat ne correspond pas à celui du sondage auprès des agents réceptionnaires pour le même outil³⁰.

4.2.3 Rétroaction

Selon les données du sondage auprès des agents réceptionnaires, plus de 90 % des agents réceptionnaires reçoivent une rétroaction sur le rendement de leur gestionnaire et 46 % reçoivent une rétroaction au moins une fois par mois³¹. Une majorité (77 %) est d'accord avec le fait qu'une rétroaction mensuelle sur le rendement est suffisante³².

Les données montrent des différences régionales dans la fréquence de communication des rapports d'erreurs. Les données recueillies révèlent que la rétroaction sur le rendement dans la région de l'Ontario était fournie tous les six mois, alors que dans d'autres régions elle était fournie tous les mois. De façon générale, les agents réceptionnaires de l'Ontario sont également moins satisfaits de la fréquence de la rétroaction; leur taux de satisfaction s'élève à 20 %, alors qu'il se situe entre 58 % et 85 % chez les agents des autres régions³³.

Les principaux intervenants interrogés soulignent que la description de certaines erreurs dans les rapports d'erreurs manquait de précision et que la réception de tels rapports de la part de Passeport Canada³⁴ n'était pas assez fréquente.

4.3. Satisfaction de la clientèle

Dans le cadre de la présente évaluation, un sondage sur la satisfaction de la clientèle³⁵ a été réalisé au printemps 2013. L'instrument d'enquête a été conçu à partir du Sondage national sur la satisfaction de la clientèle qu'avait déjà commandé Passeport Canada. Les données n'ont pu être recueillies qu'auprès des requérants ayant utilisé les services offerts par des agents réceptionnaires (clients de Service Canada); c'est pourquoi les résultats sur la satisfaction de la

Rapport technique sur l'examen des entrevues menées auprès des principaux intervenants à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire, p. 25-26 (document distinct).

²⁹ *Rapport technique sur l'examen des entrevues menées auprès des principaux intervenants à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire*, p. 25-26 (document distinct).

Rapport technique sur le sondage mené auprès des agents réceptionnaires de Service Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada, p. 20-21 (document distinct);

Rapport technique sur l'examen des entrevues menées auprès des principaux intervenants à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire, p. 25-26 (document distinct).

³⁰ *Rapport technique sur l'examen des entrevues menées auprès des principaux intervenants à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire*, p. 25 (document distinct).

³¹ *Rapport technique sur le sondage mené auprès des agents réceptionnaires de Service Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada*, p. 28 (document distinct).

³² *Ibid.*, p. 31.

³³ *Ibid.*, p. 29.

³⁴ *Rapport technique sur l'examen des entrevues menées auprès des principaux intervenants à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire*, p. 22 (document distinct).

³⁵ L'échantillonnage du sondage s'est limité aux personnes qui ont présenté une demande de passeport dans un bureau de Service Canada entre octobre 2012 et mars 2013. *Rapport technique sur le sondage sur la satisfaction de la clientèle de Passeport Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada* (document distinct).

clientèle n'ont pu être comparés avec ceux des autres modes de prestation offerts au pays (bureaux de Passeport Canada, agents réceptionnaires de Postes Canada et service postal).

4.3.1 Satisfaction

Selon les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle, 95 % des répondants sont satisfaits ou très satisfaits des services reçus. En outre, 94 % des répondants soulignent qu'ils feraient probablement ou fort probablement appel à Service Canada pour leur prochaine demande de passeport^{36, 37}.

La préférence accordée à Service Canada dans le sondage résulte de deux facteurs principaux³⁸. Premièrement, 71 % des répondants indiquent qu'ils ont choisi Service Canada pour des raisons de commodité, y compris l'emplacement avantageux du bureau par rapport à leur domicile (37 %) et la facilité d'utilisation de l'emplacement (34 %) en raison de particularités comme l'accès à un stationnement, les files d'attente moins longues ou facilité d'accès pour les personnes handicapées³⁹. Deuxièmement, 32 % des répondants indiquent qu'ils préfèrent utiliser les services en personnes à un bureau de Service Canada parce qu'ils peuvent poser des questions (17 %), obtenir de l'aide pour s'assurer que leur demande est bien remplie (12 %), et qu'ils n'ont pas à s'en remettre aux services postaux pour assurer la sécurité de leurs documents d'identité et de citoyenneté originaux (3 %).

4.3.2 Accessibilité

Comme il est mentionné à la section 3.1, les services d'agent réceptionnaire offerts dans les 144 Centres Service Canada au pays ont permis d'augmenter considérablement l'accessibilité aux services en personne pour les requérants, en particulier pour ceux qui vivent dans les régions éloignées et rurales et pour ceux des provinces et territoires où l'on ne trouve aucun bureau de Passeport Canada. Le nombre de demandes de passeport reçues par les agents réceptionnaires de Service Canada représente 41 % du volume total de demandes reçues par la poste à Passeport Canada⁴⁰ ou près de 10 % de toutes les demandes de passeport reçues en 2011-2012, comparativement à moins de 2 % en 2006-2007⁴¹. Depuis 2009-2010, Passeport Canada a atteint

³⁶ *Rapport technique sur le sondage sur la satisfaction de la clientèle de Passeport Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada*, p. 28 et 30 (document distinct).

³⁷ Selon des données recueillies indirectement auprès des principaux intervenants interrogés, des clients se sont dits satisfaits de la commodité et de la facilité d'utilisation des services d'agent réceptionnaire, de l'accessibilité et de la rapidité du service, et des clients qui ont eu recours aux services de validation des preuves documentaires de citoyenneté se sont dits satisfaits d'avoir pu conserver leurs documents d'identité. *Rapport technique sur l'examen des entrevues menées auprès des principaux intervenants à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire*, p. 19 (document distinct).

³⁸ *Rapport technique sur le sondage sur la satisfaction de la clientèle de Passeport Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada*, p. 15 (document distinct).

³⁹ Ce résultat est également étayé par la rétroaction de clients qui, selon les principaux intervenants, disent apprécier le fait d'avoir accès à des services de passeport plus ou moins localement et d'éviter les déplacements parfois longs et les dépenses qu'ils occasionnent. *Rapport technique sur l'examen des entrevues menées auprès des principaux intervenants à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire*, p. 22 (document distinct).

⁴⁰ [Rapport annuel de Passeport Canada 2011-2012](#), Figure 2 : Demandes reçues par mode de prestation de services. Consulté le 13 novembre 2014.

⁴¹ *Literature / File Review in support of the Evaluation of the Passport Receiving Agent Service Offering* [examen de la documentation et des études à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire], p. 12 (document distinct).

son objectif, c'est-à-dire que 95 % de la population a accès à des services en personne dans un rayon de 100 kilomètres. Les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle révèlent que plus de 80 % des répondants se trouvent à moins de 25 kilomètres d'un Centre Service Canada et 62 % à moins de 10 kilomètres. Les distances sont plus courtes chez les requérants des milieux urbains que ceux des milieux ruraux; ainsi, 90,5 % des requérants habitant en milieu urbain se trouvent à moins de 25 kilomètres d'un Centre Service Canada, et ce taux diminue à 39,9 % pour les requérants en milieu rural. Au total, 97 % des répondants au sondage étant en mesure d'évaluer la distance qui les sépare d'un Centre Service Canada indiquent que cette distance est acceptable⁴².

4.3.3 Délai de traitement

Temps d'attente

Les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle indiquent que les répondants ont attendu en moyenne près de 21 minutes avant de parler à un représentant de Service Canada; près de 60 % ont attendu moins de 20 minutes et 8 % ont attendu une heure ou plus. Dans une proportion de 90 %, les répondants disent trouver leur temps d'attente acceptable. Le pourcentage de répondants qui ont trouvé leur temps d'attente acceptable diminue lorsque le temps d'attente a été plus long. L'incidence négative du temps d'attente sur la satisfaction de la clientèle commence à se faire sentir davantage après 45 minutes, comme le démontre la forte hausse du pourcentage de répondants qui disent avoir trouvé inacceptable de devoir attendre de 45 à 59 minutes⁴³.

Délai de traitement

Selon l'analyse des données administratives de Passeport Canada, 89 % des demandes reçues par Service Canada ont été traitées dans les trois jours ouvrables⁴⁴. Pour les besoins de la présente évaluation, le « traitement » renvoie au temps écoulé entre la réception d'une demande par un agent réceptionnaire de Service Canada et la réception de cette demande à Passeport Canada à des fins d'examen, de validation et de production. Durant la période visée par l'évaluation, si une demande était retournée au client pour qu'il la révise avant de la présenter à nouveau, la date initiale de réception était conservée. Par conséquent, à moins qu'une demande révisée n'ait été présentée à nouveau le même jour, le fait de retenir la date initiale de réception comme date de début du traitement a forcément donné lieu à des délais de traitement plus longs⁴⁵. L'analyse a également révélé des différences régionales dans le délai de traitement. Par exemple, le délai de traitement moyen à Terre-Neuve-et-Labrador et en Saskatchewan (3 jours ouvrables) était presque deux fois supérieur à celui du Québec et de l'Ontario (1,7 jour ouvrable). À défaut d'avoir des données précises pour expliquer ces différences régionales, il est permis de croire qu'elles sont attribuables à des différences liées aux délais postaux et aux pratiques.

⁴² *Rapport technique sur le sondage sur la satisfaction de la clientèle de Passeport Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada*, p. 20 (document distinct).

⁴³ *Rapport technique sur le sondage sur la satisfaction de la clientèle de Passeport Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada*, p. 21-23 (document distinct).

⁴⁴ Le temps requis pour produire et livrer un passeport n'entre pas dans la portée de la présente évaluation étant donné que ces activités relevaient uniquement de Passeport Canada pendant la période visée par l'évaluation.

⁴⁵ *Analyse des données administratives de Passeport Canada, juillet 2010 à juin 2011. Rapport technique à l'appui de l'évaluation des services de passeport de Service Canada*, p. 10 (document distinct).

4.3.4 Amabilité et connaissances du personnel de Service Canada

Les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle indiquent un degré élevé de satisfaction de la clientèle à l'égard de l'amabilité et des connaissances des agents réceptionnaires de Service Canada. Au moins 95 % des répondants au sondage se sont dits satisfaits des agents réceptionnaires de Service Canada en raison de leur courtoisie, de leur compréhension des besoins des clients, de leur compétence et de leur capacité à répondre aux questions et à fournir des services dans la langue officielle choisie par le client⁴⁶.

4.4 Comparaison nationale et internationale

Comme il a été mentionné précédemment, les services d'agent réceptionnaire de Service Canada constituent l'un des quatre modes de prestation nationaux offerts aux Canadiens. Comme la présente évaluation porte essentiellement sur les aspects liés à la prestation de services, cette section compare les services d'agent réceptionnaire de Service Canada aux autres modes de prestation offerts au Canada et dans les autres pays sur le plan de l'accessibilité, du délai de traitement, du coût et de la satisfaction de la clientèle.

Modes de prestation nationaux

Dans l'ensemble, les services d'agent réceptionnaire de Service Canada se comparent avantageusement aux autres modes nationaux de prestation de services de passeport sur le plan de l'accessibilité, du délai de traitement, du coût et de la satisfaction de la clientèle⁴⁷. Ils sont offerts dans 144 Centres Service Canada, comparativement aux 34 bureaux de Passeport Canada et aux 56 bureaux de Postes Canada (voir figure 1). Ils assurent un délai de traitement de 20 jours ouvrables auxquels s'ajoute le délai de livraison, ce qui est comparable à tous les autres modes de prestation nationaux, à l'exception des bureaux de Passeport Canada, qui sont les seuls à offrir un service urgent⁴⁸. Service Canada perçoit des droits de passeport uniquement et, contrairement aux agents réceptionnaires de Postes Canada, n'exige pas de frais de service. D'autres précisions sont fournies à l'annexe D.

International

À l'échelle internationale, le Canada fait partie du *Groupe de passeport des Cinq nations* avec les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Un rapport technique⁴⁹ comparant le Canada aux pays membres de ce groupe a démontré que les modes canadiens de prestation de services de passeport, y compris les services d'agent réceptionnaire de Service Canada, se comparent avantageusement à ceux des autres pays sur le plan de l'accessibilité, du délai de traitement et des droits de passeport. La réalité géographique du Canada a été prise en compte dans les objectifs d'accessibilité fixés par Passeport Canada en ce qui concerne la

⁴⁶ *Rapport technique sur le sondage sur la satisfaction de la clientèle de Passeport Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada*, p. 25 (document distinct).

⁴⁷ Comme il est indiqué à la section 4.3, les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle réalisé en 2013 indiquent que 95 % des répondants étaient satisfaits des services d'agent réceptionnaire. Cependant, en l'absence de données récentes, il n'a pas été possible de comparer la satisfaction de la clientèle à l'égard des autres modes de prestation nationaux en 2013.

⁴⁸ *Passeport Canada* est le seul à pouvoir accélérer la délivrance des passeports. D'autres précisions sont fournies à l'annexe D.

⁴⁹ *Comparaison internationale des services de passeport. Rapport technique à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada* (document distinct).

distance que doivent parcourir les Canadiens pour avoir accès à un point de service de passeport (p. ex., 95 % des Canadiens parcourent moins de 100 kilomètres, alors que 99 % des citoyens du Royaume-Uni ont accès aux services dans un rayon de 5 kilomètres). Cependant, comme il a déjà été mentionné, les données du sondage sur la satisfaction de la clientèle indiquent que plus de 80 % des répondants disent se trouver à moins de 25 kilomètres d'un Centre Service Canada, parmi lesquels 62 % ont à parcourir moins de 10 kilomètres. Ces résultats se comparent avantageusement à ceux de l'Australie (88 % dans un rayon de 7,5 kilomètres)⁵⁰. D'autres précisions sur le délai de traitement et le coût des passeports sont fournies à l'annexe D⁵¹.

4.5 Nouveaux enjeux

On a demandé aux principaux intervenants interrogés de faire des suggestions pour améliorer les services d'agent réceptionnaire. Cette section présente certains résultats imprévus qui sont ressortis des entrevues auprès des principaux intervenants⁵². Même si l'étude exhaustive de ces enjeux n'entraîne pas dans le cadre de la présente évaluation, une évaluation plus approfondie pourrait être justifiée à la lumière de l'entente actuelle visant à appuyer la modernisation du Programme de passeport, tout en maintenant un niveau élevé de service à la clientèle⁵³.

4.5.1 Limite des services offerts actuellement

Changement de nom

Lorsqu'un citoyen demande un nouveau passeport en raison d'un changement de nom, il doit présenter une nouvelle demande de passeport générale et remettre son passeport actuel. Les agents réceptionnaires de Service Canada sont autorisés à accepter ces documents si le passeport actuel vient à échéance dans moins d'un an. Par contre, un passeport qui est encore valide pendant plus d'un an doit être retourné directement à Passeport Canada en même temps que la demande de passeport générale⁵⁴. Le fait d'autoriser les agents réceptionnaires de Service Canada à accepter les demandes de passeport visant un changement de nom, même si le passeport actuel est encore valide pour plus d'un an, pourrait améliorer le service à la clientèle dans ce cas particulier.

Demandes complexes

Les principaux intervenants interrogés proposent l'élargissement des services d'agent réceptionnaire de Service Canada de façon à permettre aux agents réceptionnaires de traiter un certain nombre de demandes complexes qui, durant la période visée par l'évaluation, devaient être aiguillées directement à Passeport Canada. Les agents réceptionnaires pourraient notamment

⁵⁰ Les données ne sont pas disponibles pour les États-Unis et la Nouvelle-Zélande. *Comparaison internationale des services de passeport. Rapport technique à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada* (document distinct).

⁵¹ Les coûts des passeports et les délais de délivrance relèvent du Programme de passeport.

⁵² *Rapport technique sur l'examen des entrevues menées auprès des principaux intervenants à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire* (document distinct).

⁵³ *Protocole d'entente entre CIC et RHDCC*, 2013. Document interne.

⁵⁴ Compte tenu des normes culturelles et sociales en vigueur au Canada à l'heure actuelle, ce sont surtout les femmes qui changent de nom après leur mariage ou leur divorce, cette exigence pourrait donc avoir de plus grandes répercussions sur les femmes que sur les hommes.

être autorisés à : accepter les demandes de passeport pour enfants comportant la signature d'un seul parent lorsque l'autre parent est décédé; retourner les passeports annulés au nom des personnes décédées; certifier les passeports; traiter les cas de passeport perdu, volé ou endommagé; aider à accélérer la correction des erreurs relevées dans un passeport; et aider les clients à remplir leur demande de passeport en ligne.

Points de service externes

L'examen des entrevues auprès des principaux intervenants indique qu'une communauté de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM) dans une région éloignée avait bénéficié de l'accès à un point de service externe d'un Centre Service Canada. Il est probable que plusieurs CLOSM semblables existent au pays. Si les services d'agent réceptionnaire devaient aussi être fournis dans des points de service externes, il serait important de s'assurer que cet élargissement s'applique à l'ensemble des points de service pour éviter les possibles inégalités dans la prestation de services à ces communautés.

4.5.2 Questions à approfondir

Hausse de volume dans les points de service

Parmi les principaux intervenants interrogés, plusieurs laissent entendre que la prestation des services d'agent réceptionnaire uniquement ou des services d'agent réceptionnaire et de validation des preuves documentaires de citoyenneté peut entraîner une hausse de volume dans les bureaux qui offrent ces services, par rapport à des bureaux situés à proximité qui ne les offrent pas. Cette hausse peut mettre une pression supplémentaire sur les agents de service aux citoyens et potentiellement accroître le temps d'attente des clients qui ont besoin des autres services. On fait remarquer que cette situation est particulièrement problématique dans les petits bureaux qui comptent peu d'employés durant la saison de pointe des demandes de passeport, mais aussi dans les bureaux situés en milieu urbain, qui reçoivent en général une clientèle plus diversifiée à qui il faut parfois consacrer plus de temps.⁵⁵

Questions liées aux preuves documentaires de citoyenneté

Même si l'étude exhaustive des services de validation des preuves documentaires de citoyenneté n'entre pas dans la portée de la présente évaluation, plusieurs questions liées à ce type de preuves ont été soulevées dans les entrevues auprès des principaux intervenants et pourraient justifier une évaluation plus approfondie. Comme il a été mentionné précédemment, plusieurs intervenants laissent entendre que la prestation des services de validation des preuves documentaires de citoyenneté peut entraîner une hausse de volume dans certains bureaux par rapport à d'autres Centres Service Canada où ce service supplémentaire n'est pas offert. Il est également souligné dans la section 4.2.2 que les agents du service aux citoyens, qui sont déjà familiers avec la validation des documents de citoyenneté dans le cadre de l'octroi des numéros d'assurance sociale, sont capables de maîtriser facilement les notions enseignées dans la formation qui

⁵⁵ Cette remarque a été formulée par un grand nombre d'intervenants interrogés, tant anglophones que francophones, qui représentaient trois régions sur quatre, des Centres Service Canada en milieu rural et urbain, ainsi que des Centres offrant *seulement* des services d'agent réceptionnaire et d'autres offrant à la fois des services d'agent réceptionnaire et de validation des preuves documentaires de citoyenneté. *Rapport technique sur l'examen des entrevues menées auprès des principaux intervenants à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire*, p. 33-34 (document distinct).

portent sur la validation de ce type de preuves. Finalement, les principaux intervenants interrogés soulignent que, selon la rétroaction des clients, ceux-ci souhaitent bénéficier des services de validation des preuves documentaires de citoyenneté. Étant donné que ces services ne sont offerts que dans 14 Centres Service Canada à l'heure actuelle, l'élargissement de ce service pourrait contribuer à améliorer le service à la clientèle.

5. Principales conclusions – efficacité et économie

Bien que les ententes de financement particulières aient évolué au même rythme que les services d'agent réceptionnaire, l'entente financière entre Passeport Canada et Service Canada correspondait exactement aux coûts liés à la prestation des services entre 2007 et 2013⁵⁶.

5.1 Coûts liés au traitement d'une demande de passeport

Service Canada supporte un ensemble de coûts, y compris des coûts variables pour chaque demande, des coûts fixes liés à la gestion des services d'agent réceptionnaire à l'administration centrale, des coûts non récurrents liés à l'élargissement du programme et à des frais de démarrage et des coûts liés à la réception et à l'examen des demandes incomplètes ou non conformes qui ne peuvent donc pas être transmises à Passeport Canada⁵⁷. L'annexe E fournit des précisions sur l'ensemble des coûts variables, fixes et non récurrents, liés à la fois à la prestation des services d'agent réceptionnaire et des services de validation des preuves documentaires de citoyenneté pour chacun des exercices financiers de 2008-2009 à 2012-2013.

5.1.1 Coûts variables

En vertu du protocole d'entente conclu en 2007, Passeport Canada s'engageait à payer à Service Canada un montant de 5 \$ par demande reçue entre le 1^{er} avril et le 30 septembre 2007. D'après une étude des temps et mouvements effectuée en 2007, le protocole d'entente conclu en 2008 a fait en sorte de modifier l'entente de financement de façon à ce que Passeport Canada rembourse à Service Canada un coût variable de 12,39 \$⁵⁸ par demande qu'il lui transmet⁵⁹. Comme il est indiqué dans la section 4.1, cette approche s'est avérée efficace et constitue un bon modèle d'établissement des coûts dans le contexte de volumes variables. À la suite d'une évaluation du projet pilote de validation des preuves documentaires de citoyenneté en 2009, un montant

⁵⁶ *Étude financière : Rapport technique à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire. Annexe A (document distinct).*

⁵⁷ Durant la période visée par l'évaluation, les coûts liés aux demandes non conformes n'étaient pas pris en compte dans l'entente de financement. Le protocole d'entente entre EDSC et CIC en vigueur à l'heure actuelle en tient maintenant compte.

⁵⁸ Ce montant est réparti comme suit : 9,91 \$ en salaires, 1,91 \$ pour le régime d'avantages sociaux des employés et 0,50 \$ en coûts non salariaux.

⁵⁹ *Protocole d'entente entre Passeport Canada et Service Canada, 2008. Document interne.*

supplémentaire de 1,75 \$ par demande est remboursé pour la validation de ces documents⁶⁰. Ce montant n'a pas changé depuis le moment de leur établissement et est resté le même durant la période d'évaluation.

Une deuxième étude des temps et mouvements⁶¹ a été réalisée en 2012. Selon les résultats, le délai de traitement des demandes de Service Canada a diminué de 3 minutes 23 secondes depuis l'étude des temps et mouvements effectuée en 2007, entraînant une diminution des coûts de 2,52 \$⁶² par demande. L'étude démontre également que Service Canada a mis 2 minutes 57 secondes de plus pour traiter une demande assortie de la validation des preuves documentaires de citoyenneté qu'une demande sans validation de ce type de preuves^{63, 64}.

Finalement, Service Canada a supporté des coûts liés à la réception et à l'examen des demandes incomplètes ou non conformes qui ne pouvaient être transmises à Passeport Canada. L'étude des temps et mouvements réalisée en 2012 a permis d'établir à 8,38 \$ le coût moyen pour traiter une demande non conforme. Le coût de l'examen plus approfondi d'une demande qui a été jugée non conforme a été estimé à environ 0,85 \$ par minute, ce qui représente un coût total d'environ 750 000 \$ pour 2011-2012⁶⁵.

Comme les coûts variables dépendent du volume de demandes transmises par Service Canada à Passeport Canada, l'augmentation des coûts variables de 2008-2009 à 2012-2013 témoigne de la tendance soutenue à la hausse du volume. Un pic dans le volume de demandes a été enregistré après l'entrée en vigueur de l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental en 2007, et de nouveau au moment du renouvellement de ces passeports cinq ans plus tard⁶⁶.

6. Conclusion

6.1 Pertinence

Les services d'agent réceptionnaire ont augmenté considérablement l'accessibilité aux services de passeport, en particulier dans les régions éloignées et rurales, grâce aux multiples points de service répartis dans l'ensemble des 13 provinces et territoires, y compris les régions où il n'y a

⁶⁰ Ce montant comprend 1,33 \$ en coûts salariaux, 0,28 \$ pour le régime d'avantages sociaux des employés et 0,14 \$ en coûts non *salariaux*.

⁶¹ L'étude a été menée sur un échantillon de 11 Centres Service Canada, dont six offraient uniquement des services d'agent *réceptionnaire* et cinq qui offraient à la fois des services d'agent réceptionnaire et des services de validation des preuves documentaires de citoyenneté. Service Canada. 2012. *Rapport sur les résultats de l'étude des temps et mouvements de 2012*. Document interne.

⁶² *Étude financière : Rapport technique à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire. Annexe A* (document *distinct*).

⁶³ Service Canada. 2012. *Rapport sur les résultats de l'étude des temps et mouvements de 2012*. Document interne.

⁶⁴ *Étude financière : Rapport technique à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire. Annexe B* (document *distinct*); et *Rapport sur les résultats de l'étude des temps et mouvements de 2012*. Document interne.

⁶⁵ Service Canada. 2012. *Rapport sur les résultats de l'étude des temps et mouvements de 2012*, p. 38. Document interne.

⁶⁶ [Rapport annuel de Passeport Canada 2011-2012](#). 1.6 Sommaire financier. Consulté le 13 novembre 2014.

aucun bureau de Passeport Canada. Les Canadiens en sont venus à compter sur l'accès élargi qui découlent des services d'agent réceptionnaire⁶⁷. Les services d'agent réceptionnaire renforcent également la capacité du Canada à délivrer des passeports aux Canadiens d'une manière comparable à celle d'autres pays qui proposent un modèle de prestation de services à options multiples. Ils s'inscrivent dans les priorités fédérales et ministérielles et appuient la responsabilité fédérale en matière de délivrance de passeports.

6.2 Atteinte des résultats

La prestation des services d'agent réceptionnaire s'est avérée efficace. Il a été établi que plusieurs éléments du partenariat et du programme méritaient de se retrouver dans de futurs partenariats de prestation de services. La satisfaction de la clientèle à l'égard des services d'agent réceptionnaire et des agents réceptionnaires de Service Canada a été élevée. Même s'il n'a pas été possible de comparer la satisfaction de la clientèle à l'égard des différents modes de prestation nationaux, les services d'agent réceptionnaire se comparaient avantageusement aux services semblables offerts dans d'autres pays sur le plan de l'accessibilité, du délai de traitement, du coût et de la satisfaction de la clientèle. La possibilité d'élargir la gamme de services offerts par les agents réceptionnaires peut renforcer la capacité de répondre aux besoins des clients durant la transition vers un programme de passeport modernisé.

Dans l'ensemble, le système de gestion du rendement (assurance de la qualité) a été considéré comme un système fiable, qui fonctionnait bien et qui a servi les deux partenaires de manière adéquate, comme en témoigne le fait que le taux moyen d'erreur est toujours demeuré inférieur à 2 %. Il a été suggéré d'approfondir la question des différences régionales pour ce qui est de la fréquence de communication des rapports d'erreurs. L'augmentation de la fréquence des rapports d'erreurs et la précision de certaines descriptions d'erreurs pourraient faire en sorte qu'un plus grand nombre de Centres Service Canada respectent le taux d'erreur cible. L'amélioration des outils considérés comme trop imprécis pourrait également contribuer à ce qu'un plus grand nombre de Centres Service Canada atteignent le taux d'erreur cible.

Dans le contexte de la présente Initiative de modernisation du Programme de passeport et des responsabilités de Service Canada à l'égard des opérations de passeport, le fait de mettre à jour le modèle logique de l'offre de services des agents réceptionnaires pour qu'il tienne compte exactement des activités et des résultats actuels permettrait de renforcer la capacité des partenaires à évaluer l'atteinte des objectifs des services d'agent réceptionnaire.

6.3 Efficacité et économie

Les coûts les plus importants engagés par Service Canada sont les coûts variables liés au volume de demandes de passeport qu'il traite. Entre 2008, soit le moment de l'établissement des coûts variables précis pour chaque demande, et juin 2013, Passeport Canada a remboursé à Service Canada ces coûts variables. Cette approche s'est avérée très efficace et a été considérée comme un bon modèle d'établissement des coûts dans un contexte de volumes variables. Entre 2007

⁶⁷ *Protocole d'entente entre Passeport Canada et Service Canada, 2013, p. 2. Document interne.*

et 2013, l'entente financière conclue entre Passeport Canada et Service Canada correspondait exactement aux coûts liés à la prestation des services.

7. Recommandations

À la lumière des constatations relevées dans la présente évaluation, il est recommandé à Service Canada :

- 1) d'envisager l'amélioration des mécanismes de rétroaction aux agents réceptionnaires et de soutien nécessaires afin d'assurer l'efficacité du Programme d'assurance de la qualité.
- 2) de mettre à jour le modèle logique de l'offre de services des agents réceptionnaires pour qu'il cadre mieux avec les activités et les résultats actuels, et d'appuyer les évaluations du rendement futures des services offerts par les agents réceptionnaires.
- 3) d'étudier la faisabilité d'élargir la gamme de services offerts par les agents réceptionnaires, notamment : mettre en place un système intégré de transfert de fichiers électroniques; accepter des demandes complexes, y compris les demandes de changement de nom sur un passeport de durée de validité supérieure à un an; et étendre les services liés aux preuves documentaires de citoyenneté.

Annexe A : Questions d'évaluation par source de données

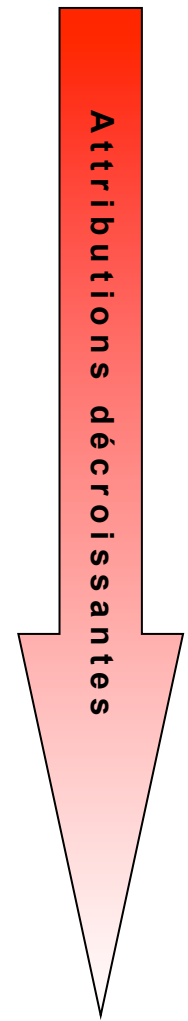
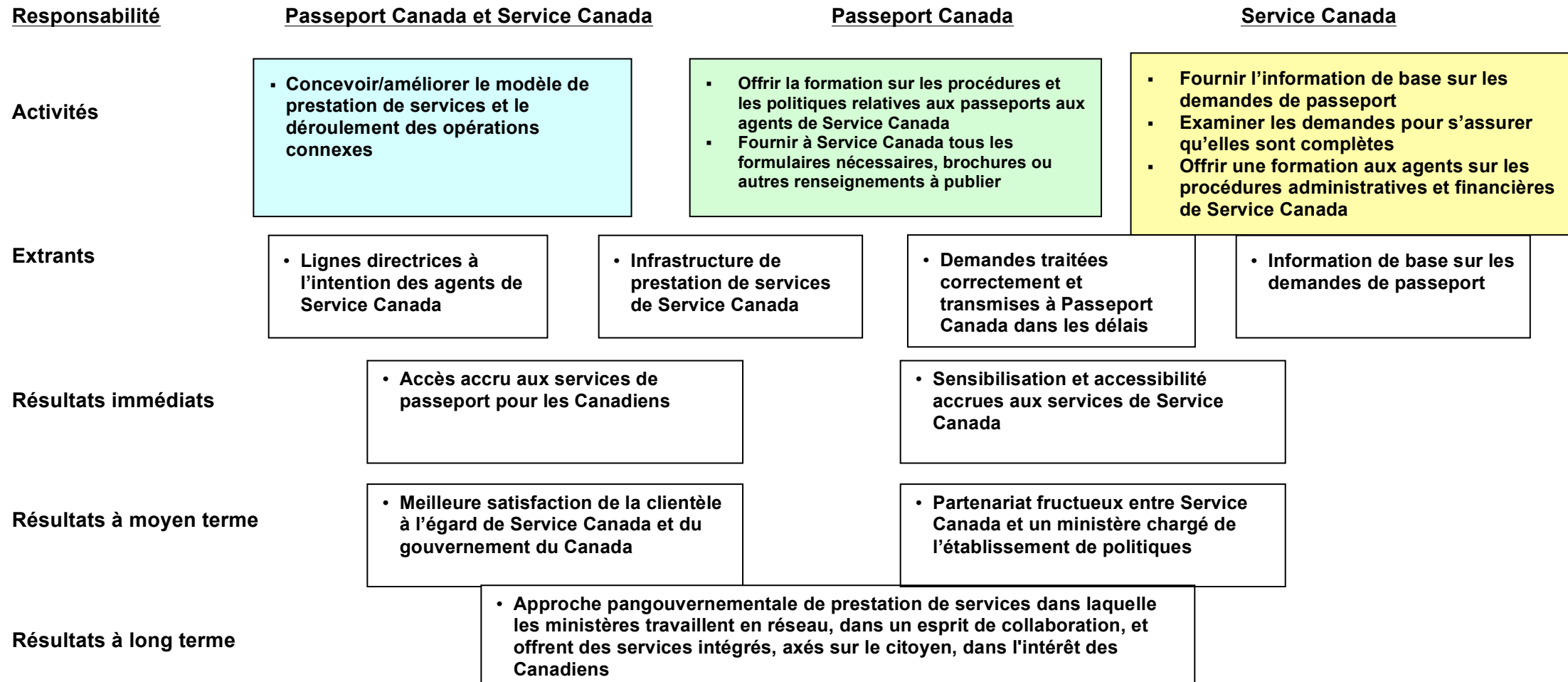
Tableau 1 : Grille d'évaluation des services d'agent réceptionnaire					
	Examen doc. et études	Analyse des données sur le rendement	Enquête sur la satisfaction de la clientèle	Sondage en ligne	Entrevues auprès des principaux intervenants
Rendement-efficacité (conception et prestation)	1	2	3	4	5
1. L'approche adoptée en matière de prestation de services est-elle efficace?	X	X			X
a. A-t-elle été mise en œuvre comme prévu?					X
b. Dans quelle mesure le partenariat entre Service Canada et Passeport Canada est-il efficace?					X
c. Quelles sont les leçons retenues/les possibilités de conclure des accords avec d'autres ministères pour la prestation de services?					X
2. Dans quelle mesure le système de mesure du rendement est-il adéquat?	X			X	X
a. La grille d'erreurs actuelle tient-elle compte de tous les problèmes possibles relatifs aux demandes?	X	X			X
b. Fournit-elle la rétroaction appropriée aux Centres Service Canada aux fins du contrôle de la qualité?		X		X	X
3. Quel est le rendement des services d'agent réceptionnaire quant à l'accessibilité, la fiabilité et la satisfaction de la clientèle?	X	X	X		
a. Quelle incidence ont-ils eue sur l'accessibilité?	X		X		
b. Quels ont été le taux d'erreur et le niveau de plaintes de la part des clients?	X	X			
c. Les demandes ont-elles été traitées de façon sécuritaire et dans les délais prescrits?	X	X	X		
d. Les clients ont-ils trouvé le personnel de Service Canada aimable et compétent?	X		X	X	
4. Quelles seront les conséquences sur les autres services offerts si Service Canada élargit ses services d'agent réceptionnaire (notamment en offrant un service de validation des preuves documentaires de citoyenneté)?	X				X
a. Est-il judicieux d'offrir ce service dans tous les Centres de service?					X
Rendement-efficacité et économie	1	2	3	4	5
5. Quels sont les coûts liés aux services d'agent réceptionnaire?	X				
a. Quel est le coût du traitement d'une demande de passeport pour Service Canada?	X				
b. Quels sont les coûts généraux du programme?	X				
c. Quels sont les coûts liés à la prestation des services d'agent réceptionnaire en milieu rural?	X				
6. De quelle façon la prestation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada se compare-t-elle aux	X				

autres modes de prestation offerts (bureau de Passeport Canada, service postal) et aux services d'agent réceptionnaire de Postes Canada sur le plan du rendement et de la satisfaction de la clientèle?					
7. Existe-t-il d'autres modèles de prestation qui pourraient améliorer le service?	X				X

Annexe B : Liste des rapports techniques

1. Emploi et Développement social Canada, 2014. *Analyse détaillée du sondage sur la satisfaction de la clientèle de Passeport Canada. Rapport technique à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada.* (Selon des données recueillies au printemps 2013.)
2. Emploi et Développement social Canada, 2014. *Étude financière. Rapport technique à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada.* (Selon des données de 2008-2013.)
3. Emploi et Développement social Canada, 2014. *Rapport technique sur l'étude menée auprès des principaux intervenants à l'appui de l'évaluation des services d'agents réceptionnaires de Service Canada.* (Selon des données recueillies à l'automne 2013.)
4. Emploi et Développement social Canada, 2014. *Rapport technique sur le sondage mené auprès des agents réceptionnaires de passeports de Service Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agents réceptionnaires de Service Canada.* (Selon des données recueillies au printemps 2013.)
5. Emploi et Développement social Canada, 2013. *Analyse des données administratives de Passeport Canada, de juillet 2010 à juin 2011. Rapport technique à l'appui de l'évaluation des services d'agents réceptionnaires de Service Canada.*
6. Emploi et Développement social Canada, 2013. *Étude concernant la qualité des données sur les passeports : Les données administratives découlant des services offerts par les agents réceptionnaires de passeports de Service Canada, de juillet 2010 à juin 2011. Rapport technique à l'appui de l'évaluation des services d'agents réceptionnaires de Service Canada.*
7. Emploi et Développement social Canada, 2013. *Comparaison internationale des services de passeport. Rapport technique à l'appui de l'évaluation des services d'agents réceptionnaires de Service Canada.*
8. Emploi et Développement social Canada, 2013. *Examen de la documentation et des études à l'appui de l'évaluation des services d'agents réceptionnaires de Service Canada.*
9. Emploi et Développement social Canada, 2013. *Rapport technique sur le sondage sur la satisfaction de la clientèle de Passeport Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agents réceptionnaires de Service Canada.* (Selon des données recueillies au printemps 2013.)

Annexe C : Modèle logique



Légende : Passeport Canada et Service Canada Passeport Canada Service Canada

Annexe D : Comparaison nationale et internationale des services de passeport

	Accessibilité	Délai de traitement	Coût ⁶⁸	Satisfaction de la clientèle ⁶⁹
Modes de prestation nationaux				
En personne à un bureau de Passeport Canada ⁷⁰	34 bureaux régionaux ⁷¹	<ul style="list-style-type: none"> • 10 jours ouvrables + délai de livraison • Retrait urgent (24 heures) • Retrait express (2 à 9 jours ouvrables) • Retrait régulier (10 jours ouvrables) 	Droits de passeport : <ul style="list-style-type: none"> • Adulte 5 ans : 120 \$ • Adulte 10 ans : 160 \$ • Enfant (jusqu'à 15 ans) 5 ans : 57 \$ • Retrait urgent : 110 \$ + droits de passeport • Retrait express : 50 \$ + droits de passeport • Retrait régulier : 20 \$ + droits de passeport 	96 % satisfaits dont 44 % très satisfaits (données de 2008) ⁷²
Par la poste	Toutes les régions	20 jours ouvrables + délai de livraison	Droits de passeport	41 % très satisfaits (données de 2008) ⁷³

⁶⁸ Ce sont les coûts facturés par les autres pays pour une demande régulière de passeport pour adultes; les prix sont convertis en dollars canadiens selon le taux de change du 31 octobre 2013.

⁶⁹ Le plus récent Sondage national sur la satisfaction de la clientèle commandé par Passeport Canada a été réalisé en 2008. Le Sondage sur la satisfaction de la clientèle *réalisé* à l'appui de la présente évaluation a été adapté à partir de précédents sondages sur la satisfaction de la clientèle de Passeport Canada; par conséquent, les mesures de la satisfaction sont comparables. Cependant, il n'est pas possible de comparer la satisfaction de la clientèle envers d'autres modes de prestation de services en 2013.

⁷⁰ Passeport Canada (Section : [Délais de traitement standards](#)). Consulté le 2 octobre 2014.

⁷¹ *Rapport annuel de Passeport Canada 2010-2011*, p. 6.

⁷² Environics Research Group, 2009. *Rapport préliminaire : Sondage national sur la satisfaction de la clientèle 2008*, Satisfaction globale à l'égard des services de Passeport Canada. Consulté le 13 novembre 2014.

⁷³ *Ibid.*

	Accessibilité	Délai de traitement	Coût ⁶⁸	Satisfaction de la clientèle ⁶⁹
Services d'agent réceptionnaire de Service Canada	144 bureaux, y compris en région éloignée, rurale et dans les villes ⁷⁴	20 jours ouvrables + délai de livraison	Droits de passeport	95 % satisfaits dont 67 % très satisfaits 94 % pourraient utiliser les services d'agent réceptionnaire de nouveau (données de 2013) ⁷⁵
Société canadienne des postes	56 bureaux offrant des services d'agent réceptionnaire; demandes de passeports disponibles dans tous les bureaux	20 jours ouvrables + délai de livraison	20 \$ frais de service + droits de passeport	44 % très satisfaits (données de 2008) ⁷⁶
Comparaison internationale				
Groupe de passeport des Cinq nations⁷⁷				
Canada ⁷⁸	95 % dans un rayon de 100 km	<ul style="list-style-type: none"> • 10 jours ouvrables + délai de livraison • Retrait urgent (24 heures) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adulte 5 ans : 120 \$ • Adulte 10 ans : 160 \$ • Enfant (jusqu'à 15 ans) 5 ans : 	96 % satisfaits dont 44 % très satisfaits (données de 2008) ⁷⁹

⁷⁴ Comme il est mentionné à la section 4.3.2 du présent rapport, plus de 80 % des répondants à un sondage sur la satisfaction de la clientèle indiquent qu'ils ont moins de 25 kilomètres à parcourir pour avoir accès aux services d'agent réceptionnaire, dont 62 % doivent parcourir moins de 10 kilomètres.

⁷⁵ *Rapport technique sur le Sondage sur la satisfaction de la clientèle de Passeport Canada à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada*, p. 28 (document distinct).

⁷⁶ Environics Research Group, 2009. *Rapport préliminaire : Sondage national sur la satisfaction de la clientèle 2008*. Satisfaction globale à l'égard des services de Passeport Canada. Consulté le 13 novembre 2014.

⁷⁷ Le Groupe de passeport des Cinq nations est une tribune internationale de coopération pour les autorités de délivrance de passeports. Les pays membres de ce groupe sont comparables, car une part importante de leur financement provient des frais d'utilisation, leur système de délivrance de passeports est principalement centralisé et leurs modes de prestation de services sont semblables. Passeport Canada. 2011. *Comparaison internationale des autorités de délivrance des passeports*. Mis en jour en mars 2012. Consulté le 13 novembre 2014.

⁷⁸ *Passeport Canada*. Consulté le 2 octobre 2014.

	Accessibilité	Délai de traitement	Coût ⁶⁸	Satisfaction de la clientèle ⁶⁹
		<ul style="list-style-type: none"> Retrait express (2 à 9 jours ouvrables) Retrait régulier (10 jours ouvrables) 	57 \$ <ul style="list-style-type: none"> Retrait urgent : 110 \$ + droits de passeport Retrait express : 50 \$ + droits de passeport Retrait régulier : 20 \$ + droits de passeport 	
Australie	88 % dans un rayon de 7,5 km	<ul style="list-style-type: none"> 10 jours ouvrables + livraison Urgent : 48 heures avec frais 	205,70 \$	88 %
Nouvelle-Zélande	S.O.	<ul style="list-style-type: none"> 10 jours Urgent : 3 jours avec frais 	129,61 \$	91 %
Royaume-Uni	99 % dans un rayon de 5 km	<ul style="list-style-type: none"> En personne : 2 semaines Poste : 3 semaines Premium (service supérieur) : moins de 4 heures + retrait Fast Track (service accéléré) : 1 semaine + livraison 	121,53 \$	88 %
États-Unis	S.O.	<ul style="list-style-type: none"> 4 à 6 semaines Urgent : 2 semaines avec frais et coût de livraison 	141,01 \$	S.O.

⁷⁹ Environics Research Group, 2009. [Rapport préliminaire : Sondage national sur la satisfaction de la clientèle 2008](#), Satisfaction globale à l'égard des services de Passeport Canada. Consulté le 13 novembre 2014.

	Accessibilité	Délai de traitement	Coût ⁶⁸	Satisfaction de la clientèle ⁶⁹
Autres pays comparables en partie ⁸⁰				
France	S.O.	Variable selon le lieu	126,48 \$	S.O.
Allemagne	S.O.	S.O.	83,85 \$	S.O.
Italie	S.O.	S.O.	60,40 \$	S.O.
Suisse	S.O.	S.O.	161,52 \$	S.O.
Japon	S.O.	S.O.	170,20 \$	S.O.

Source : Adapté de l'annexe B, *Comparaison internationale des services de passeport. Rapport technique à l'appui de l'évaluation des services d'agent réceptionnaire de Service Canada* (document distinct).

⁸⁰ Ces pays sont indiqués à des fins de comparaison parce qu'ils respectent les critères de base établis par Passeport Canada qui suivent : ils sont tous des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE); ils délivrent à l'heure actuelle des passeports électroniques qui respectent les spécifications de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et ils sont en partie tributaires des frais d'utilisation. Malgré les tentatives de comparer le Canada avec des pays non membres du *Groupe de passeport des Cinq nations*, les renseignements autres que les droits de passeport n'étaient pas accessibles pour la plupart. Passeport Canada, 2011. [Comparaison internationale des autorités de délivrance des passeports](#). Mise à jour en mars 2012. Consulté le 13 novembre 2014.

Annexe E : Coût annuel des services d'agent réceptionnaire de demande de passeport de Service Canada

Services d'agent réceptionnaire de Service Canada – Coûts liés aux agents réceptionnaires seulement

Agents réceptionnaires		Coûts variables			
Année	Volume facturé	Salaires	RASE (régime d'avantages sociaux des employés)	Autres que les salaires	Total
2008-2009 ^{81,82,83}	302 281	2 995 605 \$	598 516 \$	151 141 \$	3 745 262 \$
2009-2010	411 339	4 076 369 \$	814 451 \$	205 670 \$	5 096 490 \$
2010-2011	394 221	3 906 730 \$	780 558 \$	197 111 \$	4 884 398 \$
2011-2012	486 322	4 819 451 \$	962 918 \$	243 161 \$	6 025 530 \$
2012-2013	617 029	6 114 757 \$	1 221 717 \$	308 515 \$	7 644 989 \$

Coûts fixes				
Année	Salaires	RASE	Autres que les salaires	Total
2008-2009	398 171 \$	79 634 \$	75 000 \$	552 805 \$
2009-2010	477 912 \$	95 582 \$	75 000 \$	648 494 \$
2010-2011	528 885 \$	105 777 \$	75 000 \$	709 662 \$

⁸¹ À l'exception des mois d'avril et de mai, non facturés à Passeport Canada. Le volume s'élève à 344 920 si on tient compte des mois d'avril et de mai.

⁸² Les frais de démarrage liés à l'évaluation des menaces et des risques (200 000 \$ en coûts non salariaux), aux communications et au soutien connexe (19 899 \$ en salaires, 95 990 \$ en coûts non salariaux et 3 979 \$ au régime d'avantages sociaux des employés) n'ont pas été facturés.

⁸³ Des frais de démarrage liés à l'évaluation des menaces et des risques (200 000 \$ en coûts non salariaux) ont été facturés en 2008-2009, mais repris par la suite en 2009-2010.

2011-2012	530 375 \$	106 075 \$	75 000 \$	711 450 \$
2012-2013	530 375 \$	106 075 \$	75 000 \$	711 450 \$

Services d'agent réceptionnaire de Service Canada – Coûts liés aux preuves documentaires de citoyenneté seulement

Preuves documentaires de citoyenneté		Coûts variables			
Année	Volume facturé	Salaires	RASE	Autres que les salaires	Total
2008-2009					
2009-2010	26 674	34 676 \$	7 469 \$	4 535 \$	46 680 \$
2010-2011 ⁸⁴	26 443	34 376 \$	7 404 \$	4 495 \$	46 275 \$
2011-2012	33 098	43 027 \$	9 267 \$	5 627 \$	57 922 \$
2012-2013	31 584	41 059 \$	8 844 \$	5 369 \$	55 272 \$

Année	Coûts non récurrents			
	Salaires	RASE	Autres que les salaires	Total
2008-2009	81 842 \$	16 369 \$	94 842 \$	193 053 \$
2009-2010				
2010-2011 ⁸⁵	3 679 \$	736 \$	16 800 \$	21 215 \$
2011-2012				
2012-2013				

⁸⁴ Coûts variables liés aux preuves documentaires de citoyenneté facturés en trop de janvier à mars 2011, pour un montant de 11 397,75 \$ (6 513 demandes) – ce montant n'a pas été corrigé par la suite.

⁸⁵ Comprend des frais de démarrage pour les services d'agent réceptionnaire et de validation des preuves documentaires de citoyenneté.

Services d'agent réceptionnaire de Service Canada – Coûts liés aux agents réceptionnaires et aux preuves documentaires de citoyenneté combinés

Année	Coût total annuel			
	Salaires	RASE	Autres que les salaires	Total
2008-2009	3 475 618 \$	694 519 \$	320 983 \$	4 491 120 \$
2009-2010	4 588 958 \$	917 502 \$	285 204 \$	5 791 664 \$
2010-2011	4 473 670 \$	894 475 \$	293 406 \$	5 661 550 \$
2011-2012	5 392 853 \$	1 078 260 \$	323 788 \$	6 794 901 \$
2012-2013	6 686 192 \$	1 336 636 \$	388 884 \$	8 411 711 \$