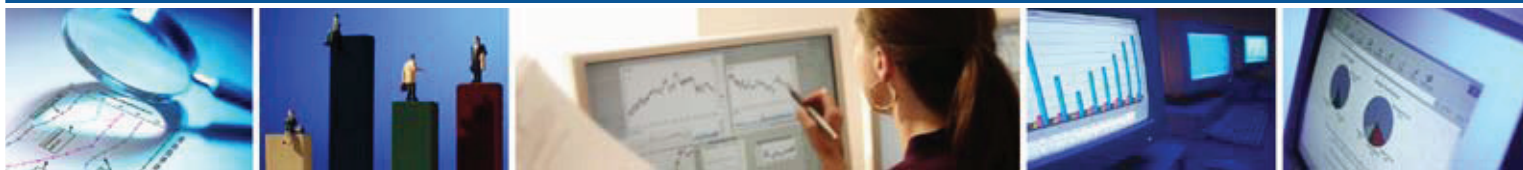




Maintenant et demain  
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons



Juin 2011

# Évaluation du Programme de remise écoAUTO

*Rapport final*  
**Juin 2011**

Direction générale de la politique stratégique et de la recherche



# *Évaluation du Programme de remise écoAUTO*

**Rapport final**

*Direction de l'évaluation  
Politique stratégique et recherche  
Ressources humaines et Développement des compétences Canada*

*Juin 2011*

**SP-1025-02-12F  
(also available in English)**

NB : le numéro de catalogue ministériel est situé en bas de la page couverture sur le côté gauche.

Vous pouvez obtenir cette publication en communiquant avec :

Services des publications  
Ressources humaines et Développement des compétences Canada  
140, promenade du Portage  
Phase IV, 12<sup>e</sup> étage  
Gatineau (Québec)  
K1A 0J9

Télécopieur : 819-953-7260

En ligne : <http://www12.rhdcc.gc.ca>

Ce document est offert en médias substituts sur demande (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC, ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes malentendantes ou ayant des troubles de la parole qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2012

ISBN : 978-1-100-98946-4

N° de cat. : HS28-200/2012F

Le contenu de cette publication ou de ce produit peut être reproduit en tout ou en partie, et par quelque moyen que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques mais non commerciales, sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire.

On demande seulement :

- De faire preuve de diligence raisonnable en assurant l'exactitude du matériel reproduit;
- D'indiquer le titre complet du matériel reproduit et l'organisation qui en est l'auteur;
- D'indiquer que la reproduction est une copie d'un document officiel publié par le gouvernement du Canada et que la reproduction n'a pas été faite en association avec le gouvernement du Canada ni avec l'appui de celui-ci.

La reproduction à des fins non commerciales est interdite, sauf avec la permission écrite de l'administrateur des droits d'auteur de la Couronne du gouvernement du Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux (TPSGC). Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec TPSGC au 613-996-6886 ou à : [droitdauteur.copyright@tpsgc-pwgsc.gc.ca](mailto:droitdauteur.copyright@tpsgc-pwgsc.gc.ca)

# *Table des matières*

<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>i</b>
<b>Sommaire.....</b>	<b>iii</b>
<b>Réponse de la direction.....</b>	<b>ix</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Profil du programme .....</b>	<b>3</b>
1.1 Raison d’être .....	3
1.2 Objectifs .....	4
1.3 Modèle logique .....	4
1.4 Description du processus de prestation de services .....	5
1.5 Bénéficiaires et fournisseurs de services .....	6
1.6 Gouvernance .....	7
1.6.1 Rôle de Transports Canada.....	7
1.6.2 Rôle de Service Canada.....	7
1.6.3 Responsabilités communes de Transports Canada et de Service Canada ....	8
1.7 Critères d’admissibilité .....	9
<b>2. Contexte d’évaluation.....</b>	<b>11</b>
2.1 Objectif et portée.....	11
2.2 Enjeux d’évaluation .....	11
2.3 Approche et méthodologie .....	12
2.3.1 Bilan documentaire.....	12
2.3.2 Entrevues avec les informateurs clés.....	13
2.3.3 Sondage sur la satisfaction de la clientèle .....	14
2.3.4 Visites des lieux.....	15
2.4 Forces et limites de la méthodologie .....	16
2.5 Enjeux dépassant la portée de l’évaluation.....	17
<b>3. Constatations .....</b>	<b>19</b>
3.1 Pertinence.....	19
3.1.1 Conformité avec les priorités du gouvernement.....	19
3.1.2 Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral .....	20
3.2 Rendement .....	21
3.2.1 Atteinte des résultats escomptés .....	21
3.2.2 Démonstration de l’efficacité et de l’économie.....	25
3.2.2.1 Mesure du rendement .....	26
3.2.2.2 Conception et exécution .....	28
3.3 Leçons apprises et pratiques intelligentes.....	40
<b>4. Conclusions.....</b>	<b>45</b>
<b>5. Recommandations.....</b>	<b>49</b>
<b>Annexe A.....</b>	<b>51</b>



## *Liste des tableaux*

Tableau 1	Résumé des enjeux d'évaluation relatifs à la pertinence et au rendement utilisés pour évaluer l'optimisation des ressources.....	12
Tableau 2	Dépenses annuelles, prévues et réelles, liées au Programme de remise écoAUTO pour les exercices 2007-2008 à 2009-2010.....	31





## *Liste des figures*

- Figure 1 Le modèle logique du Programme de remise écoAUTO illustre les liens entre les activités et les réalisations du programme d'une part, et les résultats immédiats et intermédiaires d'autre part..... 4
- Figure 2 Schéma des opérations de traitement des demandes par Transports Canada et Service Canada dans le cadre du Programme de remise écoAUTO ..... 6
- Figure 3 Niveau de satisfaction par rapport au temps de traitement des demandes du Programme de remise écoAUTO ..... 24
- Figure 4 Options relatives au Programme de remise écoAUTO : Une franche majorité des bénéficiaires de remise (demandes acceptées) et des non-bénéficiaires (demandes refusées) préfèrent la demande de remise au crédit d'impôt ..... 37



## *Liste des abréviations*

CCATM	Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé
DGSC	Direction générale de service aux citoyens, Service Canada
MDR	Modèle de détermination des ressources
NIV	Numéro d'identification du véhicule
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
SMA	Sous-ministre adjoint



# Sommaire

## Introduction

Le présent rapport présente les constatations de l'évaluation de la prestation des services dans le cadre du Programme de remise écoAUTO. L'évaluation a été effectuée par la Division de l'évaluation de Service Canada, Direction de l'évaluation, Ressources humaines et Développement des compétences Canada.

## Contexte

Le Programme de remise écoAUTO (écoAUTO), un programme de subventions mis sur pied dans le cadre de la Stratégie écoTRANSPORTS de Transports Canada, a été présenté dans le budget fédéral de 2007. Il avait pour objectifs stratégiques d'encourager l'achat ou la location de véhicules personnels écoénergétiques et de réduire, par le fait même, les émissions atmosphériques et la consommation d'énergie dans le secteur du transport<sup>1</sup>. En matière de prestation de services, l'objectif était de fournir aux Canadiens un service intégré, fiable et personnalisé à guichet unique.

## Méthodologie d'évaluation

L'évaluation visait les activités de prestation de services du Programme de remise écoAUTO de 2007 à 2010, soit de la mise en œuvre du programme jusqu'à son échéance. Le cadre d'évaluation, qui comprenait un modèle logique et une matrice d'évaluation, a guidé l'évaluation du programme. Les données ont été recueillies de mai 2009 à mars 2010 des quatre sources suivantes : étude des documents et dossiers, visite ou observation des lieux, entrevues avec les informateurs clés et sondage téléphonique auprès des clients.

## Enjeux d'évaluation

Les enjeux d'évaluation pris en compte sont conformes à la Politique sur l'évaluation de 2009 du Conseil du Trésor<sup>2</sup>. Ils ont trait à la pertinence et au rendement du programme ou, comme on le dit à Service Canada, à l'offre de service. À ces enjeux, énumérés ci-dessous, s'ajoutent ceux de la mesure du rendement, de la conception et prestation et des leçons apprises qui y sont associés.

- **Pertinence** : L'exécution du Programme de remise écoAUTO était-elle conforme aux priorités du gouvernement fédéral et à l'objectif stratégique de Service Canada? L'exécution du Programme de remise écoAUTO était-elle en harmonie avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral?

---

<sup>1</sup> Cadre de vérification axé sur les risques relativement au Programme de remise écoAUTO, annexe E, page 2.

<sup>2</sup> Annexe A : *Directive sur la fonction d'évaluation*, SCT, 1<sup>er</sup> avril 2009.

- Atteinte des résultats escomptés (également appelés réussites) : Dans quelle mesure les résultats escomptés dans le cadre du Programme de remise écoAUTO ont-ils été atteints?
- Efficience et économie : Les activités et les services ont-ils été exécutés de la façon la plus efficiente possible? Les résultats escomptés du Programme de remise écoAUTO ont-ils été atteints de la façon la plus économique possible?

## Constatations de l'évaluation

### ***Pertinence***

Un décret pris en vertu de la *Loi sur les restructurations et les transferts d'attributions dans l'administration publique* a confirmé le rôle du gouvernement fédéral de déléguer l'exécution du Programme de remise écoAUTO au réseau de bureaux de Service Canada et à ses différents modes de prestation de services. Les objectifs du programme étaient à la fois de nature à appuyer les engagements et les obligations du gouvernement fédéral et à contribuer à la réalisation de l'objectif stratégique de Service Canada d'offrir un excellent service aux Canadiens.

### ***Atteinte des résultats***

La plupart des informateurs clés ont exprimé un avis favorable sur le rendement du Programme de remise écoAUTO en ce qui concerne l'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires, perception confirmée par le sondage auprès des clients. L'engagement des partenaires Service Canada et Transports Canada partout au pays a été reconnu comme ayant fortement contribué à l'atteinte des objectifs du programme. En somme, les clients et les partenaires étaient satisfaits de l'exécution du Programme de remise écoAUTO. De l'avis des clients, la prestation des services s'est faite de façon fluide par deux organismes fédéraux qui ont versé plus de 191,2 millions de dollars de remise à plus de 169 800 personnes. De l'avis de Service Canada, le taux d'erreurs a été faible, les plaintes peu nombreuses et le programme mis en œuvre au moment prévu. Son partenaire a, pour sa part, indiqué qu'il avait acquis des connaissances en matière de prestation de services et qu'il avait expérimenté un modèle mixte de prestation de services avec un partenaire auquel il ferait volontiers appel de nouveau. L'évaluation a permis de déterminer que tous les objectifs liés à la prestation de services indiqués dans le modèle logique, tant immédiats qu'intermédiaires, avaient été atteints.

Les objectifs immédiats ont été atteints puisque Service Canada a respecté ses engagements en atteignant ses objectifs organisationnels et en satisfaisant aux dispositions du protocole d'entente. En outre, la collaboration avec Transports Canada s'est révélée fructueuse, ce qui a contribué à l'atteinte de l'objectif intermédiaire, qui consistait à fournir un service efficace et intégré dans le cadre du Programme de remise écoAUTO.

L'évaluation a révélé que les objectifs immédiats du programme écoAUTO avaient été atteints, soit la satisfaction des clients et un service fluide où les renseignements requis sont communiqués rapidement et les remises versées à temps à l'achat ou à la location

d'un véhicule admissible. L'atteinte de ces objectifs, et le fait que la majorité des demandeurs recommanderaient volontiers le programme aux membres de leur famille ou à leurs amis, ont été considérées comme un pas vers l'atteinte de l'un des objectifs intermédiaires du programme, soit de tenir la population canadienne au courant du Programme de remise écoAUTO.

Le Programme de remise écoAUTO a eu deux grands impacts inattendus qui ont été jugés positifs. D'abord, le niveau élevé d'engagement de Service Canada et de Transports Canada a donné lieu à un transfert de connaissances dont l'utilisation d'un modèle mixte de prestation de services et le regroupement des services ont été les instruments. Ensuite, le sondage a révélé que 63 % des demandeurs auxquels une remise avait été versée estiment que le Programme de remise écoAUTO leur a permis d'augmenter passablement ou considérablement leurs connaissances des divers véhicules écoénergétiques offerts.

### ***Efficienc e et économie***

Il n'y a pas eu consensus parmi les informateurs clés sur les questions suivantes : les activités ont-elles été exécutées et les services ont-ils été fournis de la façon la plus efficiente possible? Les résultats ont-ils été atteints de façon économique? Les données recueillies étaient complètes et l'équipe de mesure du rendement de Service Canada a accompli un travail considérable, mais l'évaluation a déterminé que le système de mesure du rendement global ne fournissait pas aux décideurs les données essentielles telles que les progrès réalisés au regard des objectifs, les normes de service utiles, le délai pendant lequel les demandes demeuraient en attente à diverses étapes précises du processus de traitement ou les fonds dépensés à ce jour. La conception du système de mesure du rendement a représenté un défi pour l'équipe de mesure du rendement parce que le système devait s'appuyer sur les données de l'organisation partenaire et que des rapports quotidiens sur la charge de travail devaient être produits chaque matin à l'intention des gestionnaires principaux de Service Canada et de Transports Canada.

Les concepteurs de l'offre de service ont utilisé le modèle de détermination des ressources (MDR) pour déterminer les ressources nécessaires et les affecter. Bien que Service Canada ait été choisi pour exécuter le programme de remise écoAUTO en mars 2007, les ententes de services résultant d'un décret n'ont été signées qu'en août 2007. En partie à cause de ce retard, une somme d'un million de dollars prévue au budget de la première année n'a pas été utilisée, et un déficit de deux millions de dollars a été enregistré à la fin de la deuxième année. Le dépassement des dépenses a été attribué notamment à l'absence de suivi détaillé et à la sous-estimation du délai nécessaire pour traiter une demande, de même qu'à l'impossibilité de reporter les fonds inutilisés d'un exercice à l'autre. En outre, l'absence de système de codage des projets et divers problèmes liés aux ressources humaines, comme un taux de roulement élevé et le manque de formation des préposés aux services et des nouveaux employés, ont aggravé la situation.

Sur les plans de la conception et de l'exécution, le Programme de remise écoAUTO était considéré comme un modèle pratique qui permettait d'atteindre les résultats escomptés. Bien que le partenaire interministériel et, plus particulièrement, les clients du programme se soient dits hautement satisfaits de la conception et de l'exécution du programme, l'évaluation a révélé que ce dernier n'avait pas été exécuté de façon efficiente et

économique parce qu'on n'avait pas bien défini les ressources ni surveillé les dépenses de près. Les informateurs clés fédéraux ont déclaré à l'unanimité que les deux partenaires avaient rempli leur rôle selon les termes du protocole d'entente, mais certains ont trouvé inquiétante ou embarrassante l'absence de mécanisme visant à vérifier si l'autre partenaire contribuait aux objectifs du Programme de remise écoAUTO, ce qui a fait que le travail a parfois été effectué en double. De plus, le manque de données de l'étude des temps et mouvements et l'absence de normes de service établies ont empêché l'équipe d'évaluation de mesurer l'écart entre le rendement escompté et le rendement réel du programme.

Dans l'ensemble, même s'il n'était pas considéré comme la méthode la plus rapide ou la plus économique, le modèle mixte de prestation de services a permis de renforcer un partenariat gouvernemental, d'établir une expertise et d'accroître la visibilité des programmes gouvernementaux au sein de la population canadienne. De plus, l'évaluation a permis d'établir qu'il n'existait aucun obstacle pour les clients, que le processus de demande et les critères d'admissibilité étaient clairs et équitables et que le mode de prestation de services choisi convenait à la majorité des clients. Aucune autre approche viable qui aurait permis d'atteindre des résultats semblables ou meilleurs à moindre coût n'a été établie.

### ***Leçons apprises et pratiques intelligentes***

L'intégration de la présentation des leçons apprises de la mise en œuvre, des pratiques intelligentes et des autres observations avait pour objectif de mettre en évidence les expériences vécues par les informateurs clés de façon à en dégager l'orientation à donner au développement organisationnel futur. En ce qui concerne les leçons apprises de la mise en œuvre, des opinions, des préoccupations et des suggestions ont été formulées relativement à la conception et au suivi du processus de prestation ainsi qu'à la résolution de problèmes. Parmi les éléments importants à prendre en considération dans le cadre d'autres projets, mentionnons les suivants : engagement de la haute direction régionale, affectation de temps et de ressources suffisants pour assurer la réussite de la mise en œuvre, bonne communication, collecte adéquate de données (financières et non financières) pour la mesure du rendement et connaissance approfondie de l'offre de service. En ce qui concerne les pratiques intelligentes, les commentaires portaient sur la gouvernance du projet, la gestion du projet et les ressources humaines. Les informateurs ont indiqué que la réussite de la gouvernance reposait sur l'établissement d'une bonne relation professionnelle entre les partenaires, de la phase de planification jusqu'à l'échéance du programme, tandis que le succès de la gestion du projet reposait sur l'engagement des intervenants et sur l'issue des réunions du groupe de travail. Sur le plan des ressources humaines, ils ont mentionné plus particulièrement l'uniformité et l'expertise dont ont fait preuve les employés détachés et les membres du personnel. D'autres observations portaient sur l'importance de la gestion de l'offre de service ainsi que sur des possibilités nouvelles et différentes de marketing et de stratégie de la marque.



## Recommandations

À la lumière de ce qui est ressorti de l'évaluation, on recommande à Service Canada d'effectuer ce qui suit :

1. Élaborer, pour les nouvelles offres de service, un plan générique qui explique le programme, qui indique qui doit être mobilisé et qui définit l'ampleur des ressources (temps et argent) qu'il sera nécessaire d'y consacrer. Le modèle de traitement devrait fournir des détails à l'intention des futurs partenaires et des nouveaux employés de Service Canada et favoriser une approche plus systématique et moins passive tant à la Direction générale de service aux citoyens qu'à la Direction générale des services de traitement et de paiement.
2. Élaborer une stratégie visant à délimiter les rôles et les responsabilités au sein de la Direction générale de service aux citoyens ainsi que de la Direction générale des services de traitement et de paiement afin d'assurer la gestion efficace des ressources et d'éviter que le travail soit effectué en double. Communiquer cette stratégie au sein de Service Canada.
3. Établir et utiliser un système de suivi du rendement qui permet une planification éclairée et des rapports des dépenses établis en fonction du modèle de référence de façon à faire ressortir les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés.



# *Réponse de la direction*

## **Introduction**

La présente réponse de la direction expose la position du ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences Canada (RHDC), y compris celle de l'initiative Service Canada qui agit sous son autorité, sur les principales conclusions et recommandations de l'Évaluation du Programme de remise écoAUTO. Cette évaluation était axée sur le partenariat entre Service Canada et Transports Canada (le « responsable » du Programme de remise écoAUTO) et sur le volet prestation de services de ce programme. La réponse de la direction soulignera les leçons apprises du Programme de remise écoAUTO et la façon dont ces leçons se sont ensuite traduites en mesures qui sont actuellement appliquées aux nouvelles offres et aux offres permanentes de service.

Dans ses constatations, l'évaluation met en relief le lancement et la réalisation réussis du programme susmentionné par Service Canada, notant que tous les résultats désirés ont été atteints, que la prestation de services a été assurée sans discontinuité et que la clientèle était satisfaite de son expérience du programme concerné. Transports Canada a aussi exprimé sa satisfaction vis-à-vis de son partenariat couronné de succès et axé sur la collaboration avec Service Canada, reconnaissant l'excellent soutien qu'il a reçu pendant la réalisation de ses engagements.

Autre constatation de l'évaluation, mentionne en dépit des défis que la conception et la mise en œuvre ont posés pour Service Canada, ce dernier a appliqué en un très court laps de temps une stratégie en matière de services qui respectait les objectifs et les résultats de l'offre. Service Canada a forgé avec Transports Canada un partenariat fructueux qui a mené à un modèle de prestation de services novateur, les deux partenaires étant logés conjointement à l'intérieur du centre de traitement. Ce modèle a contribué au succès global de la réalisation par Service Canada du Programme de remise écoAUTO.

## **Recommandations**

- 1. Élaborer, pour les nouvelles offres de service, un plan générique qui explique le programme, qui indique qui doit être mobilisé et qui définit l'ampleur des ressources (temps et argent) qu'il sera nécessaire d'y consacrer. Le modèle de traitement devrait fournir des détails à l'intention des futurs partenaires et des nouveaux employés de Service Canada et favoriser une approche plus systématique et moins passive tant à la Direction générale de service aux citoyens qu'à la Direction générale des services de traitement et de paiement.*

La direction est d'accord avec cette recommandation et, depuis la fin du Programme de remise écoAUTO, elle a mené un certain nombre d'initiatives visant à normaliser la méthode d'offre de service de Service Canada. Même si Service Canada n'a pas reçu de vastes pouvoirs pour assurer la prestation de services de niveau 1 au nom du gouvernement du Canada, il est en train de mettre au point des outils et des processus génériques afin de

tenir compte de la souplesse et du caractère unique des nouvelles offres de service tout en contribuant à l'adoption d'une méthode systématique d'intégration de nouvelles activités.

### **Mesures prises**

- a. En 2008, se fondant en partie sur les leçons apprises du Programme de remise écoAUTO, la Direction générale de service aux citoyens (DGSC) a entrepris l'examen de sa méthode d'évaluation et d'approbation de toutes les nouvelles activités proposées. Elle a, par la suite, défini et mis en œuvre un cycle de vie des activités relatives aux offres de service en tant que processus normalisé pour l'évaluation de nouveaux débouchés, de même que pour la conceptualisation, la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance de nouvelles offres de service. Elle a aussi défini des outils et des modèles pour appuyer chaque phase du processus.
  - b. La Direction de la gestion intégrée des modes de service (DGIMS) de la DGSC a mis en œuvre et continue de peaufiner un Modèle d'expérience de service (MES) pour le mode de services en personne qui permet une évaluation immédiate des besoins du client et qui dirige ce dernier soit vers une solution rapide au moyen du libre-service, soit vers des services assistés plus poussés de niveau 2 à la Direction générale des services de traitement et de paiement (DGSTP).
  - c. La DGSC et la DGCM ont conjointement mis au point un modèle de coûts générique expressément destiné aux nouvelles offres de service qui permettra au gestionnaire du groupe de service de saisir des renseignements opérationnels pertinents qu'on pourra facilement traduire en coûts. Cela permettra d'estimer le niveau d'effort et de définir les coûts en termes d'effort avant la mise en œuvre de l'offre de service.
2. *Élaborer une stratégie visant à délimiter les rôles et les responsabilités au sein de la Direction générale de service aux citoyens ainsi que de la Direction générale des services de traitement et de paiement afin d'assurer la gestion efficace des ressources et d'éviter que le travail soit effectué en double. Communiquer cette stratégie au sein de Service Canada.*

La direction est d'accord avec cette recommandation et a entrepris de s'attaquer à la répartition des rôles et des responsabilités entre les deux directions générales.

### **Mesures prises**

- 1) On a remanié la DGSC en 2009 pour obtenir un modèle fonctionnel et on a attribué à chacune des directions la responsabilité de stades du processus d'élaboration d'offres de service. Ce modèle s'harmonise avec les composantes du cycle de vie des activités relatives aux offres de service.
- 2) Service Canada met actuellement en œuvre un modèle structurel de gestion des services qui permet de remanier les structures et le travail suivant les volets opérationnels, notamment entre les responsabilités relatives aux services aux citoyens et celles relatives aux services de traitement et de paiement.

- 3) Service Canada a remanié les fonctions de ses modes de service. La DGSTP conserve le mode de service par courrier, qui est principalement associé à la fonction de traitement. On a regroupé les modes de service par le Web, par téléphone et en personne, qui sont des fonctions plus immédiates et axées vers le client, sous l'autorité de la Direction de la gestion intégrée des modes de service de la DGSC en 2010.
  - 4) La DGSC et d'autres directions générales de Service Canada, y compris la DGSTP, ont mené des exercices de la matrice RACI (Responsable, Tenu de rendre compte, Consulté, Informé) pour relever les problèmes et s'employer à améliorer les choses. Les communications permanentes, y compris les discussions bilatérales et la participation des SMA aux travaux de comités de gestion des services, font que les deux directions générales continuent à clarifier les rôles et les responsabilités.
3. *Établir et utiliser un système de suivi du rendement qui permet une planification éclairée et des rapports des dépenses établis en fonction du modèle de référence de façon à faire ressortir les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés.*

La direction est d'accord avec cette recommandation et a pris des mesures pour normaliser ses produits et ses processus de gestion du rendement.

### **Mesures prises**

- 1) La DGSC est en train de mettre au point un cadre de gestion financière qui inclut les responsabilités et les contrôles financiers requis en vue d'améliorer les estimations de coûts, le recouvrement de ces derniers et la gestion globale des fonds.
- 2) La DGSC a établi des tableaux de présentation des rapports qui permettent à la direction de surveiller le rendement, les résultats et les volumes des offres de service. Elle transmet également ces tableaux à ses partenaires pour gérer l'évolution des progrès par rapport aux résultats prévus.
- 3) Service Canada a créé et publie des rapports nationaux et régionaux sur les fiches de rendement pour mesurer les principaux indicateurs de rendement (PIR) relatifs aux offres de service.

### **Conclusion**

Le Programme de remise écoAUTO a été mis en œuvre durant la phase préliminaire de création de Service Canada, et les leçons qui ont été apprises de cette expérience ont contribué à l'évolution permanente de l'approche adoptée par l'organisation pour réaliser ses activités. Depuis la fin de ce programme, Service Canada fait constamment des progrès grâce à la définition et à la planification permanentes des rôles et des responsabilités, à la normalisation des processus et des approches dans toute l'organisation et à l'intégration des modes de prestation de services.

Service Canada est encore une organisation relativement nouvelle qui continue à progresser et à évoluer. Bien que les processus internes fassent l'objet d'une surveillance et d'améliorations permanentes, l'expérience du Programme de remise écoAUTO atteste de la capacité de cette organisation, à l'échelle nationale et régionale, d'être réceptive aux besoins de ses partenaires et à ceux des Canadiens. Ce progrès permet à Service Canada d'étendre son expertise en matière de services aux gens, de parfaire sa capacité de créer des partenariats et d'offrir aux citoyens un meilleur accès aux principaux programmes et services gouvernementaux.

# *Introduction*

Le présent rapport expose les résultats de l'évaluation de la prestation des services dans le cadre du Programme de remise écoAUTO. L'évaluation a été menée par la Division de l'évaluation de Service Canada, Direction de l'évaluation, Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Elle avait pour objectif d'examiner la pertinence et le rendement de la prestation de services dans le cadre du programme à la lumière des questions fondamentales de la Politique sur l'évaluation<sup>3</sup> de 2009 du Conseil du Trésor. L'évaluation des objectifs de la politique du programme relève de la compétence de l'équipe d'évaluation de Transports Canada et dépasse donc la portée de la présente évaluation.

Le rapport, basé sur les données recueillies entre mai 2009 et mars 2010, s'articule ainsi :

- **Section 1 :** La section **Profil du programme** présente le programme, notamment sa raison d'être, ses objectifs, ses services, ses bénéficiaires, sa gouvernance, ses critères d'admissibilité et le modèle logique qui illustre graphiquement les liens entre les activités, les réalisations et les résultats en matière de prestation de services.
- **Section 2 :** La section **Contexte de l'évaluation** décrit le contexte dans lequel l'évaluation a été réalisée, y compris l'approche et la méthodologie utilisées, et aborde les forces et les limites de l'approche méthodologique.
- **Section 3 :** La section **Principales constatations** résume les principaux résultats de l'évaluation présentés en fonction des enjeux de l'évaluation.
- **Section 4 :** La section **Conclusions** présente les conclusions tirées des principales constatations.
- **Section 5 :** La section **Recommandations** présente les recommandations formulées à la lumière des données probantes de l'évaluation et des conclusions.

---

<sup>3</sup> Annexe A : Directive sur la fonction d'évaluation, SCT, 1<sup>er</sup> avril 2009.





# 1. Profil du programme

## 1.1 Raison d'être

Le Programme de remise écoAUTO (écoAUTO), un programme de subventions mis sur pied dans le cadre de la Stratégie écoTRANSPORTS de Transports Canada, a été présenté dans le budget fédéral de 2007 dans le but d'encourager l'achat ou la location de véhicules personnels écoénergétiques et, par conséquent, de réduire les émissions atmosphériques et la consommation d'énergie dans le secteur du transport<sup>4</sup>.

La stratégie globale, comprenant les programmes écoAUTO, écoMOBILITÉ, écoMARCHANDISES et écoÉNERGIE, a été créée pour appuyer le Programme sur la qualité de l'air du gouvernement du Canada. La supervision du Programme de remise écoAUTO, y compris la responsabilité de l'ensemble des activités liées à la conception du programme, à l'orientation stratégique et au versement des remises, a été confiée à Transports Canada. Service Canada a été identifié comme fournisseur potentiel des services dans le cadre du programme compte tenu de son mandat établi d'organe de prestation de services du gouvernement du Canada. Cependant, le rôle de Service Canada n'a été confirmé qu'en juillet 2007, et les autorités législatives qui ont validé le rôle de prestataire de services de Service Canada, n'ont été établies qu'en août 2007 dans le cadre de changements apportés à l'appareil gouvernemental aux termes de la *Loi sur les restructurations et les transferts d'attributions dans l'administration publique*. Du fait des priorités du gouvernement du Canada et des échéanciers serrés, les gestionnaires de Service Canada ont considéré cette offre de service comme hautement prioritaire, de façon à respecter la date prévue du 1<sup>er</sup> octobre 2007 pour la mise en œuvre opérationnelle. Un protocole d'entente a été signé entre Service Canada et Transports Canada en janvier 2008 (rétroactif au 1<sup>er</sup> octobre 2007). Celui-ci visait à décrire les rôles et responsabilités respectifs et communs de Transports Canada et de Service Canada à l'égard de la prestation des services ainsi qu'à établir une structure de gouvernance pour l'administration du programme.

Dans le budget fédéral de 2008, il a été annoncé que les modèles ultérieurs à 2008 ne seraient pas admissibles au Programme de remise écoAUTO et que les consommateurs pourraient présenter des demandes de remise à l'égard des véhicules admissibles jusqu'au 31 mars 2009<sup>5</sup>. Le coût total du programme s'est élevé à 264 millions de dollars, dont 191,2 millions de dollars ont été versés en remise; on a reçu plus de 182 300 demandes, et 169 800 d'entre elles ont été approuvées<sup>6</sup>. Des fonds d'environ 14 millions de dollars ont été consacrés à la prestation des services. L'évaluation ne porte que sur ces fonds.

---

<sup>4</sup> Cadre de vérification axé sur les risques relativement au Programme de remise écoAUTO, annexe E, page 2.

<sup>5</sup> <http://www.budget.gc.ca/2008/plan/chap4a-fra.html>

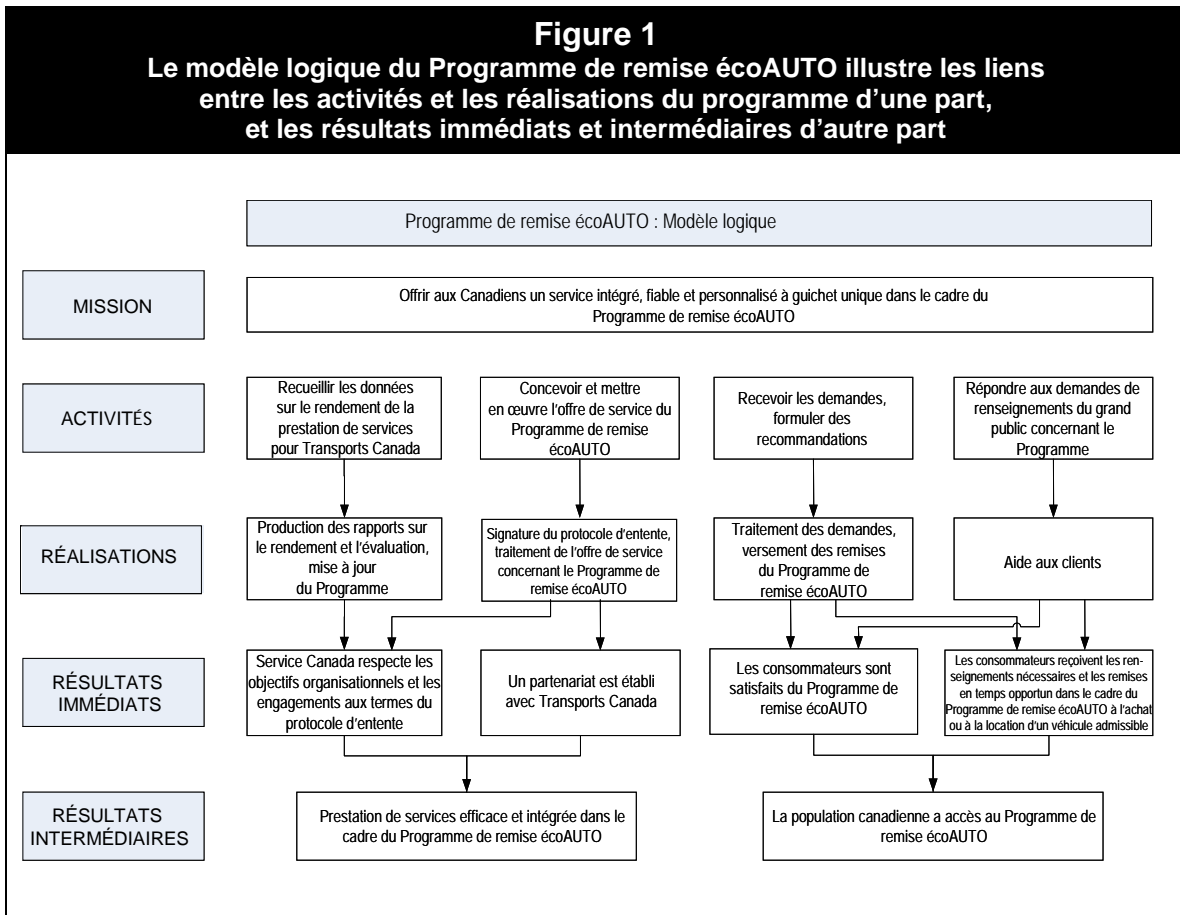
<sup>6</sup> <http://www.tc.gc.ca/fra/programmes/environnement-ecotransports-ecoauto-639.htm>

## 1.2 Objectifs

L'objectif stratégique du Programme de remise écoAUTO était d'encourager l'achat de véhicules personnels écoénergétiques dans le but de réduire les émissions atmosphériques et la consommation d'énergie dans le secteur du transport. Dans cette optique, le programme visait à offrir des remises à l'achat ou à la location de véhicules admissibles. La remise de base était de 1 000 \$, à laquelle s'ajoutait une tranche de 500 \$ par demi-litre de moins que la cote de consommation de carburant combinée (CCCC) en ville et sur la route établie par Transports Canada, jusqu'à concurrence de 2 000 \$.

## 1.3 Modèle logique

Le modèle logique est une représentation visuelle des objectifs du programme en matière de prestation de services. Ce modèle établit les liens qui existent entre les activités du programme et les résultats à atteindre. Le modèle logique du programme, présenté à la figure 1, illustre les liens entre les activités et les réalisations du Programme de remise écoAUTO d'une part, et les résultats immédiats et intermédiaires d'autre part.



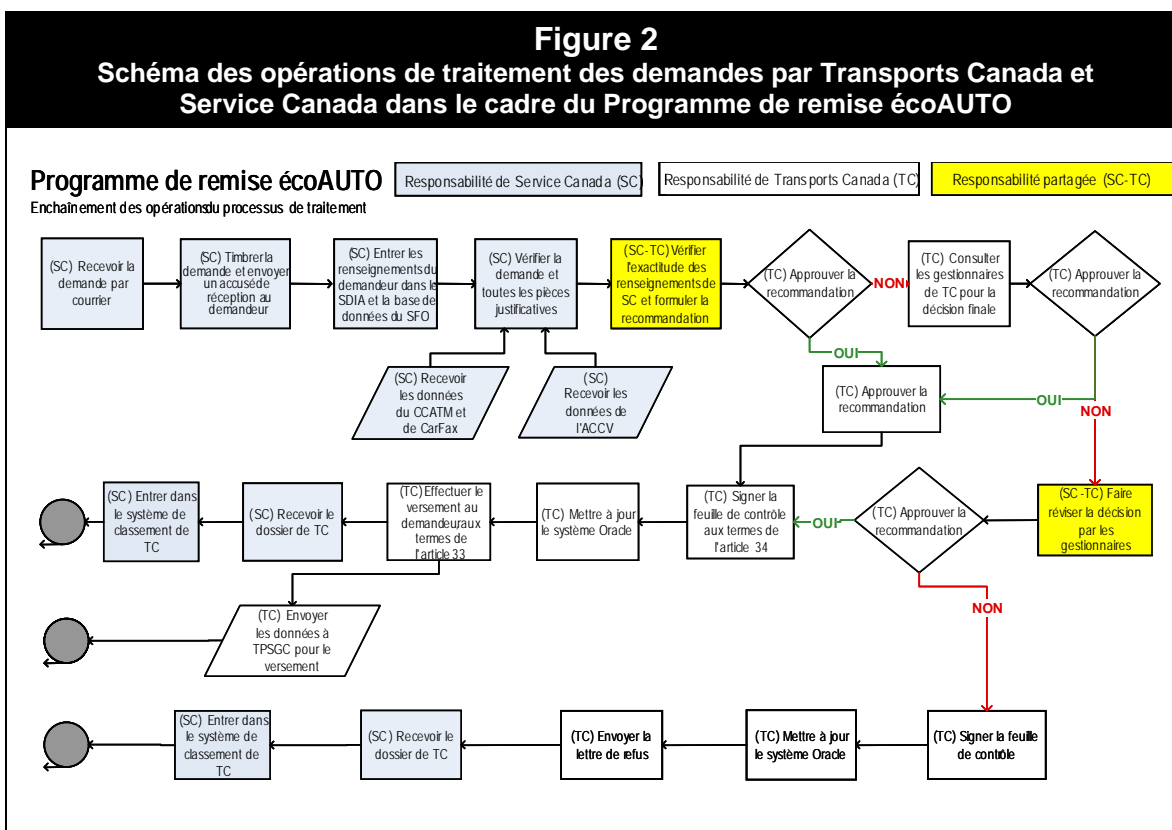
## 1.4 Description du processus de prestation de services

Comme il a été précisé dans le protocole d'entente, Service Canada a appuyé Transports Canada dans la mise en œuvre et l'exécution du Programme de remise écoAUTO en appliquant la procédure de traitement des demandes énoncée dans le Guide des prestations de RHDCC. L'approche proposée dans ce guide était conforme à la conception des politiques de Transports Canada pour le programme.

Il incombait aux consommateurs de présenter une demande de remise et de démontrer leur admissibilité en fournissant les pièces justificatives requises, comme le contrat de vente et le numéro d'identification du véhicule (NIV). En raison de l'échéancier serré pour la mise en œuvre, il a été déterminé que les consommateurs pourraient envoyer leurs formulaires de demande de remise remplis à Service Canada par la poste uniquement. Ceux-ci étaient envoyés au centre de traitement de Calgary, en Alberta, où les employés de Service Canada et de Transports Canada étaient regroupés sous un même toit.

Chaque demande était timbrée par les agents de Service Canada qui envoyaient un accusé de réception par la poste aux demandeurs. Les demandes étaient ensuite enregistrées dans la base de données des éléments de travail et de l'inventaire. Puis, les agents de Service Canada vérifiaient le contenu de la demande, confirmaient le NIV au moyen du logiciel de décodage de NIV, validaient l'enregistrement et les renseignements sur la consommation de carburant du véhicule grâce à un échange de renseignements avec le Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM) et CarFax, puis entraient les renseignements de la demande dans la base de données du système financier Oracle en usage à Transports Canada. Par la suite, Service Canada vérifiait l'admissibilité et recommandait l'approbation ou le rejet de la demande de remise, puis préparait les lettres d'approbation ou de rejet pour Transports Canada. Le personnel de Transports Canada était responsable de l'approbation ou du rejet final des demandes, ainsi que de l'envoi des lettres d'approbation ou de rejet aux consommateurs. Les bases de données étaient mises à jour en fonction des recommandations des agents de Service Canada.

La figure 2 présente un bref aperçu de la procédure de traitement des demandes par Transports Canada et Service Canada dans le cadre du Programme de remise écoAUTO.



## 1.5 Bénéficiaires et fournisseurs de services

Les principaux bénéficiaires du Programme de remise écoAUTO étaient les particuliers et les organismes qui louaient ou achetaient un véhicule admissible à une remise. Étant donné que la remise constituait un incitatif pour les acheteurs, les bénéficiaires secondaires étaient ceux qui tiraient parti des ventes, comme les membres des organismes suivants :

- la Corporation des associations de détaillants d'automobiles (CADA);
- l'Association canadienne des constructeurs de véhicules (ACCV), auprès de laquelle on procédait régulièrement à la mise à jour de la liste des véhicules admissibles.

Service Canada vérifiait l'exactitude des renseignements fournis dans les demandes au moyen de divers outils, notamment le logiciel de décodage de NIV et les rapports CarFax. Dans le cadre de l'entente avec Service Canada, le CCATM comparait l'immatriculation du véhicule et les renseignements concernant le propriétaire fournis sur les formulaires de demandes avec les données obtenues au moyen de l'échange interprovincial de dossiers (EID). Service Canada pouvait ainsi faire des recommandations éclairées à Transports Canada. Les données qu'il était possible de vérifier à partir du NIV étaient le NIV proprement dit, le nom du propriétaire enregistré du véhicule et la province ou le territoire où le véhicule était immatriculé<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> La vérification du NIV permettait de s'assurer que le véhicule avait été acheté et était utilisé au Canada, ce qui était l'une des conditions d'admissibilité.

## 1.6 Gouvernance

### 1.6.1 *Rôle de Transports Canada*

Transports Canada avait la responsabilité générale de la gestion et de l'orientation stratégique du Programme de remise écoAUTO. Aux termes du protocole d'entente, les tâches principales de Transports Canada étaient, entre autres, les suivantes :

- veiller à l'établissement des procédures et des systèmes appropriés, ainsi qu'à la répartition adéquate des ressources, de façon à assurer une gestion et une administration efficaces;
- fournir à Service Canada les renseignements nécessaires à l'exécution du programme, y compris les détails concernant la politique du programme, la conception, les systèmes, les critères d'admissibilités et les réponses aux questions de politique transmises par le centre d'appels de Service Canada;
- prendre des décisions en matière de financement en se fondant sur les recommandations de Service Canada et attester les approbations pour les versements en vertu des pouvoirs conférés par l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP);
- demander le versement des remises en vertu des pouvoirs conférés par l'article 33 de la *LGFP*;
- assurer la surveillance du programme et le contrôle de la qualité des demandes entrées dans les bases de données;
- concevoir et mettre au point des produits de communication publique.

### 1.6.2 *Rôle de Service Canada*

Comme il a été précisé dans le protocole d'entente, Service Canada était responsable des activités suivantes ou, comme on dit à Service Canada, de l'offre de services suivante :

- **Communication.** Communiquer les renseignements sur le programme par l'intermédiaire de quatre modes de prestation de services.
  1. *Téléphone* : Gérée par le bureau responsable du 1 800 O-Canada, une ligne téléphonique exclusive (1 866 506-6804) a été établie en avril 2007 pour répondre aux questions sur le Programme de remise écoAUTO. Les agents de Service Canada répondaient à des questions d'ordre général sur les critères d'admissibilité, la façon de présenter une demande de remise et l'état des demandes. Ils transmettaient toutes les autres questions au centre de traitement de Calgary.
  2. *Courrier* : Les agents de Service Canada recevaient les formulaires envoyés par courrier. Ils faisaient également parvenir les formulaires de demande aux consommateurs qui avaient formulé leur demande par écrit ou qui avaient appelé au numéro sans frais pour demander un formulaire.

3. *En personne* : Les agents de Service Canada aidaient les consommateurs à accéder aux outils du programme sur Internet, orientaient les demandeurs vers le centre d'appels pour qu'ils puissent connaître l'état de leur demande et imprimaient des formulaires de demande vierges à partir du site Web.
  4. *Internet* : Le site de Service Canada contenait des renseignements généraux sur le programme ainsi qu'un lien vers le site Web de Transports Canada.
- Traitement. Le centre de traitement de Calgary recevait toutes les demandes. Les agents de Service Canada recueillaient les formulaires reçus et les timbraient.
  - Vérification et authentification. En partenariat avec le CCATM et au moyen du logiciel de décodage de NIV<sup>8</sup>, Service Canada supervisait la vérification et l'authentification des demandes. Les agents examinaient les demandes afin de s'assurer qu'elles ne comportaient pas d'erreurs ou de champs non remplis et que les critères d'admissibilité étaient respectés.
  - Formulation de recommandations. À la suite de l'authentification, les agents de Service Canada formulaient des recommandations à l'intention du personnel de Transports Canada pour l'approbation ou le rejet des demandes de remise. L'approbation finale de toutes les décisions revenait à Transports Canada, aux termes des articles 33 et 34 de la LGFP.
  - Participation au suivi et à l'évaluation. Service Canada fournissait les données concernant l'exécution du programme à l'équipe d'évaluation de Service Canada et à Transports Canada.

### ***1.6.3 Responsabilités communes de Transports Canada et de Service Canada***

Les responsabilités communes étaient les suivantes<sup>9</sup> :

- élaborer des normes de service qui étaient communiquées aux bénéficiaires du programme par l'intermédiaire de tous les modes de prestation de services;
- créer un groupe de travail sur le Programme de remise écoAUTO et y prendre part pour faciliter l'exécution de ce dernier;
- élaborer conjointement des stratégies de gestion des risques et procéder à un examen à la fin du programme pour cibler les leçons apprises et extraire les données sur le rendement, de sorte que chaque organisation puisse produire son rapport de rendement.

---

<sup>8</sup> Le NIV est un numéro d'identification unique que les fabricants d'automobiles utilisent pour encoder des renseignements comme l'identification du fabricant, l'année de fabrication et le numéro du modèle. Il permet également de vérifier les renseignements sur le propriétaire.

<sup>9</sup> Page 4 du protocole d'entente conclu entre Transports Canada et Service Canada pour l'exécution du Programme de remise écoAUTO.

## 1.7 Critères d'admissibilité

Pour être admissibles au Programme de remise écoAUTO, les demandeurs devaient avoir acheté ou loué<sup>10</sup> un véhicule neuf, n'ayant pas eu de précédent propriétaire, des années 2006, 2007 ou 2008 qui satisfait aux critères en matière de consommation de carburant; avoir loué ou acheté le véhicule au Canada pour l'utiliser au Canada entre le 20 mars 2007 et le 31 décembre 2008; avoir rempli le formulaire de demande et fourni les pièces justificatives requises (NIV, preuve d'achat, copie du contrat de location); et avoir présenté une demande avant le 31 mars 2009<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Les véhicules loués doivent l'avoir été pour au moins 12 mois.

<sup>11</sup> Page 23 du protocole d'entente conclu entre Transports Canada et Service Canada pour l'exécution du Programme de remise écoAUTO.





## 2. Contexte d'évaluation

### 2.1 Objectif et portée

L'évaluation vise à fournir des renseignements sur le rendement aux gestionnaires principaux de façon à permettre, au sein de Service Canada, une prise de décision éclairée et fondée sur des données probantes. L'évaluation du Programme de remise écoAUTO a été intégrée au plan d'évaluation de 2007-2008 de Service Canada approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation en novembre 2007.

L'évaluation couvrait les activités du programme de 2007 à 2010, soit de la mise en œuvre du programme jusqu'à son échéance. Les données qui ont servi à la production du présent rapport ont été recueillies par la Division des évaluations de Service Canada entre mai 2009 et mars 2010.

### 2.2 Enjeux d'évaluation

Les enjeux examinés dans le cadre de l'évaluation touchaient principalement la prestation de services, plus particulièrement la pertinence de la participation de Service Canada, l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre de la prestation de services, l'efficacité des systèmes de mesure du rendement ainsi que les résultats de la prestation de services. La responsabilité de la supervision des politiques dans le cadre du programme revenait à Transports Canada. De ce fait, une évaluation distincte de la Stratégie écoTRANSPORTS par Transports Canada avait été prévue pour l'exercice 2009-2010<sup>12</sup>.

Les enjeux mentionnés dans le cadre d'évaluation et examinés dans la présente étude sont conformes à la Politique sur l'évaluation<sup>13</sup> de 2009 du Conseil du Trésor. En se fondant sur les éléments à évaluer, l'équipe d'évaluation s'est penchée sur la pertinence du programme en étudiant sa conformité avec les priorités du gouvernement et en examinant son harmonisation aux rôles et responsabilités de ce dernier. De plus, le rendement du programme a été évalué à la lumière des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats. Pour évaluer l'efficacité et l'économie, l'équipe d'évaluation s'est demandé si la prestation de services avait été exécutée de la façon la plus efficace possible et si les résultats avaient été atteints de la façon la plus économique possible. Étant donné que le Programme de remise écoAUTO a pris fin en 2010, les enjeux d'évaluation relatifs à la pertinence de maintenir le programme dépassaient la portée de Service Canada et, par le fait même, celle de la présente évaluation. L'évaluation portait également sur l'optimisation des ressources, notamment sur les points principaux liés à la pertinence et au rendement, résumés au tableau 1. Elle a également permis de faire ressortir bon nombre de leçons apprises, de pratiques intelligentes et d'autres observations relatives à la mise en œuvre du Programme de remise écoAUTO.

---

<sup>12</sup> Conformément aux modalités du protocole d'entente, les équipes d'évaluation de Service Canada et de Transports Canada ont échangé entre elles, de façon régulière, des renseignements sur le rendement et le suivi afin de s'assurer que les évaluations entreprises étaient complémentaires et ne se chevauchaient pas.

<sup>13</sup> Annexe A : Directive sur la fonction d'évaluation, SCT, 1<sup>er</sup> avril 2009.

**Tableau 1**  
**Résumé des enjeux d'évaluation relatifs à la pertinence**  
**et au rendement utilisés pour évaluer l'optimisation des ressources**

<b>Pertinence</b>	
Enjeu n° 1 : Pertinence de maintenir le programme	<i>Y aurait-il lieu de maintenir le programme? (Cette question dépassait la portée de Service Canada et, par le fait même, celle de l'évaluation.)</i>
Enjeu n° 2 : Conformité avec les priorités du gouvernement	<i>L'exécution du Programme de remise écoAUTO était-elle conforme aux priorités du gouvernement fédéral et à l'objectif stratégique de Service Canada?</i>
Enjeu n° 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral	<i>L'exécution du Programme de remise écoAUTO était-elle conforme aux rôles et aux responsabilités du gouvernement fédéral?</i>
<b>Rendement (efficacité, efficience et économie)</b>	
Enjeu n° 4 : Atteinte des résultats escomptés	<i>Dans quelle mesure les résultats escomptés du Programme de remise écoAUTO ont-ils été atteints?</i>
Enjeu n° 5 : Démonstration de l'efficience et de l'économie	<i>Les activités et les services ont-ils été exécutés de la façon la plus efficace possible?</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>En quoi l'approche en matière de prestation de services adoptée dans le cadre du Programme de remise écoAUTO aurait-elle pu être améliorée?</i></li> <li>- <i>Existait-il d'autres façons plus efficaces de procéder qui auraient permis d'améliorer la prestation des services et d'atteindre les objectifs dans le cadre du Programme de remise écoAUTO?</i></li> <li>- <i>Les résultats escomptés du Programme de remise écoAUTO ont-ils été atteints de la façon la plus économique possible?</i></li> </ul>

La matrice complète des enjeux, questions et sources de données d'évaluation est présentée dans le cadre d'évaluation (sous pli séparé).

## 2.3 Approche et méthodologie

Un cadre d'évaluation comprenant un modèle logique et une matrice d'évaluation a été élaboré afin d'orienter l'évaluation. Diverses sources de données ont été utilisées afin d'accroître la fiabilité et la rigueur de l'analyse. L'évaluation comportait une combinaison de données qualitatives et quantitatives, provenant notamment du bilan documentaire et de la revue de la littérature, des entrevues avec les informateurs clés, de la visite des lieux et des sondages réalisés auprès des clients.

### 2.3.1 Bilan documentaire

Le bilan documentaire avait pour objectif de contribuer à l'étude de plusieurs questions d'évaluation et de mettre en contexte aux autres sources de données utilisées, soit l'élaboration des guides utilisés pour les entrevues avec les informateurs clés et l'établissement de connaissances de base pour permettre aux évaluateurs d'entreprendre les visites des lieux et les activités d'observation. Ont entre autres été examinés :

- le protocole d'entente conclu entre Service Canada et Transports Canada pour l'exécution du Programme de remise écoAUTO;
- l'entente de gestion de l'information (EGI), annexée au protocole d'entente;
- le protocole d'entente conclu entre Service Canada et le CCATM;
- le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats;
- le Cadre de vérification axé sur les risques;
- les modalités du programme;
- le MDR;
- l'évaluation du nouveau profil de programme proposé;
- les procès-verbaux des réunions du groupe de travail;
- les rapports quotidiens du volume de travail.

### **2.3.2 Entrevues avec les informateurs clés**

Les entrevues avec des informateurs clés constituent l'une des principales sources de données utilisées. Au total, 37 entrevues ont été réalisées. Nous avons sollicité l'opinion de ces informateurs en fonction de leur niveau de participation à la conception, au développement, à la surveillance ou à l'exécution du programme. Les répondants de la fonction publique ont été ciblés du fait de leur participation au groupe de travail sur le Programme de remise écoAUTO, un indicateur de participation à ce dernier, et à la suite de consultations avec le personnel du programme à Transports Canada et à Service Canada.

Parmi les autres informateurs clés, mentionnons un échantillon aléatoire de fabricants de véhicules admissibles au programme de remise de partout au Canada<sup>14</sup>. Nous avons interviewé dix directeurs des ventes de concessionnaires d'automobiles afin d'obtenir leur opinion sur l'efficacité de l'exécution du Programme de remise écoAUTO. L'échantillon comprenait trois représentants de l'Ontario, trois du Québec, deux des Maritimes et deux de la région Colombie-Britannique/Alberta. Nous avons également cherché à obtenir le point de vue d'une entreprise cliente sur l'exécution du Programme de remise écoAUTO en interrogeant le directeur d'une agence de location de voitures. Ces entrevues ont été réalisées par téléphone.

---

<sup>14</sup> L'échantillon comprenait des concessionnaires des marques Ford, Toyota, Honda, GM, Chrysler, Chevrolet et Volkswagen.

En ce qui concerne les répondants de l'administration publique, les entrevues ont été réalisées en personne par deux évaluateurs, cela pour assurer la qualité de la prise de notes et de l'enquête. Les interviewés ont obtenu à l'avance un guide d'entrevue structuré et adapté, et tous les répondants ont été informés de la nature volontaire des entrevues et de leur droit à la protection des renseignements personnels. Les évaluateurs ont également adapté le format d'entrevue de façon à pouvoir interviewer ensemble des répondants qui travaillaient en étroite collaboration, selon les préférences des répondants.

Les 37 répondants représentaient les groupes suivants :

- le personnel de l'administration centrale de Service Canada, n = 14
- le personnel régional de Service Canada, n = 4
- le personnel de l'administration centrale de Transports Canada, n = 4
- le personnel régional de Transports Canada, n = 3
- le secteur de l'automobile (soit des représentants de dix concessionnaires automobiles, d'une agence de location de voitures et du CCATM), n = 12

Les entrevues ont été réalisées au cours des mois de mai et juin 2009 et ont duré, en moyenne, de 15 minutes à une heure, selon le niveau de participation du répondant au programme.

### **2.3.3 Sondage sur la satisfaction de la clientèle**

La source de données quantitatives utilisée dans le cadre de l'évaluation était le sondage auprès de la clientèle. L'objectif du sondage était de déterminer le degré de satisfaction des bénéficiaires du programme par rapport à la qualité des services reçus. Afin d'obtenir un aperçu objectif, le sondage a été mené tant auprès de consommateurs dont la demande de remise *n'a pas* été approuvée qu'auprès de consommateurs dont la demande *a* été approuvée.

Chaque répondant s'est vu poser les mêmes questions, et les questions susceptibles d'être sautées en fonction des réponses de chacun étaient indiquées aux endroits appropriés. La majorité des questions posées portaient sur la prestation de services dans le cadre du programme et avaient été préalablement mises à l'essai. De plus, les évaluateurs de Transports Canada ont présenté deux questions stratégiques en vue de documenter l'évaluation, menée par leur Ministère, des résultats stratégiques atteints de la Stratégie écoTRANSPORTS<sup>15</sup>. Les renseignements suivants ont été recueillis dans le cadre du sondage auprès de la clientèle :

- données confirmant l'identité de la personne interrogée;
- rétroaction concernant le formulaire de demande (convivialité, clarté, etc.);

---

<sup>15</sup> Le sondage auprès de la clientèle a permis à deux équipes d'évaluation de recueillir des données pour étudier les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Transports Canada demandait aux répondants si le Programme avait eu une incidence sur le choix du véhicule qu'ils ont acheté et s'il avait contribué à les sensibiliser aux voitures écoénergétiques.

- commentaires sur le processus d'application, par exemple sur l'aide offerte par les concessionnaires;
- commentaires sur l'aide reçue du personnel de Service Canada;
- commentaires sur les problèmes survenus ou suggestions d'amélioration;
- autres idées pour la prestation de services;
- renseignements sur la satisfaction générale par rapport à la prestation de services.

Un échantillon aléatoire de 4 113 personnes a été créé à partir d'une base de données contenant environ 182 300 noms. L'objectif était de faire remplir le sondage par 1 000 personnes dont la demande de remise avait été approuvée et par 500 personnes dont la demande avait été rejetée. Les évaluateurs ont utilisé une stratégie d'échantillonnage qui tenait compte des tendances observées au Canada en matière d'achat d'automobiles, pondérant l'échantillon en fonction des régions où les ventes d'automobiles ont été particulièrement élevées ou particulièrement faibles<sup>16</sup>.

Parmi les personnes qui ont reçu une remise, les évaluateurs se sont assurés de s'adresser à des personnes ayant reçu divers montants : la remise de base de 1 000 \$, une remise de 1 500 \$ ou la remise maximale de 2 000 \$ (calculée selon la Cote de consommation de carburant combinée (ville/route) [CCCC]). Pour cibler les leçons apprises ou les modifications qui ont été apportées à la prestation de services tout au long du programme, les évaluateurs se sont adressés à des personnes qui ont présenté une demande au début du programme, à mi-parcours ainsi que vers la fin du programme.

Au cours des trois semaines durant lesquelles le sondage a été mené, les intervieweurs ont, en moyenne, effectué huit rappels automatiques avant de noter une absence de réponse. En ce qui concerne les numéros où aucune réponse n'avait été obtenue, jusqu'à 12 appels ont été faits à divers moments de la semaine afin de maximiser les chances de joindre les travailleurs de quarts. Les intervieweurs ont mené les sondages au moment qui convenait aux répondants et dans la langue officielle de leur choix.

### **2.3.4 Visites des lieux**

Dans le cadre de la méthodologie appliquée, deux évaluateurs ont visité le centre de traitement de Service Canada à Calgary, en Alberta, pendant la phase active du programme dans le but d'évaluer l'efficacité et l'efficacités du site de prestation de services et d'observer les interactions entre les membres du personnel (les employés de Service Canada et ceux de Transports Canada regroupés sous le même toit). De plus, les visites des lieux ont permis la tenue d'entrevues directes avec des informateurs clés, notamment les directeurs du centre, les agents de service, les directeurs du programme et les analystes du programme. Les membres de l'équipe d'évaluation ont utilisé une liste de vérification pour noter leurs observations. Les évaluateurs ont planifié le moment de la visite directement avec les directeurs régionaux et le personnel du centre afin de s'assurer que celle-ci ne nuit en rien à la productivité ou aux activités quotidiennes des employés.

---

<sup>16</sup> Statistique Canada, ventes de véhicules automobiles neufs par province, données désaisonnalisées  
<http://www40.statcan.ca/102/cst01/econ58a-fra.htm>

## 2.4 Forces et limites de la méthodologie

### **Forces**

L'approche utilisée pour l'évaluation du Programme de remise écoAUTO a été enrichie par les moyens suivants.

- Utilisation de multiples sources de données<sup>17</sup> quantitatives et qualitatives qui se recoupent :
  - des entrevues réalisées auprès d'une vaste gamme d'informateurs clés bien informés provenant de l'administration centrale, de la région de l'Alberta, du partenaire et des organismes de services (CCATM, Transports Canada, concessionnaires d'automobiles, agence de location de voitures), ainsi que de Service Canada;
  - une visite au centre de traitement de Service Canada;
  - une étude approfondie de toute la documentation liée au programme.
- Sondage effectué par téléphone auprès de demandeurs dont la demande de remise a été approuvée et d'autres dont la demande a été rejetée. Le fait de ne solliciter l'opinion que de personnes qui ont obtenu la remise n'aurait permis de connaître le degré de satisfaction que d'un type de clientèle, ce qui aurait produit des résultats biaisés. La participation de personnes dont la demande de remise a été rejetée a permis aux évaluateurs de savoir quels objectifs en matière de prestation de services ont été atteints, outre l'obtention d'une remise. L'approche utilisée par les évaluateurs pour mener le sondage a été étayée par les opinions d'experts recueillies dans le cadre des activités suivantes :
  - consultation auprès de collègues de la Division de l'évaluation qui ont déjà mené des sondages semblables;
  - discussions avec le personnel du bureau de recherche sur l'opinion publique de Service Canada;
  - discussions sur la faisabilité et la portée du sondage avec des entrepreneurs spécialisés dans le domaine des sondages auprès de la clientèle;
  - consultation sur les sondages auprès d'un chercheur et d'un spécialiste de la méthodologie de Statistique Canada;
  - examen de projets réalisés récemment par des évaluateurs de Service Canada;
  - sondage mené conformément aux recommandations du Comité consultatif sur les enquêtes téléphoniques du gouvernement du Canada. Le taux de réponse de 36 % obtenu dans le cadre du sondage sur le Programme de remise écoAUTO se situe près du taux maximal ciblé par le Comité<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Chaque élément à évaluer est étudié selon au moins deux méthodes de recherche.

<sup>18</sup> Le Comité indique que l'on peut prévoir un taux de réponse de 20 % à 40 % dans le cadre de sondages d'importance moyenne à élevée qui s'échelonnent sur au moins trois semaines.

## **Limites**

L'une des faiblesses de l'évaluation est le temps qu'il a fallu pour réaliser l'étude. Comme l'évaluation a été retardée de plusieurs mois, le taux de roulement élevé, une certaine perte de mémoire institutionnelle au sein de Service Canada et le fait que le souvenir des personnes interrogées concernant leur participation au programme pouvait être atténué ont nui aux résultats<sup>19</sup>.

La nécessité qu'une entente de gestion de l'information (EGI) soit conclue entre Service Canada et Transports Canada est l'un des facteurs pour lesquels l'évaluation n'a pu être réalisée rapidement. L'EGI n'a été ratifiée que le 4 mars 2009.

La réalisation de l'évaluation a également été retardée en raison de la nécessité de mettre en rapport de multiples sources de données administratives provenant de Service Canada et de Transports Canada afin d'établir la base d'échantillonnage. Pour recueillir les 4 113 numéros de téléphone nécessaires, les employés du centre de traitement de Service Canada à Calgary ont dû parcourir manuellement les boîtes de formulaires stockées à Edmonton. Étant donné le travail nécessaire et l'engagement pris par Transports Canada concernant le transfert des formulaires à Bibliothèque et Archives Canada au plus tard le 1<sup>er</sup> octobre 2009, il a été impossible de créer une base d'échantillonnage plus importante.

L'évaluation ayant été entreprise tardivement, les coordonnées de certains participants au programme, plus particulièrement de ceux qui ont présenté leur demande au début du programme, n'étaient plus valides. Compte tenu du manque de renseignements valides concernant ce groupe de participants, il a été difficile d'établir un échantillon représentatif. Il a donc été impossible d'appliquer les conclusions du sondage à **tous** les participants au Programme de remise écoAUTO. Bien que ces types de problèmes ne soient pas inhabituels dans le cadre des sondages, il convient de prendre note de cette lacune dans la méthodologie.

## **2.5 Enjeux dépassant la portée de l'évaluation**

Conformément aux rôles et responsabilités établis dans le protocole d'entente conclu entre Service Canada et Transports Canada, c'est à ce dernier que revenait la responsabilité de la supervision des politiques. Tous les enjeux liés à la pertinence sur le plan des politiques et au rendement du programme dans son ensemble débordaient donc du cadre de l'évaluation.

La participation de Service Canada n'a été requise que pour un seul des programmes de la Stratégie écoTRANSPORTS. Toute discussion ou évaluation portant sur les autres programmes de cette stratégie ne s'inscrit donc pas dans le cadre de la présente évaluation.

---

<sup>19</sup> Plus le délai est long entre la participation d'une personne à un programme et la réalisation de l'évaluation, moins cette personne est susceptible de répondre au sondage et de fournir des réponses de qualité.





## 3. Constatations

Les constatations de chaque enjeu d'évaluation sont organisées et présentées en fonction de la pertinence et du rendement. Les facteurs associés aux enjeux d'évaluation que sont la mesure du rendement, la conception et l'exécution, les leçons apprises et les pratiques intelligentes sont également traités dans la présente section.

### 3.1 Pertinence

La présente section expose les constatations de l'évaluation relativement à la conformité du Programme de remise écoAUTO avec les priorités du gouvernement fédéral et au respect du mandat et de l'objectif stratégique de Service Canada. Elle rend compte également du degré d'harmonisation du programme avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral. Pour déterminer la mesure dans laquelle le programme était en harmonie avec le mandat de l'organisation, l'équipe d'évaluation a, en plus de procéder au bilan documentaire du programme, demandé aux informateurs clés si l'exécution du Programme de remise écoAUTO était conforme à l'objectif stratégique de Service Canada d'améliorer la qualité des services offerts aux Canadiens. Elle leur a également demandé si les rôles avaient été compris et s'ils étaient pertinents.

- *L'exécution du Programme de remise écoAUTO était-elle conforme à l'objectif stratégique de Service Canada?*
- *Les rôles et les responsabilités étaient-ils clairement définis, pertinents et respectés?*

#### 3.1.1 Conformité avec les priorités du gouvernement

*Évaluation des liens existants entre les objectifs du Programme de remise écoAUTO, d'une part, et (1) les priorités du gouvernement fédéral et (2) l'objectif stratégique de Service Canada d'assurer l'excellence du service aux Canadiens, d'autre part.*

Le mandat de Service Canada d'agir à titre d'organe de prestation de services du gouvernement fédéral a été affirmé par un décret ordonnant à Service Canada d'assurer l'exécution du Programme de remise écoAUTO par son réseau de bureaux et ses autres modes de prestation de services, notamment son site Web et la ligne 1 800 O-Canada. Service Canada avait déjà été ciblé comme organe de prestation de services du gouvernement du Canada, et cela a été pris en compte, ainsi que la solide expérience de RHDCC en matière de versement de prestations, pour régler la question de la prestation de services dans le cadre du Programme écoAUTO. Les objectifs du programme étaient conformes aux engagements et obligations du gouvernement fédéral. Ils ont également contribué à la réalisation de l'objectif stratégique de Service Canada d'assurer l'excellence du service aux Canadiens.

L'équipe d'évaluation s'est concentrée sur la conformité de l'exécution du programme avec l'objectif stratégique de Service Canada d'améliorer les résultats pour les Canadiens par l'excellence des services. Cet aspect a été évalué à la lumière du bilan documentaire du programme et des réponses des informateurs clés à la question suivante :

***L'exécution du Programme de remise écoAUTO était-elle conforme à l'objectif stratégique de Service Canada?***

Les informateurs clés ont exprimé des opinions divergentes à la question de savoir dans quelle mesure l'exécution de cette offre de service était en harmonie avec l'objectif stratégique de l'organisation. Cette divergence d'opinions était essentiellement attribuable à la divergence de points de vue sur le mandat de Service Canada.

Environ la moitié des répondants se sont dits d'avis que le mandat de Service Canada consistait à offrir aux Canadiens un accès aux services gouvernementaux à partir d'un guichet unique, voyaient que le programme était conforme aux objectifs, puisque ce programme fédéral était pris en charge par une organisation fédérale. Dans leurs commentaires, ils étaient d'avis que : « le Programme de remise écoAUTO était tout à fait conforme aux objectifs, soit offrir des services d'experts à partir d'un guichet unique »; « en ce qui concerne l'exécution des activités, Service Canada était tout désigné »; « il est logique d'adopter une approche visant à permettre aux Canadiens d'accéder aux services fédéraux par un guichet unique ».

Cependant, l'autre moitié de répondants pensait que le mandat de Service Canada consisterait à appuyer une certaine clientèle par l'intermédiaire de ses programmes sociaux, soit les principaux programmes législatifs établis par RHDC, comme l'assurance-emploi, la Sécurité de la vieillesse et le Régime de pensions du Canada. Ils ont donc soutenu que le Programme de remise écoAUTO s'écarterait du mandat établi, ce qui rendait difficile son jumelage efficace avec les offres de service existantes. Dans leurs commentaires, ils ont notamment indiqué ce qui suit : « les programmes de nature technique ou scientifique ne conviennent pas à l'expertise de Service Canada »; « Service Canada offre des programmes sociaux, et écoAUTO ne s'inscrit dans le cadre d'aucun d'eux »; « est-il du ressort du programme de Sécurité de la vieillesse, du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi d'offrir des services dans le cadre d'autres programmes autorisés? »

### ***3.1.2 Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral***

*Évaluation des rôles et des responsabilités du gouvernement fédéral dans le cadre de l'exécution du programme.*

Les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral en ce qui concerne l'exécution du Programme de remise écoAUTO ont d'abord été arrêtés par décret en août 2007. Néanmoins, on a demandé aux répondants leur avis sur la pertinence de la participation du gouvernement fédéral. Certains répondants pensaient que la décision de faire de Service Canada le prestataire de services n'a pas donné à l'organisation la possibilité de déterminer si l'offre de service était conforme avec ses priorités et ses objectifs stratégiques, ce qui a nui à sa capacité à déterminer les avantages et les risques éventuels à l'égard du

développement de son image de marque. N'eût été le décret, de nombreuses personnes interrogées semblaient croire que le Programme de remise écoAUTO ne s'inscrivait pas vraiment dans le cadre du mandat de l'organisation. De plus, les personnes interrogées n'étaient pas toutes convaincues que la meilleure solution était de faire exécuter le programme par une organisation fédérale. Plusieurs d'entre elles se sont dites d'avis qu'il aurait été plus efficace de confier l'exécution du programme à une tierce partie du secteur privé. Une analyse plus approfondie de ces points est présentée à la section portant sur la démonstration de l'efficacité et de l'économie.

## Résumé

Confirmé par décret, le rôle du gouvernement fédéral était de déléguer l'exécution du Programme de remise écoAUTO au réseau de bureaux de Service Canada et à ses autres modes de prestation de services. Les objectifs du programme étaient en harmonie avec les engagements et les obligations du gouvernement fédéral et contribuaient également à la réalisation de l'objectif stratégique de Service Canada d'assurer l'excellence du service aux Canadiens. Toutefois, en raison d'une divergence d'opinions parmi les informateurs clés sur leur interprétation du mandat de Service Canada, il a été difficile d'évaluer la mesure dans laquelle l'exécution de cette offre de service était conforme à l'objectif stratégique de l'organisation. Il y avait autant de personnes qui estimaient que les objectifs du programme étaient clairement conformes à l'objectif stratégique de Service Canada que de personnes qui pensaient le contraire. Une moitié des répondants se sont dits d'avis que *toute* offre de service du gouvernement fédéral s'inscrit dans le cadre du mandat de Service Canada puisque Service Canada est reconnu comme l'organe de prestation de services du gouvernement. L'autre moitié des répondants étaient plutôt d'avis que Service Canada doit analyser les services qu'il fournit en fonction de ce qui cadre avec sa stratégie de prestation de services. Cette analyse permettrait non seulement de s'assurer que les nouvelles offres de service sont efficacement jumelées à des offres existantes de façon que les clients puissent avoir accès, à partir d'un guichet unique, à des services qui conviennent à leurs besoins particuliers, mais aussi d'examiner ce qui est favorable au développement de la marque Service Canada.

## 3.2 Rendement

La présente section expose les conclusions de l'évaluation relativement à l'atteinte des résultats escomptés pour le Programme de remise écoAUTO et met en lumière les impacts inattendus. Elle rend compte également de l'efficacité des activités et de l'exécution du Programme de remise écoAUTO ainsi que de la mesure dans laquelle les résultats escomptés du programme ont été atteints de façon économique.

### 3.2.1 Atteinte des résultats escomptés

*Évaluation des progrès réalisés au regard de l'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires en ce qui concerne les objectifs de rendement ainsi que la portée et la conception du programme, y compris le lien entre les réalisations et les résultats et la contribution des réalisations aux résultats.*

Cette section (également appelée « Réussites ») présente les constatations de l'évaluation en ce qui concerne l'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires du programme et relève tout impact inattendu. Pour mesurer le degré d'atteinte des résultats escomptés par le Programme de remise écoAUTO, nous avons analysé les réponses aux entrevues auprès des informateurs clés et aux sondages auprès de la clientèle. Les informateurs clés se sont penchés sur les questions suivantes :

***Dans le cadre du Programme de remise écoAUTO, la prestation de services a-t-elle été effectuée de façon intégrée?***

En général, la vaste majorité des informateurs clés de la fonction publique se sont dits d'avis que le Programme de remise écoAUTO avait été une réussite. À la question de savoir *comment* ils en étaient arrivés à cette conclusion, voici les réalisations qu'ils ont mentionnées :

- **Un partenariat novateur** qui a misé sur l'expertise en matière de politiques de Transports Canada et sur l'excellence de Service Canada en matière de prestation de services. Voici quelques commentaires d'informateurs clés qui ont exprimé ce point de vue : « ce programme a démontré aux Canadiens que les politiques et la prestation de services sont conciliables »; « les politiques sont la force de Transports Canada, mais la prestation de services est la force de Service Canada ». Même si l'entente officielle entre Transports Canada et Service Canada a constitué le fondement des engagements entre les deux organisations, les informateurs clés avaient une opinion positive de leurs partenaires et ne tarissaient pas d'éloges à l'égard des compétences qu'elles ont notées grâce au regroupement des services sous un même toit. Tous les répondants de la fonction publique ont indiqué que les employés de Service Canada et de Transports Canada avaient assumé leurs rôles et leurs responsabilités respectifs conformément aux termes du protocole d'entente.
- Parmi les indicateurs qui ont démontré que les employés de Service Canada avaient été efficaces, mentionnons le **taux d'erreurs de traitement** et le nombre de **plaintes du public**. En ce qui concerne le Programme de remise écoAUTO, les informateurs clés ont qualifié le nombre de plaintes de « négligeable ». Ils ont ajouté que le taux d'erreurs par rapport au nombre total de demandes traitées dans le cadre du programme équivalait à moins de 1 %. De plus, la majorité des plaintes reçues portaient sur des questions de politique concernant Transports Canada ou sur des commentaires concernant les concessionnaires d'automobiles. Très peu de plaintes visaient Service Canada.
- La **reconnaissance** est un autre des résultats cités par les personnes interrogées. La reconnaissance provenait de différentes sources. Transports Canada a reconnu avoir obtenu un excellent appui de la part de Service Canada, ce qui lui a permis de respecter les engagements pris par son ministre. L'équipe de la Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie de Service Canada a reçu un prix pour le travail qu'elle a accompli dans le cadre du Programme de remise écoAUTO. Une fête a été organisée dans les deux ministères pour célébrer les efforts de toute l'équipe du Programme de remise écoAUTO. Enfin, la reconnaissance est également venue de nombreux informateurs clés qui ont déclaré que cette offre de service avait démontré, aux yeux du public, que l'approche du guichet unique de Service Canada pour accéder

aux services gouvernementaux fonctionne. Comme l'a indiqué un informateur clé : « Le programme ne se limitait pas à l'impression de chèques; il a démontré que le concept de Service Canada fonctionne, sans compter qu'il nous a permis d'affermir notre position à titre d'organe de prestation de services. »

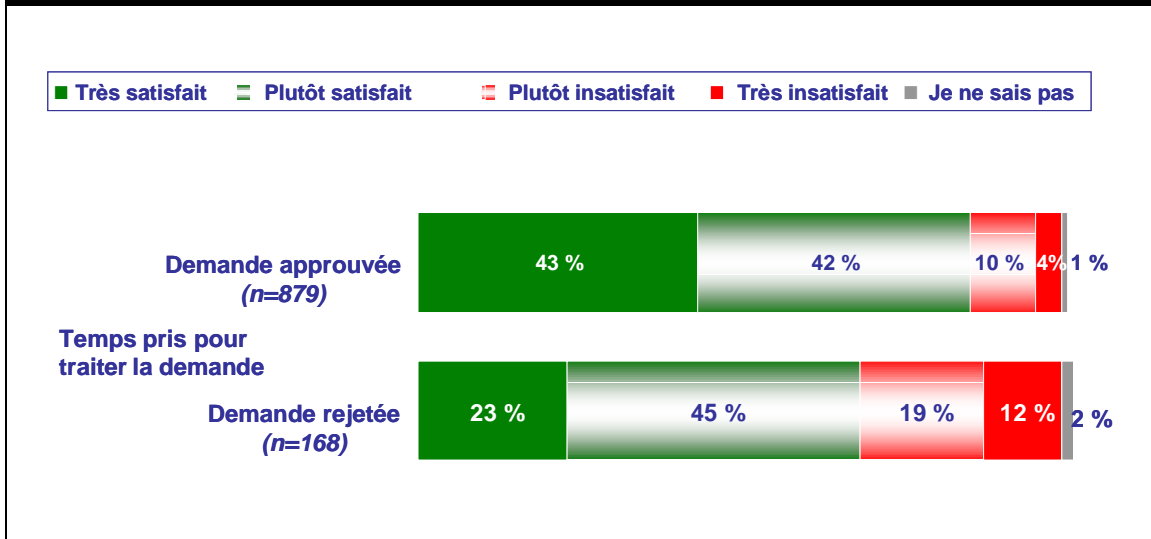
- Bon nombre d'informateurs clés estimaient que le programme avait été une réussite parce qu'ils avaient l'impression que l'objectif stratégique de Service Canada de fournir **un service décloisonné et axé sur les citoyens** à guichet unique en fonction des besoins des citoyens avait été atteint. Ils ont fait remarquer que les engagements pris dans le cadre du protocole d'entente et, plus important encore, les détails formulés dans le budget fédéral à l'égard du programme avaient été respectés. Comme un des informateurs clés l'a résumé : « Nous avons versé les remises en un temps record et nous avons offert un excellent service. Les consommateurs n'ont eu aucun problème avec la prestation de services; tout s'est fait de façon fluide. » Les informateurs clés ont affirmé que la prestation des services avait été exécutée sans heurts et que bon nombre de consommateurs ne s'étaient pas rendu compte que le programme était administré conjointement par deux organisations fédérales. Ils ont ajouté que les consommateurs n'avaient pas eu de difficulté à se renseigner sur le programme ou à y avoir accès; du moins, aucune plainte n'a été formulée à cet effet. En outre, l'intérêt suscité par le programme était conforme aux prévisions, ce qui indique que les consommateurs n'ont pas eu de difficulté à y accéder.

Dans le cadre du sondage, les clients ont été interrogés sur leur degré de satisfaction à l'égard des services fournis. Le sondage a été mené tant auprès de clients dont la demande de remise avait été acceptée qu'auprès de clients dont la demande avait été rejetée. Les questions suivantes ont été posées :

***Les consommateurs étaient-ils satisfaits des services fournis? Étaient-ils satisfaits de la qualité des services?***

Des constats positifs ressortent des réponses au sondage en ce qui a trait à l'atteinte des résultats escomptés. Le niveau de satisfaction des clients concernant les divers aspects du processus de demande de remise dans le cadre du Programme de remise écoAUTO est illustré à la figure 3. Les clients se sont vu demander d'indiquer leur niveau de satisfaction par rapport au temps de traitement des demandes et de versement des remises, à la qualité générale des services, à l'aide offerte par le personnel de Service Canada, au site Web et à la ligne d'assistance. Ils se sont également vu demander quelle était la probabilité qu'ils recommandent le programme, ce qui peut donner une excellente idée du niveau de satisfaction.

**Figure 3**  
**Niveau de satisfaction par rapport au temps de traitement**  
**des demandes du Programme de remise écoAUTO<sup>20</sup>**



L'analyse des données du sondage a révélé que plus le programme évoluait, plus les niveaux de satisfaction par rapport à la prestation de services augmentaient. Plus des deux tiers (70 %) des demandeurs qui ont reçu une remise en 2007-2008 se sont dits satisfaits du temps écoulé jusqu'à la réception de leur remise. En ce qui concerne les remises obtenues en 2008-2009 et 2009-2010, ce sont presque neuf personnes sur dix qui se sont dites satisfaites (86 % et 89 %). Les clients qui ont reçu une remise ont exprimé un niveau de satisfaction générale deux fois plus élevé que ceux qui n'en ont pas reçu. Chez ceux qui ont reçu une remise, aucune corrélation n'a été observée entre le montant de la remise et le niveau de satisfaction. Les consommateurs qui ont reçu la remise de base, soit 1 000 \$, se sont dits aussi satisfaits du programme que ceux qui ont reçu des remises de 1 500 \$ ou 2 000 \$ (respectivement 96 %, 95 % et 94 %).

Bien que les réponses des clients qui n'ont pas reçu de remise fussent moins positives, les deux tiers (68 %) ont indiqué qu'ils étaient plutôt satisfaits du délai de traitement de leur demande. Près des trois quarts (73 %) de ces mêmes clients ont indiqué qu'ils étaient très ou plutôt susceptibles de recommander le programme. En ce qui concerne les consommateurs qui ont reçu une remise, ils ont déclaré pratiquement à l'unanimité (99 %) qu'ils étaient disposés à recommander le programme.

## Résumé

Dans la majorité des cas, les informateurs clés avaient une perception positive du rendement du Programme de remise écoAUTO en ce qui concerne l'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires, et le sondage auprès des clients a révélé que la majorité d'entre eux avaient la même perception. Il a été reconnu que l'engagement commun de Service Canada et de Transports Canada partout au pays a fortement contribué à l'atteinte

<sup>20</sup> Adapté des résultats du sondage auprès de la clientèle du Programme de remise écoAUTO, Ipsos Reid., p. 24.

des objectifs du programme. En somme, les clients et les partenaires étaient satisfaits de l'exécution du Programme de remise écoAUTO. De l'avis des clients, la prestation des services s'est faite de façon fluide par deux organismes fédéraux qui, dans le cadre du programme, ont versé plus de 169 800 remises représentant un total de 191,2 millions de dollars. De l'avis de Service Canada, le taux d'erreurs a été faible, les plaintes ont été peu nombreuses et le programme a été mis en œuvre au moment prévu. Le partenaire a, pour sa part, indiqué qu'il avait acquis des connaissances en matière de prestation de services et qu'il avait expérimenté un modèle mixte de prestation de services avec un partenaire auquel il ferait volontiers appel de nouveau. L'évaluation a permis de déterminer que tous les objectifs liés à la prestation de services, tant les objectifs immédiats qu'intermédiaires indiqués dans le modèle logique, avaient été atteints.

Les objectifs immédiats ont été atteints puisque Service Canada a respecté ses engagements en atteignant ses objectifs organisationnels et en satisfaisant aux dispositions du protocole d'entente. En outre, la collaboration avec Transports Canada s'est révélée fructueuse, ce qui a contribué à l'atteinte de l'objectif intermédiaire qui consistait à fournir un service efficace et intégré dans le cadre du Programme de remise écoAUTO.

L'évaluation a révélé que les objectifs immédiats du Programme de remise écoAUTO avaient été atteints, soit assurer la satisfaction des clients et leur offrir un service fluide en communiquant les renseignements requis et en versant les remises rapidement après l'achat ou la location d'un véhicule admissible. L'atteinte de ces objectifs et le fait que la majorité des demandeurs recommanderaient volontiers le programme aux membres de leur famille ou à leurs amis ont été considérés comme un progrès vers l'atteinte de l'un des objectifs intermédiaires du programme, soit tenir la population canadienne au courant du Programme de remise écoAUTO.

Le Programme de remise écoAUTO a eu deux grands impacts inattendus, lesquels ont été jugés positifs. D'abord, le niveau élevé d'engagement de Service Canada et de Transports Canada a donné lieu à un transfert de connaissances dont l'utilisation d'un modèle mixte de prestation de services et le regroupement des services ont été les instruments. Ensuite, le sondage a révélé que 63 % des demandeurs auxquels une remise avait été versée estimaient que le Programme de remise écoAUTO leur avait permis d'augmenter passablement ou considérablement leurs connaissances des divers véhicules écoénergétiques offerts.

### **3.2.2 Démonstration de l'efficacité et de l'économie**

*Évaluation de l'utilisation des ressources par rapport aux extrants et aux progrès réalisés au regard des résultats attendus.*

La présente section expose les constatations de l'évaluation relatives à l'efficacité des activités et à l'exécution du Programme de remise écoAUTO. Elle rend compte également de la mesure dans laquelle les résultats du Programme de remise écoAUTO ont été atteints de façon économique. Elle comporte une analyse des problèmes liés à la mesure du rendement, à la conception et à l'exécution afin de permettre un examen plus minutieux de l'efficacité et de l'économie. Les constatations de l'évaluation comprennent des observations sur les ressources ainsi que des avis sur l'efficacité de la mise en œuvre et

de l'exécution du Programme de remise écoAUTO. Elles comprennent également le point de vue d'informateurs clés sur les autres approches possibles.

### **3.2.2.1 Mesure du rendement**

Une évaluation de la qualité du système de mesure du rendement du Programme de remise écoAUTO a été incluse dans le présent rapport afin d'aborder les questions liées à l'efficacité et à l'économie dans la production d'extraits et dans les progrès réalisés au regard des résultats prévus. Un examen de la documentation liée au programme et la tenue d'entrevues avec des informateurs clés ont aidé les évaluateurs à répondre aux questions suivantes :

#### ***Le système de mesure du rendement a-t-il été mis en place comme prévu?***

Des informateurs clés ont indiqué qu'en raison du peu de temps accordé à la mise en œuvre du Programme de remise écoAUTO, ce dernier avait dû être lancé sans que des normes de service définies aient pu être mises en place. La fin du programme a été annoncée dans le budget fédéral de 2008, peu après son lancement. Plutôt que de compter sur un système de mesure du rendement complet, les gestionnaires de Service Canada et de Transports Canada ont reçu des rapports quotidiens sur la charge de travail comprenant des données volumétriques comme le nombre de demandes reçues, le nombre de demandes en attente de traitement et le nombre de demandes traitées.

L'absence de normes de service a causé certains problèmes aux concessionnaires désignés qui avaient aidé leurs clients à accéder au programme. Selon l'un de ces concessionnaires, si les normes de service avaient été affichées sur le site Web du Programme de remise écoAUTO, les concessionnaires auraient pu informer leurs clients du délai de réception du paiement et ainsi apaiser la frustration de certains d'entre eux à ce sujet.

Certains fonctionnaires interrogés ont indiqué qu'il aurait été difficile pour les employés de Service Canada de se conformer à une norme de service, car ils ont été confrontés à un arriéré de sept mois dès le lancement du programme (en octobre) du fait que les personnes ayant acheté une voiture en mars 2007 étaient admissibles.

Même si les exécutants du programme n'avaient pas à respecter de délai fixe pour le traitement d'une demande, ils ont été en mesure, au fil du programme, de réduire le temps total consacré au traitement, qui est passé de plusieurs semaines à 30 jours. Les clients interrogés ont effectivement remarqué cette réduction. Les clients qui ont présenté une demande plus tôt dans le programme ont été moins satisfaits des délais d'attente que les clients qui ont présenté une demande vers la fin du programme; les employés de Service Canada avaient alors simplifié le traitement pour réduire les délais d'attente.

#### ***Le système de surveillance appuyait-il l'atteinte des résultats?***

La grande majorité des informateurs clés de la fonction publique estiment que les rapports quotidiens sur le rendement n'étaient pas très utiles et qu'un rapport hebdomadaire aurait suffi. Selon l'équipe de mesure du rendement de Service Canada, il était difficile de produire des rapports quotidiens. Certaines personnes ont même qualifié cette tâche d'« accablante ».



Selon eux, malgré la quantité de données recueillies, celles-ci, compte tenu de leur nature, n'étaient d'aucune utilité pour la prise de décision. Les informateurs clés de la fonction publique ont presque tous indiqué que le système de mesure du rendement n'avait pas répondu à leurs besoins parce que les rapports afférents ne contenaient aucun renseignement qui aurait permis aux gestionnaires d'évaluer si le Programme de remise écoAUTO était en voie d'atteindre ses objectifs et qu'il était impossible de le gérer vu les importantes ressources nécessaires à son maintien. Certaines personnes ont également mentionné que les données sur le rendement auraient pu être davantage liées au financement du programme. En fait, les gestionnaires du programme n'ont été en mesure de déterminer avec exactitude ni le montant des dépenses ni leur répartition.

En outre, quelques informateurs clés ont indiqué qu'un code de projet obligatoire aurait aidé les gestionnaires à faire état des dépenses avec exactitude et à mieux démontrer la réalisation des jalons du projet, ce qui, de l'avis de plusieurs, n'avait pas été possible en l'occurrence. Selon certaines personnes, ce manque de suivi expliquerait le surplus d'un million de dollars de la première année du programme et les dépassements de coûts survenus l'année suivante. Les informateurs clés ont indiqué ne pas savoir pourquoi les codes de projet n'avaient pas été appliqués. Parmi les explications possibles, ils ont évoqué l'important roulement de personnel au sein de l'organisation, le manque de formation des agents de service et l'embauche de nouveaux employés.

On a également soulevé le problème de la base de données des éléments de travail et de l'inventaire, dont un informateur clé a dit qu'« elle avait des capacités limitées et qu'il fallait procéder à un comptage manuel pour estimer le volume de travail ». Ce point de vue a été plus particulièrement exprimé par les informateurs clés de la région. Les informateurs clés se sont vu demander ce qui, selon eux, aurait été utile. Ils ont répondu que de pouvoir faire le suivi d'une demande pour savoir où en était son traitement aurait permis aux gestionnaires responsables du traitement d'augmenter leurs effectifs dans les moments critiques de manière à réduire au minimum les risques de congestion. Ils ont souligné que, si les gestionnaires avaient su depuis combien de temps une demande était en attente de traitement, ils auraient pu cerner rapidement les problèmes de programmation et de gestion, et réduire du même coup le délai de traitement des demandes.

***Pendant la mise en œuvre, le système de mesure du rendement a-t-il fourni des renseignements pertinents en temps opportun pour assurer le suivi du rendement continu de l'offre de service?***

Les informateurs clés ont signalé un autre problème à l'égard du système de mesure du rendement : les employés de Service Canada devaient compter sur les employés de Transports Canada pour transmettre les données sur le rendement de leur système financier Oracle à l'équipe de mesure du rendement de Service Canada, pour qu'elle prépare les rapports quotidiens sur la charge de travail. Ils se sont dits préoccupés par le fait que les employés de Service Canada dépendaient des employés de l'organisation partenaire pour ce qui est de la transmission de données. Ils ont ajouté que les données produites n'étaient pas toujours fiables, car les employés de Transports Canada et ceux de Service Canada comptabilisaient les demandes de façon différente. Prenons pour exemple un formulaire de demande de remise retourné à un client parce qu'il manquait

des renseignements et renvoyé à nouveau par le client après qu'il eut ajouté les renseignements manquants. Pour les employés de Service Canada, il s'agissait de deux demandes, parce que le système devait traiter la demande deux fois. Pour les employés de Transports Canada toutefois, cela représentait une seule demande parce qu'il s'agissait du même client. Si chaque organisation utilisait des méthodes de comptabilisation différentes, c'est qu'elles avaient toutes les deux des besoins différents par rapport aux données sur le rendement.

### **3.2.2.2 Conception et exécution**

Service Canada était exécuteur du Programme de remise écoAUTO, le seul programme de la Stratégie écoTRANSPORTS non exécuté par Transports Canada. Selon certains informateurs clés à Service Canada, le fait que Service Canada participe à une nouvelle offre de service est la preuve que l'on comprend mieux ce que l'organisation est en mesure d'accomplir ainsi que la valeur de l'expertise qu'elle a à offrir à d'autres organisations fédérales. Les concepteurs du programme ont expliqué que Service Canada et Transports Canada avaient élaboré un plan de programme comprenant un aperçu des coûts estimés. Les premiers plans de programme présentaient quatre scénarios :

1. ***L'exécution du programme par Transports Canada et une tierce partie*** (partenariat entre Transports Canada et des fournisseurs du secteur privé). Même s'il s'agissait d'une solution économique, Transports Canada n'aurait pas été en mesure de respecter l'échéancier de mise en œuvre du programme s'il lui avait fallu lancer un appel d'offres pour trouver un fournisseur.
2. ***L'exécution du programme par Transports Canada seulement*** (Transports Canada aurait été en charge de la dotation, de la TI, du traitement des demandes et du versement des remises). Transports Canada a jugé que cette solution était trop coûteuse et qu'elle lui demanderait trop de temps.
3. ***L'exécution du programme par Service Canada seulement*** (Service Canada aurait assumé la surveillance de l'exécution, du début à la fin, et aurait également détenu les pouvoirs financiers).
4. ***L'exécution du programme par Service Canada et Transports Canada*** (partenariat dans le cadre duquel les tâches liées au traitement seraient réparties entre les deux organisations). Des informateurs clés de Transports Canada ont rappelé que Service Canada préférerait s'associer à Transports Canada plutôt que d'exercer tous les pouvoirs. Au final, c'est cette solution qui a été retenue.

Afin d'évaluer l'efficacité de l'approche choisie en matière de prestation de services et de démontrer son efficience, les responsables de l'évaluation ont rassemblé les données probantes du rapport sur la visite des lieux préparé par l'équipe d'évaluation sur place et les informateurs clés.

Dans le rapport sur la visite du centre de traitement de mai 2009 préparé par la Direction de l'évaluation de Service Canada, les évaluateurs ont constaté que l'approche choisie en matière de prestation de services avait permis de regrouper les opérations en un seul

endroit et de réduire le temps de traitement lié à la mise en œuvre des modifications apportées au programme. Ils ont également observé que le détachement d'employés clés de Service Canada à Transports Canada avait permis de regrouper tous les responsables de la mise en œuvre, qui ont ainsi pu prendre rapidement des décisions se rapportant à la conception. L'équipe a de plus constaté que le centre de traitement était bien organisé, mais que l'espace était insuffisant pour entreposer le nombre croissant de demandes. Certains agents responsables du traitement ont dû déménager de bureau pour permettre l'entreposage des demandes.

## ***Efficacité de l'approche en matière de prestation de services***

La question suivante a été posée aux informateurs clés :

### ***La méthode de prestation de services était-elle efficace?***

Les principaux informateurs clés de la fonction publique ont exprimé des points de vue contradictoires sur le modèle mixte de présentation de services. Les partisans de cette méthode estiment qu'elle a permis de réduire les coûts et la marge d'erreur relative aux recommandations en matière de financement parce que les gens étaient « au même endroit et se parlaient face à face pour résoudre les problèmes ». La centralisation du traitement des demandes a permis de regrouper toutes les personnes clés, ce qui s'est avéré efficace. Les employés ont aimé pouvoir s'adresser immédiatement aux personnes qui possédaient des connaissances spécialisées; cet accès a entraîné une réduction du nombre de points de décision et du temps de traitement des demandes. Ils ont ajouté qu'ils avaient aimé voir les employés partenaires dans le feu de l'action et ainsi tirer profit de leur expertise; « nous avons travaillé en équipe. Nous avons observé les employés de l'autre organisation faire leur travail et être à la hauteur. »

Cependant, ils ont été aussi nombreux à affirmer que le regroupement des services sous un même toit avait entraîné quelques inconvénients. Ils ont indiqué qu'il arrivait souvent que les décisions rapides se prennent au centre de traitement sans être préalablement communiquées à l'administration centrale pour en arriver à un consensus, sans compter qu'elles n'étaient pas toujours inscrites dans un rapport de décision. Ils ont affirmé que, du fait de ces décisions rapides, les modifications aux politiques n'avaient pas été faites de façon systématique. Cela a eu pour effet de faire paraître l'administration centrale mal informée et a entraîné une situation conflictuelle à Service Canada, particulièrement au sein de la Direction générale de service au citoyen (DGSC) et d'une direction alors appelée Direction des opérations<sup>21</sup>.

Un autre problème, relevé par les employés de Transports Canada et de Service Canada, était l'accès. Pour Transports Canada, le problème concernait la nécessité de donner aux employés de Service Canada un accès à son principal système financier, le système Oracle. Il s'agissait d'un objet de préoccupation, car non seulement les employés de Service Canada avaient accès aux données du Programme de remise écoAUTO, mais ils

---

<sup>21</sup> Depuis, la Direction des opérations a été renommée et s'appelle maintenant « Direction générale des services de paiement et de traitement. » Pour éviter toute confusion, le nom « Direction des opérations » sera utilisé dans le présent rapport.

avaient également accès à toutes les données financières de Transports Canada. Du côté de Service Canada, les préoccupations étaient liées au fait que les employés partenaires constataient que des agents du centre de traitement étaient réaffectés à d'autres offres de service lorsque la charge de travail dans le cadre du Programme de remise écoAUTO était faible. À certains moments, les employés de Transports Canada ont perçu cette situation comme un manque d'engagement des employés de Service Canada envers le Programme de remise écoAUTO.

## ***Mise en œuvre comme prévu***

### ***La prestation de services a-t-elle été mise en œuvre comme prévu?***

La grande majorité des informateurs clés de la fonction publique ont convenu que le programme avait été mis en œuvre comme prévu. Ils ont indiqué que le programme avait été bien conçu, et ce, malgré le délai serré prévu pour son lancement et les autres exigences opérationnelles qu'il avait fallu définir pendant l'élaboration de la méthode de prestation de services, mais aussi pendant les premières semaines du programme. Les modifications qui ont été apportées étaient nécessaires pour mieux déterminer l'admissibilité des véhicules et pour donner aux employés du bureau responsable du 1 800 O-Canada un accès au système administratif du système financier Oracle de Transports Canada afin qu'ils répondent aux besoins des clients.

Pour vérifier si les automobiles étaient neuves et si elles répondaient à tous les critères d'admissibilité, le personnel régional du centre de traitement utilisait un logiciel de décodage de NIV et cherchait les NIV sur CarFax.com. Ces outils ont permis à Service Canada d'étayer ses recommandations en matière de financement. En revanche, ils ont aussi fait augmenter le temps de traitement des demandes, ce qui a eu une incidence sur les coûts liés à la prestation de services, car ces étapes n'étaient pas prises en considération dans le MDR sur lequel la conception du programme et l'estimation des coûts de ce dernier étaient fondées. Des intervenants clés du programme ont expliqué qu'en raison de ces étapes, Service Canada avait dû demander une somme additionnelle de deux millions de dollars à Transports Canada.

Bien que ces ajustements aient permis au personnel de Service Canada de mieux présenter ses recommandations de financement à Transports Canada, les informateurs clés précisent que les clients n'ont rien vu de ces changements.

L'autre modification de la prestation de services a consisté à adopter le système financier Oracle de Transports Canada comme base de données administrative. Au départ, il avait été proposé d'utiliser plutôt le Système commun pour les subventions et les contributions (SCSC) de Service Canada. Toutefois, en raison de l'échéancier serré, le personnel de la Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie de Service Canada n'a pas été en mesure de modifier le SCSC pour l'adapter à la mise en œuvre du programme, et le personnel de Transports Canada a alors proposé qu'on utilise son système financier Oracle. Une fois le système adopté, il a fallu donner aux employés du bureau responsable du 1 800 O-Canada un accès en lecture au système pour qu'ils puissent répondre aux demandes des clients, qui souhaitaient notamment savoir si leur demande avait bien été reçue ou encore la date à laquelle ils recevraient leur chèque.

Bien que, dans une certaine mesure, le programme n'ait pas été exécuté conformément au plan original, il s'est tout de même avéré plus efficace après les changements : les critères d'admissibilité à la remise ont été précisés, et les clients ont pu connaître l'état de leur demande en téléphonant au centre d'appels. Les informateurs clés ont affirmé que les clients n'avaient rien vu des changements et que la prestation de services était demeurée homogène. Les bénéficiaires d'une remise interrogés, dont 93 % ont indiqué qu'ils estimaient que le personnel du bureau responsable du 1 800 O-Canada avait été plutôt ou très serviable, partageaient ce point de vue. La grande majorité de ces personnes, qui ont appelé un Centre Service Canada ou qui se sont rendues sur place, ont déclaré avoir reçu de bons services. Parmi ces clients, 84 % estiment que le personnel de Service Canada était bien informé, 87 % estiment qu'il était serviable et 89 % estiment qu'il était courtois.

Même si le nombre de personnes interrogées parmi celles qui n'ont pas eu droit à la remise est insuffisant pour tirer des conclusions fiables, les résultats directionnels pris à titre indicatif laissent entendre qu'un pourcentage similaire de ce groupe de clients a également reçu de bons services de la part du personnel de Service Canada<sup>22</sup>.

## **Affectation des ressources**

### *Les ressources affectées à la mise en œuvre étaient-elles suffisantes?*

L'exécution du Programme de remise écoAUTO a coûté environ 14 millions de dollars, et 132 employés du centre de traitement de Calgary y ont contribué. Les dépenses annuelles, prévues et réelles, liées au Programme de remise écoAUTO pour les exercices 2007-2008 à 2009-2010 sont présentées dans le tableau 2 ci-dessous.

<b>Tableau 2</b>			
<b>Dépenses annuelles, prévues et réelles, liées au Programme de remise écoAUTO pour les exercices 2007-2008 à 2009-2010</b>			
<b>Date</b>	<b>Dépenses prévues</b>	<b>Dépenses réelles</b>	<b>Affectation</b>
2007-2008	7 M\$	5 955 475 \$	50 % des ressources affectées à la Direction des opérations pour la mise sur pied du centre de traitement et 50 % des ressources affectées à la Direction générale de service aux citoyens pour l'infrastructure et les salaires.
2008-2009	6 M\$	7 717 322 \$*	*ce montant inclut un transfert de 2 millions \$ provenant de crédits supplémentaires de Transports Canada.
2009-2010	300 000 \$	285 482 \$	pour la clôture du Programme de remise écoAUTO
<b>Total</b>	<b>13,3 M\$</b>	<b>13 958 279 \$</b>	

Les ressources nécessaires au Programme de remise écoAUTO ont été établies au moyen de l'outil de planification de Service Canada, le MDR. Certes, l'outil a aidé Service Canada à déterminer le nombre d'employés requis pour exécuter le programme, mais la capacité de cet outil à évaluer le temps nécessaire à l'exécution était limitée. Selon un

<sup>22</sup> Sondage auprès des clients du Programme de remise écoAUTO, Ipsos Reid., p. 33.

informateur clé de la fonction publique, comme aucune étude des temps et mouvements n'avait été réalisée, il a été difficile de déterminer si le niveau d'effort et le budget requis avaient été correctement définis.

Au moment du lancement du Programme de remise écoAUTO, Service Canada n'avait pas encore mis en œuvre son modèle d'évaluation des nouvelles activités (MENA); en fait, ce dernier a servi de premier cas type de méthode d'évaluation normalisée. Comme l'explique un gestionnaire de programme de Service Canada, depuis 2008, le MENA est devenu une procédure d'exploitation uniformisée pour l'acquisition de nouveaux services. L'objectif du modèle était d'évaluer la mesure dans laquelle un nouveau service est conforme aux résultats et aux priorités stratégiques de l'organisation et de déterminer les coûts ainsi que les ressources nécessaires à la prestation du service. Le MENA représente la « porte d'entrée » des nouveaux services et, s'il est approuvé par la haute direction, il sert à déterminer une approche en matière de prestation de services et à établir une stratégie détaillée à l'égard des coûts et des ressources.

En entrevue, la plupart des informateurs clés ont répondu que, selon eux, les fonds accordés au Programme de remise écoAUTO étaient suffisants. Ils ont néanmoins reconnu qu'un million de dollars n'avaient pas été utilisés à la fin de la première année du programme et qu'un déficit budgétaire de deux millions de dollars avait été enregistré à la fin de la deuxième année. Selon eux, les dépenses excédentaires s'expliquent entre autres par l'absence de suivi et la sous-estimation du temps de traitement d'une demande, tandis que l'impossibilité de reporter les fonds inutilisés d'un exercice financier à l'autre, en partie à cause du retard accusé dans l'obtention du pouvoir d'exécution du programme, a aussi été mentionné comme ayant entraîné la péremption.

De nombreux informateurs clés du programme ont expliqué que les gestionnaires n'avaient pas pu reporter les dépenses à d'autres exercices financiers parce que le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) n'avait pas classé le budget comme un « fonds de projet ». Certains ont formulé les commentaires suivants à ce sujet : « Il n'y avait pas grand-chose à faire pour éviter la non-utilisation de fonds. » et « Nous étions limités par la structure de financement, qui ne pouvait en aucun cas être modifiée. » Les entrevues ont de plus révélé que la plupart des cadres supérieurs n'étaient pas au courant des contraintes budgétaires, car les coûts et le budget n'étaient pas à l'ordre du jour des réunions bilatérales quotidiennes du directeur général.

Les personnes interrogées estimaient qu'un nombre suffisant de personnes avaient été embauchées dans le cadre de ce programme. Le nombre d'employés qui travaillaient au centre de traitement variait selon le nombre de demandes reçues. Au départ, non seulement la direction du centre de traitement a-t-elle eu de la difficulté à recruter des employés et à les maintenir en poste à Calgary en raison de l'économie locale, mais répondre à leurs besoins représentait également un défi en raison de l'espace limité disponible au centre de traitement. Ce point de vue a été confirmé par l'équipe sur place, dont l'un des membres a formulé le commentaire suivant : « Il aurait été très difficile pour l'une ou l'autre des organisations d'augmenter ses effectifs au centre de traitement en raison de l'espace restreint ».

Un répondant a indiqué que Service Canada devait planifier soigneusement la façon dont il gère son personnel au centre de traitement, car si les gens partaient, il risquait de manquer de personnel plus tard. Le répondant a également souligné l'importance de faire preuve de prudence lorsqu'on engage un grand nombre d'employés en même temps. Il a indiqué qu'il était important de prévoir une période de transition pour savoir si les employés correspondaient au profil recherché. Dans le cadre du Programme de remise écoAUTO, 100 personnes ont été embauchées en très peu de temps. Les gestionnaires estiment qu'une plus grande souplesse dans les directives d'embauche leur aurait permis de mieux évaluer les compétences des candidats et de remplacer les employés qui, peu de temps après leur embauche, avaient démontré qu'ils ne correspondaient pas au profil recherché pour le poste.

## **Rôles et responsabilités**

*Dans le cadre du programme, les rôles et les responsabilités étaient-ils clairement définis, pertinents et respectés?*

Les informateurs clés de la fonction publique ont déclaré à l'unanimité que Service Canada et Transports Canada ont rempli leur rôle conformément aux termes du protocole d'entente. Tous avaient une opinion positive de leurs partenaires gouvernementaux et ne tarissaient pas d'éloges à l'égard des compétences qu'ils ont observées dans le cadre du regroupement des services, à l'occasion du détachement d'employés de Service Canada à Transports Canada, et lorsqu'ils ont participé aux réunions hebdomadaires du groupe de travail de l'administration centrale.

Même si l'équipe du Programme de remise écoAUTO de Transports Canada était beaucoup plus petite que celle de Service Canada, les informateurs clés de Transports Canada ont indiqué qu'ils n'avaient eu aucune difficulté à trouver quelqu'un pour répondre à leurs besoins. Des informateurs clés parmi les partenaires estiment que la liaison a été coordonnée de manière efficace grâce aux efforts du personnel de Service Canada dans le cadre du partenariat interministériel. Ils ont également indiqué qu'il leur semblait plus efficace de communiquer directement avec leurs homologues régionaux sans passer par la voie du partenariat interministériel. Les informateurs clés de Service Canada ne savaient pas trop quoi penser de cette pratique. Ils ont affirmé que, bien qu'il soit plus opportun de communiquer directement avec les personnes concernées sans passer par la voie du partenariat interministériel, il en résulte que l'information n'est communiquée qu'à certaines personnes et, qu'au bout du compte, l'administration centrale semble ne pas être informée.

Tandis que les informateurs clés de Transports Canada avaient une opinion favorable du rôle et des responsabilités assumés par Service Canada, ceux de Service Canada ont été, quant à eux, plus critiques. La majorité des répondants de Service Canada ont affirmé que les communications et la gouvernance au sein de leur propre organisation n'étaient pas claires. Ils ont relevé des cas où on effectuait le travail en double à la Direction générale de service aux citoyens et à la Direction des opérations. Lorsqu'on a cherché à en savoir plus, un informateur clé a mentionné que la confusion dans les rôles avait commencé dès le lancement du programme. En effet, la Direction des opérations devait assumer une partie des responsabilités de la Direction générale de service aux citoyens, qui ne disposait pas de l'infrastructure nécessaire pour exécuter le Programme de remise écoAUTO. À ce

moment-là, la Direction générale de service aux citoyens assurait la liaison entre Transports Canada et la Direction des opérations, ce qui était jugé utile. Quelques informateurs clés ont indiqué qu'il aurait été plus judicieux de laisser le rôle de communicateur à la Direction générale de service aux citoyens plutôt que de lui attribuer un rôle de décideur.

Selon la majorité des informateurs clés de Service Canada, le chevauchement des rôles entre la Direction générale de service aux citoyens et la Direction des opérations était extrêmement complexe, sans compter que cette situation a créé de la confusion et des problèmes, car il fallait informer deux sous-ministres adjoints (SMA) avant qu'une décision soit prise. L'urgence de passer à l'étape de la mise en œuvre dans un délai très court a exercé une pression tant sur la Direction générale de service aux citoyens que sur la Direction des opérations, car elles ont dû résoudre les problèmes liés aux opérations et à la conception, et ce, sans avoir préalablement procédé à une consultation interne complète et coordonnée. Étant donné que les responsabilités des deux organisations n'avaient pas été clairement définies et délimitées dans le cadre du partenariat interministériel, il y a eu confusion dans les rôles, et une partie du travail a été effectué en double. Des informateurs clés ont ajouté qu'ils ne comprenaient pas pourquoi on avait fait appel aux services des deux organisations, car, selon eux, ces organisations jouaient des rôles très similaires.

## **Critères d'admissibilité**

### ***Les critères d'admissibilité étaient-ils pertinents et clairs?***

En entrevue, les employés qui travaillaient dans le cadre du programme à Service Canada et à Transports Canada ont déclaré que les critères d'admissibilité étaient pertinents et clairs. Ils ont ajouté que la clarté et la pertinence des critères d'admissibilité ont été maintenues par des outils comme le logiciel de décodage de NIV et le CarFax.

Les entrevues ont révélé que la liste à jour des véhicules admissibles à une remise affichée sur le site Web de Service Canada a été utile aux concessionnaires d'automobiles. La majorité des concessionnaires interrogés dans le cadre de l'évaluation ont indiqué qu'il était facile pour eux de déterminer quels étaient les véhicules admissibles à une remise et qu'ils consultaient le site Web du Programme de remise écoAUTO pour se tenir informés. Même son de cloche du côté des bénéficiaires de remises interrogés, parmi lesquels 97 % ont indiqué que les critères d'admissibilité étaient pertinents et clairs.

Comme on pouvait s'y attendre, il y a un écart important, près de la moitié, entre les bénéficiaires d'une remise et les personnes dont la demande a été refusée : ces dernières ont indiqué que les critères d'admissibilité étaient clairs dans une proportion de 47 % et qu'ils étaient pertinents dans une proportion de 52 %.

Que leur demande ait été acceptée ou refusée, la grande majorité des clients ont indiqué qu'ils savaient où trouver des renseignements supplémentaires et que les formulaires de demande étaient faciles à remplir<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Sondage auprès des clients du Programme de remise écoAUTO, Ipsos Reid., p. 19.



## ***Efficacité du partenariat***

***Dans quelle mesure le partenariat interministériel a-t-il été efficace? Quels en ont été les problèmes et les avantages?***

Tous les informateurs clés du gouvernement ont affirmé que le partenariat interministériel s'était avéré efficace. Ils ont dit que le partenariat s'était déroulé dans un esprit de coopération, d'ouverture, d'engagement et de souplesse, et qu'il avait été un succès. D'étroites relations ont été établies dans la région grâce au regroupement des services sous un même toit et à l'administration centrale, elles ont ensuite été entretenues par les réunions hebdomadaires du groupe de travail. En entrevue, les partenaires ont exprimé leur enthousiasme à l'égard des réalisations issues des efforts conjoints et ont souligné que le programme n'aurait pas pu être exécuté sans le talent des employés des deux organisations.

Malgré le respect mutuel des partenaires, certains problèmes ont été relevés, le plus souvent mentionné concernant la différence de culture. Plus précisément, chaque organisation a sa propre compréhension du service à la clientèle et de ce qui constitue des taux d'erreurs acceptables. Des informateurs clés ont indiqué qu'on s'était employé à aplanir ces différences grâce à la détermination commune de travailler d'une manière coopérative et professionnelle.

Un autre exemple de la différence culturelle a été observé au sein des deux équipes, extrêmement différentes, mises sur pied dans le cadre du Programme de remise écoAUTO. À Transports Canada, des informateurs clés ont indiqué qu'ils avaient été intimidés par la taille de l'équipe de Service Canada. Ils ont notamment évoqué trois réunions, qui avaient réuni leur équipe et 30 employés de Service Canada. Il est à noter également que les deux organisations ont des processus d'approbation différents. À Transports Canada, on peut parler « rapidement » au SMA, tandis qu'à Service Canada, il faut « informer plusieurs personnes à divers niveaux » et plus d'un SMA. Selon certains répondants, cela a retardé la mise en œuvre et la prise de décision en temps opportun. Pour illustrer cette situation, des informateurs clés ont donné l'exemple du processus de planification, qui a nécessité la signature de deux SMA de Transports Canada et des six SMA de Service Canada.

Un autre problème lié au partenariat concernait l'archivage des formulaires de demande. Un des répondants a résumé la situation ainsi : « Personne ne savait qui était chargé de l'archivage des formulaires. L'incertitude par rapport à cette responsabilité a imposé des contraintes importantes au centre de traitement, où 182 000 formulaires étaient en attente d'archivage. La loi exige que ces formulaires soient archivés, mais aucune clause du protocole d'entente ne précisait à qui en revenait la responsabilité ». En entrevue, plusieurs informateurs clés du gouvernement ont relevé cette frustration et ont souligné la nécessité d'établir un protocole d'entente plus détaillé pour éviter de tels problèmes à l'avenir. Il est à noter que le protocole d'entente contenait en fait des renseignements sur les responsabilités relatives à l'archivage.

Parmi les avantages du partenariat, mentionnons le sentiment d'avoir mieux compris les deux organisations, d'avoir accompli quelque chose de difficile et d'enrichissant, d'avoir beaucoup appris et d'avoir respecté ses engagements. Voici les principaux points relevés par les informateurs clés fédéraux :

- la « relation dynamique » entre le SMA des programmes environnementaux de Transports Canada et le SMA de la Direction générale de service aux citoyens de Service Canada;
- les réunions « inspirantes » du directeur général « qui ont donné le ton à d'autres réunions »;
- la confiance établie entre les deux organisations; « travailler en partenariat nous a permis de mieux nous comprendre et nous a donné l'occasion d'utiliser nos forces et notre expertise respectives »;
- la preuve, par l'établissement d'autres partenariats, que l'on accorde de la crédibilité à Service Canada en ce qui concerne l'exécution de programmes. « Le partenariat Permis d'embarcation de plaisance a été fructueux. Le fait que les responsables de Transports Canada ont de nouveau établi un partenariat avec nous montre qu'ils ont été satisfaits des services reçus. Les responsables ont constaté les avantages de collaborer avec nous et ils ont voulu répéter l'expérience. »

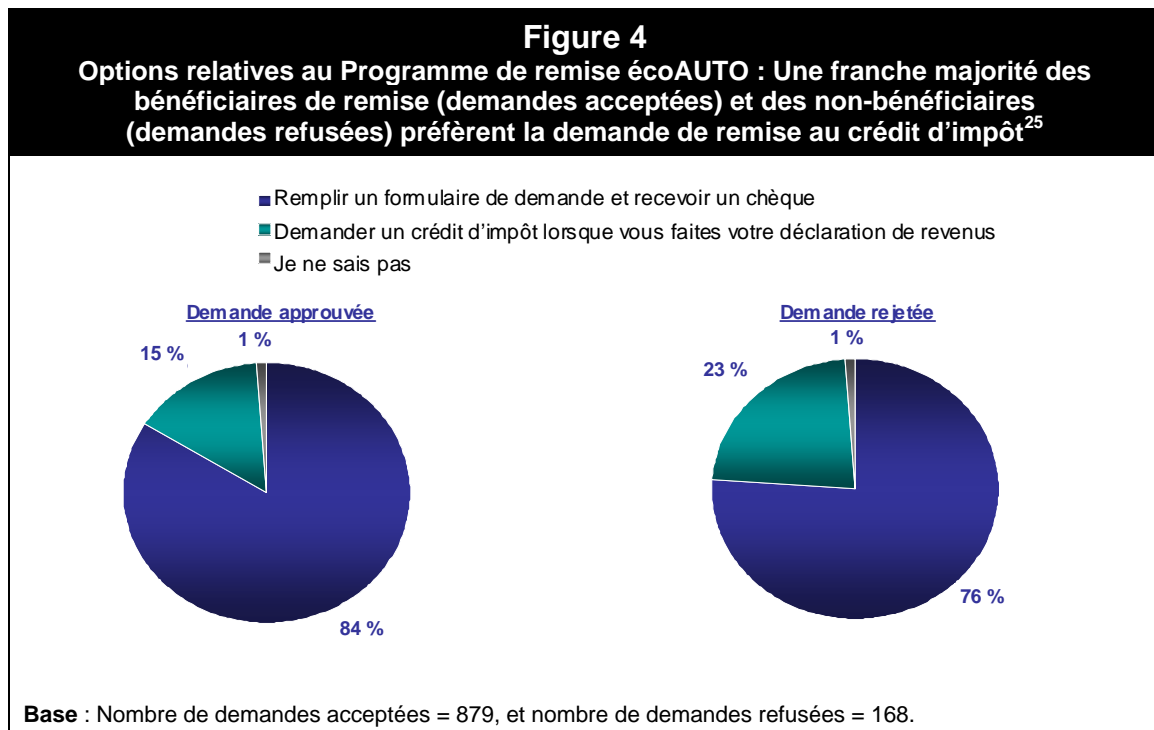
## **Autres options**

### ***Service Canada aurait-il pu appliquer d'autres méthodes de prestation de services pour traiter les demandes de remise?***

Certains informateurs clés fédéraux estiment que l'approche mixte n'était ni efficace ni rentable. Selon eux, plutôt que de réduire le montant des chèques de remise, il aurait été plus efficace d'accorder aux clients une déduction fiscale, car cette mesure n'aurait pas nécessité les efforts de nombreux employés regroupés sous un même toit au centre de traitement. Ils estiment en outre que cette solution aurait été conforme aux objectifs de conservation de l'environnement du Programme de remise écoAUTO et qu'une déduction fiscale aurait permis d'accélérer le déroulement du programme et d'en réduire les coûts administratifs.

À l'égard des autres options, les réponses fournies par les clients interrogés diffèrent de façon marquée de celles données par les informateurs clés de la fonction publique. À propos des différents modes de prestation possibles du programme, les clients favorisent la méthode de prestation de services choisie dans plus de 75 % des cas. En ce qui concerne les options relatives au Programme de remise écoAUTO, une frange majoritaire des bénéficiaires de remise (demandes acceptées) et des non-bénéficiaires (demandes refusées) préfèrent présenter une demande de remise plutôt que d'obtenir un crédit d'impôt, comme le montre le tableau 4. Ce sont huit bénéficiaires de remise sur dix (84 %) et 76 % des non-bénéficiaires qui préfèrent le chèque au crédit d'impôt. Lorsqu'on a demandé à ces clients d'expliquer leur choix, ils ont répondu que le chèque représentait une satisfaction instantanée (35 %) ou qu'il s'agissait là d'une solution plus

simple pour eux (17 %). Ceux qui ont indiqué préférer un crédit d'impôt (15 % des bénéficiaires de remise et 23 % des non-bénéficiaires) ont expliqué qu'ils préféreraient cette solution parce qu'elle leur permettrait de réduire leurs impôts (22 %) ou de limiter la paperasserie (21 %). En somme, une faible proportion (5 %) des répondants ont indiqué qu'ils estimaient qu'un crédit d'impôt aurait été plus efficace qu'une remise<sup>24</sup>.



Quelques informateurs clés fédéraux ont indiqué que le programme aurait été plus efficace s'il avait été exécuté par une tierce partie du secteur privé. D'autres se sont demandé s'il aurait été possible pour les concessionnaires de déduire le montant de la remise du prix du véhicule. Les concessionnaires auraient pu alors eux-mêmes présenter une demande de remise et recevoir le chèque sans qu'aucun client ne participe au processus. Ces informateurs ont indiqué que, même s'il s'était agi de la solution la plus rapide et la moins coûteuse, cela aurait rendu la remise complètement invisible aux yeux du public, qui aurait fini par percevoir un manque d'implication du gouvernement dans le programme.

Les clients interrogés sur la méthode de prestation de services de leur choix, qu'ils aient touché ou non une remise, étaient partagés : près de la moitié préférerait recevoir un chèque tandis que l'autre moitié préférerait obtenir directement une réduction d'un montant équivalent à la remise sur le prix du véhicule vendu par le concessionnaire. Parmi les facteurs ayant influencé ces réponses, mentionnons le sentiment de satisfaction instantanée à l'obtention d'un rabais (39 %) et le fait qu'on ignore si le concessionnaire a véritablement réduit le prix du véhicule (21 %). À la lumière de ces résultats et de la constance observée dans les réponses, qu'elles proviennent des personnes ayant touché une remise ou de

<sup>24</sup> Sondage auprès des clients du Programme de remise écoAUTO, Ipsos Reid., p. 21.

<sup>25</sup> Adapté des résultats du sondage auprès des clients du Programme de remise écoAUTO, Ipsos Reid., p. 21.

personnes ayant vu leur demande rejetée, les responsables de la prestation de services savent que la majorité des clients ont préféré la remise d'un chèque à toute autre solution.

Un autre choix ayant fait l'objet de discussions parmi les informateurs clés concerne le système opérationnel du programme; il fallait choisir entre le Système commun pour les subventions et les contributions (SCSC) de Service Canada et le système financier Oracle de Transports Canada. Bien qu'il n'ait pas été possible d'adapter le système financier de Transports Canada au Programme de remise écoAUTO, c'est tout de même ce système qui a été privilégié, car il s'agissait de la solution plus rapide. Plusieurs informateurs clés (autant de Service Canada que de Transports Canada) ont souligné que le SCSC était la meilleure solution parce que le programme semblait correspondre au modèle de subventions et de contributions. Or, les responsables ont jugé que, compte tenu de l'échéancier, il était impossible de modifier le SCSC de façon qu'il satisfasse aux exigences du programme. En effet, selon les estimations, les modifications n'auraient pu être apportées aux logiciels que deux mois après la mise en œuvre du programme, prévue en octobre.

## **Obstacles à l'accès**

*Des obstacles ont-ils empêché les clients d'avoir accès aux services?*

*L'approche en matière de prestation de services était-elle efficace? La mise en œuvre s'est-elle déroulée comme prévu?*

Les informateurs clés du programme n'ont relevé aucun obstacle. L'écart entre le nombre de demandes prévues et le nombre de demandes reçues, soit 182 000, est mince. Une minorité des concessionnaires interrogés ont indiqué que certains clients s'étaient plaints de la complexité du formulaire de demande de remise et du temps nécessaire pour le remplir. Certains concessionnaires ont aidé les clients à remplir le formulaire afin d'accélérer le processus.

Les clients interrogés ont dit ne s'être heurtés à aucun obstacle pour accéder au programme. La majorité des personnes ayant présenté une demande, qu'elle ait été acceptée ou non (61 % et 60 %), ont affirmé que le formulaire était facile à remplir. Plus de trois clients sur quatre ont en outre déclaré qu'ils savaient comment obtenir de l'aide, que les instructions relatives à l'endroit où ils devaient envoyer leur demande étaient claires et qu'ils connaissaient toutes les étapes ultérieures du programme.

Ainsi, que les clients aient obtenu une remise ou non, rien n'indique, dans les données du sondage, que les clients aient eu de la difficulté à accéder au programme. Les clients ont indiqué que le formulaire était facile à remplir, qu'ils savaient comment obtenir de l'aide et qu'ils connaissaient les étapes ultérieures du programme.

## **Résumé**

Il n'y a pas eu consensus parmi les informateurs clés sur les questions suivantes : les activités ont-elles été exécutées et les services ont-ils été fournis de la façon la plus efficiente possible? Les résultats ont-ils été atteints de façon économique? Les données recueillies étaient complètes et l'équipe de mesure du rendement à Service Canada a accompli un

travail considérable, mais l'évaluation a déterminé que le système de mesure du rendement global ne fournissait pas aux décideurs les données essentielles telles que les progrès réalisés au regard de l'atteinte des objectifs, les normes de service utiles, le délai pendant lequel les demandes demeuraient en attente à diverses étapes précises du processus de traitement ou les fonds dépensés à ce jour. La conception du système de mesure du rendement a représenté un défi pour l'équipe de mesure du rendement parce que le système devait s'appuyer sur les données de l'organisation partenaire et que des rapports quotidiens sur la charge de travail devaient être produits chaque matin à l'intention des gestionnaires principaux de Service Canada et de Transports Canada.

Les concepteurs de l'offre de service ont utilisé le MDR pour déterminer les ressources nécessaires et les affecter. Bien que Service Canada ait été choisi pour exécuter le programme de remise écoAUTO en mars 2007, les ententes de services découlant d'un décret n'ont été signées qu'en août 2007. En partie à cause de ce retard, au cours de la première année, une somme d'un million de dollars prévue au budget est restée inutilisée alors qu'un déficit de deux millions de dollars a été enregistré à la fin de la deuxième année. Le dépassement des dépenses a été attribué notamment à l'absence de suivi détaillé et à la sous-estimation du délai nécessaire pour traiter une demande de même qu'à l'impossibilité de reporter les fonds inutilisés d'un exercice à l'autre. En outre, l'absence de système de codage des projets et divers problèmes liés aux ressources humaines, comme un taux de roulement élevé et le manque de formation des préposés aux services et des nouveaux employés, ont aggravé la situation.

Sur les plans de la conception et de l'exécution, le Programme de remise écoAUTO a été perçu comme un modèle pratique qui permettait d'atteindre les résultats escomptés. Malgré le fait que le partenaire interministériel et, plus particulièrement, les clients du programme se sont dits hautement satisfaits de la conception et de l'exécution du programme, l'évaluation montre que ce dernier n'a pas été exécuté de façon efficiente et économique parce qu'on n'avait pas bien défini les ressources ni surveillé de près les dépenses. Les informateurs clés fédéraux interrogés ont déclaré à l'unanimité que les deux partenaires avaient rempli leur rôle conformément aux termes du protocole d'entente, mais ont exprimé une certaine inquiétude ou confusion en raison de l'absence de mécanisme visant à assurer que l'autre partenaire contribuait aux objectifs du Programme de remise écoAUTO, de sorte que le travail a parfois été effectué en double. De plus, le manque de données provenant de l'étude des temps et mouvements et l'absence de normes de service établies ont empêché l'équipe d'évaluation de mesurer l'écart entre le rendement escompté et le rendement réel du programme.

Dans l'ensemble, même s'il n'était pas considéré comme la méthode la plus rapide ou la plus économique, le modèle mixte de prestation de services a permis de renforcer un partenariat gouvernemental, d'établir une expertise et d'accroître la visibilité des programmes gouvernementaux au sein de la population canadienne. De plus, l'évaluation a permis d'établir qu'il n'existait aucun obstacle pour les clients, que le processus de demande et les critères d'admissibilité étaient clairs et équitables et que le mode de prestation de services choisi convenait à la majorité des clients. Aucune autre approche viable qui aurait permis d'atteindre des résultats semblables ou meilleurs à moindre coût n'a été ciblée.

### **3.3 Leçons apprises et pratiques intelligentes**

Dans le cadre de l'évaluation, d'autres commentaires et opinions d'informateurs clés ayant participé à la mise en œuvre du Programme de remise écoAUTO ont été consignés. Ils ont été résumés et classés en trois catégories : leçons apprises, pratiques intelligentes et autres observations.

#### ***Quelles leçons a-t-on apprises de la mise en œuvre?***

À la fin de l'entrevue, les informateurs clés se sont fait demander s'ils avaient tiré des leçons déterminantes et, si oui, quelles étaient celles qui méritaient d'être soulignées. Les thèmes suivants regroupent les éléments jugés importants par les répondants :

#### **Conception du processus d'exécution**

Pouvoir compter sur la participation d'un cadre supérieur régional s'est avéré utile et heureux. Les utilisateurs auraient été en meilleure posture pour relever les défis si la TI avait fait l'objet d'un meilleur contrôle. Les employés du centre d'appels ont été en mesure d'accomplir un excellent travail parce qu'ils étaient en nombre suffisant pour répondre aux demandes et donner des renseignements précis. Des modifications visant à alléger le processus, simple en apparence, auraient pu être apportées au programme s'il avait duré plus longtemps.

#### **Surveillance du processus d'exécution**

Le Programme de remise écoAUTO a été exécuté, mais pas de façon efficace ou efficiente. Il a fallu prendre des raccourcis. Il aurait fallu trouver un moyen de préserver la mémoire de l'organisation. L'évaluation n'a pas pu être étayée correctement en raison d'un manque de données.

#### **Résolution de problèmes**

Le personnel de la région a été en mesure de travailler très rapidement, et ce, de manière professionnelle, malgré le peu de temps dont il disposait pour mettre en œuvre le Programme de remise écoAUTO. L'administration centrale avait des attentes élevées en ce qui a trait à la rapidité d'exécution. Des décisions prises en vue d'accélérer le traitement des demandes, comme la décision de ne pas entrer le numéro de téléphone des clients dans la base de données, ont causé des problèmes plus tard, lorsqu'on a voulu communiquer avec ces clients dans le cadre du sondage sur la satisfaction.

#### **Autres leçons**

Voici certains commentaires recueillis : « Nous aurions pu faire les choses autrement, mais il est difficile de dire si nous aurions pu faire mieux. Une fois les voies de communication établies, il y a eu une bonne relation, et les deux organisations ont tiré une grande fierté de ce projet ». Pour ce qui est des offres de service à l'avenir, il faudrait que le mandat et la gouvernance de l'offre de service soient clairs pour toutes les personnes qui y participent; l'offre de service devrait être mieux décrite, et moins de décisions devraient

être prises « à la volée ». Quelqu'un a également laissé entendre que Transports Canada n'aurait pas pu exécuter le programme sans le concours de Service Canada.

### *A-t-on adopté des pratiques intelligentes?*

En plus d'illustrer le bon déroulement d'une action, une pratique intelligente doit pouvoir être reproduite et porter ses fruits chaque fois qu'elle est appliquée. Les informateurs clés se sont fait demander s'ils avaient remarqué des pratiques si efficaces qu'elles devraient être considérées comme des pratiques courantes de la mise en œuvre d'offres de service ultérieures. Les commentaires des répondants ont été regroupés sous les rubriques suivantes :

### **Observations se rapportant à la gouvernance du projet**

Voici les pratiques exemplaires en ce qui concerne les offres de service : (1) Pour corriger certains problèmes de gouvernance, tout le monde a été réuni à la clôture du projet. Ainsi, tout le monde était sur la même longueur d'onde et a fait en sorte que tout se déroule comme prévu. (2) Veiller à ce que les deux partenaires se réunissent dès le départ pour établir une bonne planification dans le cadre du partenariat; (3) veiller à ce que Service Canada soit cosignataire des documents fondamentaux.

### **Observations se rapportant à la gestion du projet**

Parmi les points forts de la gestion de projet, mentionnons ceci : pouvoir compter sur des employés toujours prêts à relever les défis que constitue l'application d'un grand nombre de changements ainsi que sur leur aide pour la préparation de la documentation de base sur le programme a constitué un élément essentiel pour [le partenaire] Transports Canada; donner à Service Canada le mandat de communiquer avec les intervenants pour faire en sorte que la conception de l'exécution du programme soit efficace et adaptée à la réalité (cette pratique a également été appliquée préalablement dans le cadre du partenariat Permis d'embarcation de plaisance); tenir des réunions de travail hebdomadaires pour discuter des questions, examiner les problèmes, contribuer à résoudre ces problèmes et faire le point.

### **Observations se rapportant aux ressources humaines**

Le détachement [d'employés de Service Canada] à Transports Canada a bien fonctionné. Cette mesure a permis de respecter le délai prévu pour le lancement du programme parce qu'on disposait de l'expertise nécessaire. Elle a également permis de mobiliser les employés pour qu'ils fournissent un effort aussi constant que possible de façon à assurer la continuité du programme et à en maintenir l'élan.

### **Observations sur d'autres pratiques**

Le processus de planification s'est bien déroulé. Le partenaire a pu compter sur l'expertise du directeur général du partenariat interministériel dans ce domaine. Enfin, le personnel, à l'échelle opérationnelle, était coopératif, bien informé et possédait le savoir-faire requis.

### ***Autres observations***

Les quelques observations formulées par des informateurs clés du Programme de remise écoAUTO, et présentées ci-dessous, pourraient guider le développement organisationnel.

Ces commentaires, qui ne sont pas tous axés sur le Programme de remise écoAUTO ni sur une offre de service en particulier, pourraient déboucher sur des occasions d'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation. Les informateurs clés souhaitaient ainsi souligner certains facteurs importants pouvant améliorer la conception et la mise en œuvre de futures offres de service.

### **Gestion des offres de service**

Les préoccupations suivantes ont été soulevées : on ne devrait pas adopter une approche ancienne à l'égard des nouvelles offres de service; Service Canada devrait appliquer un modèle de traitement lui permettant d'être plus proactif afin d'accélérer ses systèmes de TI et ses capacités de lancement; Service Canada devrait adopter une stratégie financière (qui présente les coûts d'exécution de programmes de diverses tailles et de divers niveaux de complexité) afin de gérer les efforts de conception et d'exécution; il faut reconnaître que chaque projet de TI est différent et qu'il [le système] doit être créé à partir de la base (et que c'est la description détaillée qui exige le plus de temps); il faut accorder suffisamment de temps à la conception, à la mise en œuvre et à la mise à l'essai des offres de service interministérielles (idéalement six mois ou, au minimum, 12 semaines); éviter de conclure des ententes différentes pour chacune des offres de service et de déterminer les coûts et le niveau d'efforts requis sans uniformité.

### **Marketing et promotion de l'image de marque**

Une suggestion a été exprimée selon laquelle que Service Canada élabore un outil de communication et de marketing à l'intention de ses partenaires. Cet outil préciserait ce que signifie la prestation de services, ce qui est en cause ainsi que les délais et les coûts afférents. Il servirait également à faire la promotion de la capacité de traitement de Service Canada. Pour l'heure, l'accent est mis sur les services offerts aux guichets. Pourtant, l'une des forces de Service Canada est sa capacité de traitement.

### **Résumé**

L'intégration de la présentation des leçons apprises de la mise en œuvre, des pratiques intelligentes et des autres observations avait pour objectif de mettre en évidence les expériences vécues par les informateurs clés de façon à orienter le développement organisationnel futur. En ce qui concerne les leçons apprises de la mise en œuvre, des opinions, des préoccupations et des suggestions ont été formulées sur la conception et le suivi du processus de prestation de même qu'au sujet de la résolution de problèmes. Parmi les éléments importants à prendre en considération dans le cadre d'autres projets, mentionnons les suivants : engagement de la haute direction régionale, affectation de temps et de ressources suffisants pour assurer la réussite de la mise en œuvre, bonne communication, collecte adéquate de données (financières et non financières) pour la



mesure du rendement et connaissance approfondie de l'offre de service. En ce qui concerne les pratiques intelligentes, les commentaires portaient sur la gouvernance du projet, la gestion du projet et les ressources humaines. Les informateurs ont indiqué que la réussite de la gouvernance reposait sur l'établissement d'une bonne relation professionnelle entre les partenaires, de la phase de planification jusqu'à l'échéance du programme, tandis que le succès de la gestion du projet reposait sur l'engagement des intervenants et sur l'issue des réunions du groupe de travail. Sur le plan des ressources humaines, ils ont souligné plus particulièrement l'uniformité et l'expertise dont ont fait preuve les employés détachés et les membres du personnel. D'autres observations portaient sur l'importance de la gestion de l'offre de service ainsi que sur des possibilités nouvelles et différentes concernant le marketing et l'image de marque.



## *4. Conclusions*

### **Pertinence**

Un décret a confirmé le rôle du gouvernement fédéral de déléguer l'exécution du programme au réseau de bureaux de Service Canada et à ses différents modes de prestation de services. Les objectifs du programme étaient en harmonie avec les engagements et les obligations du gouvernement fédéral. Ils ont également contribué à la réalisation de l'objectif stratégique de Service Canada d'assurer l'excellence du service aux Canadiens.

### **Atteinte des résultats**

Dans la majorité des cas, les informateurs clés avaient une perception positive du rendement du Programme de remise écoAUTO en ce qui concerne l'atteinte des résultats immédiats et intermédiaires, et le sondage auprès des clients a révélé que la majorité d'entre eux avaient la même perception. Il a été reconnu que l'engagement commun de Service Canada et de Transports Canada partout au pays avait fortement contribué à l'atteinte des objectifs du programme. En somme, les clients et les partenaires étaient satisfaits de l'exécution du Programme de remise écoAUTO. De l'avis des clients, la prestation des services s'est faite de façon fluide par deux organismes fédéraux qui, dans le cadre du programme, ont versé plus de 169 800 remises, pour un total de 191,2 millions de dollars. De l'avis de Service Canada, le taux d'erreurs a été faible, les plaintes ont été peu nombreuses et le programme a été mis en œuvre au moment prévu. Le partenaire a, pour sa part, indiqué qu'il avait acquis des connaissances en matière de prestation de services et qu'il avait expérimenté un modèle mixte de prestation de services avec un partenaire auquel il ferait volontiers appel de nouveau. L'évaluation a permis de déterminer que tous les objectifs liés à la prestation de services indiqués dans le modèle logique, tant immédiats qu'intermédiaires, ont été atteints.

Les objectifs immédiats ont été atteints puisque Service Canada a respecté ses engagements en atteignant ses objectifs organisationnels et en satisfaisant aux dispositions du protocole d'entente. En outre, la collaboration avec Transports Canada s'est révélée fructueuse, ce qui a contribué à l'atteinte de l'objectif intermédiaire, qui consistait à fournir un service efficace et intégré dans le cadre du Programme de remise écoAUTO.

L'évaluation a révélé que les objectifs immédiats du Programme de remise écoAUTO avaient été atteints, soit assurer la satisfaction des clients et leur offrir un service fluide en communiquant les renseignements requis et en versant rapidement les remises suite à l'achat ou à la location d'un véhicule admissible. L'atteinte de ces objectifs, et le fait que la majorité des demandeurs recommanderaient volontiers le programme aux membres de leur famille ou à leurs amis, ont été considérés comme un pas dans l'atteinte de l'un des objectifs intermédiaires escomptés du programme, soit tenir la population canadienne au courant du Programme de remise écoAUTO.

Le Programme de remise écoAUTO a eu deux grands impacts inattendus, lesquels ont été jugés positifs. D'abord, le niveau élevé d'engagement de Service Canada et de Transports Canada a donné lieu à un transfert de connaissances dont l'utilisation d'un modèle mixte de prestation de services et le regroupement des services ont été les instruments. Ensuite, le sondage a révélé que 63 % des demandeurs auxquels une remise a été versée estimaient que le Programme de remise écoAUTO leur a permis d'augmenter passablement ou considérablement leurs connaissances des divers véhicules écoénergétiques offerts.

## Efficienc e et économie

Il n'y a pas eu consensus parmi les informateurs clés sur les questions suivantes : les activités ont-elles été exécutées et les services ont-ils été fournis de la façon la plus efficiente possible? Les résultats ont-ils été atteints de façon économique? Les données recueillies étaient complètes et l'équipe de mesure du rendement de Service Canada a accompli un travail considérable, mais l'évaluation a déterminé que le système de mesure du rendement global ne fournissait pas aux décideurs les données essentielles telles que les progrès réalisés au regard de l'atteinte des objectifs, les normes de service utiles, le délai pendant lequel les demandes demeuraient en attente à diverses étapes précises du processus de traitement ou les fonds dépensés à ce jour. La conception du système de mesure du rendement a représenté un défi pour l'équipe de mesure du rendement parce que le système devait s'appuyer sur les données de l'organisation partenaire et que des rapports quotidiens sur la charge de travail devaient être produits chaque matin à l'intention des gestionnaires principaux de Service Canada et de Transports Canada.

Les concepteurs de l'offre de service ont utilisé le MDR pour déterminer les ressources nécessaires et les affecter. Bien que Service Canada ait été identifié pour exécuter le programme de remise écoAUTO en mars 2007, les ententes de services n'ont été signées qu'en août 2007. En partie à cause de ce retard, au cours de la première année, une somme d'un million de dollars prévue au budget est restée inutilisée, et un déficit de deux millions de dollars a été enregistré à la fin de la deuxième année. Le dépassement des dépenses a été attribué notamment à l'absence de suivi détaillé et à la sous-estimation du délai nécessaire pour traiter une demande de même qu'à l'impossibilité de reporter les fonds inutilisés d'un exercice à l'autre. En outre, l'absence de système de codage des projets et divers problèmes liés aux ressources humaines, comme un taux de roulement élevé et le manque de formation des préposés aux services et des nouveaux employés, ont aggravé la situation.

Sur les plans de la conception et de l'exécution, le Programme de remise écoAUTO était considéré comme un modèle pratique qui permettait d'atteindre les résultats escomptés. Bien que le partenaire interministériel et, plus particulièrement, les clients du programme se soient dits hautement satisfaits de la conception et de l'exécution du programme, l'évaluation a révélé que ce dernier n'avait pas été exécuté de façon efficiente et économique parce qu'on n'avait pas bien défini les ressources ni surveillé de près les dépenses. Les informateurs clés fédéraux interrogés ont déclaré à l'unanimité que les deux partenaires avaient rempli leur rôle selon les termes du protocole d'entente, mais certains ont trouvé inquiétante ou embarrassante l'absence de mécanisme visant à vérifier

si l'autre partenaire contribuait aux objectifs du Programme de remise écoAUTO, ce qui a fait que le travail a parfois été effectué en double. De plus, le manque de données de l'étude des temps et mouvement, et l'absence de normes de service établies ont empêché l'équipe d'évaluation de mesurer l'écart entre le rendement escompté et le rendement réel du programme.

Dans l'ensemble, même s'il n'était pas considéré comme la méthode la plus rapide ou la plus économique, le modèle mixte de prestation de services a permis de renforcer un partenariat gouvernemental, d'établir une expertise et d'accroître la visibilité des programmes gouvernementaux au sein de la population canadienne. De plus, l'évaluation a permis d'établir qu'il n'existait aucun obstacle pour les clients, que le processus de demande et les critères d'admissibilité étaient clairs et équitables et que le mode de prestation de services choisi convenait à la majorité des clients. Aucune autre approche viable qui aurait permis d'atteindre des résultats semblables ou meilleurs à moindre coût n'a été établie.

## **Leçons apprises et pratiques intelligentes**

L'intégration de la présentation des leçons apprises de la mise en œuvre, des pratiques intelligentes et des autres observations avait pour objectif de mettre en évidence les expériences vécues par les informateurs clés de façon à en dégager l'orientation à donner au développement organisationnel futur. En ce qui concerne les leçons apprises de la mise en œuvre, des opinions, des préoccupations et des suggestions ont été formulées relativement à la conception et au suivi du processus de prestation ainsi qu'à la résolution de problèmes. Parmi les éléments importants à prendre en considération dans le cadre d'autres projets, mentionnons les suivants : engagement de la haute direction régionale, affectation de temps et de ressources suffisants pour assurer la réussite de la mise en œuvre, bonne communication, collecte adéquate de données (financières et non financières) pour la mesure du rendement et connaissance approfondie de l'offre de service. En ce qui concerne les pratiques intelligentes, les commentaires portaient sur la gouvernance du projet, la gestion du projet et les ressources humaines. Les informateurs ont indiqué que la réussite de la gouvernance reposait sur l'établissement d'une bonne relation professionnelle entre les partenaires, de la phase de planification jusqu'à l'échéance du programme, tandis que le succès de la gestion du projet reposait sur l'engagement des intervenants et sur l'issue des réunions du groupe de travail. Sur le plan des ressources humaines, ils ont mentionné plus particulièrement l'uniformité et l'expertise dont ont fait preuve les employés détachés et les membres du personnel. D'autres observations portaient sur l'importance de la gestion de l'offre de service ainsi que sur des possibilités nouvelles et différentes de marketing et de stratégie de la marque.



## ***5. Recommandations***

À la lumière de ce qui est ressorti de l'évaluation, on recommande à Service Canada d'effectuer ce qui suit :

1. Élaborer, pour les nouvelles offres de service, un plan générique qui explique le programme, qui indique qui doit être mobilisé et qui définit l'ampleur des ressources (temps et argent) qu'il sera nécessaire d'y consacrer. Le modèle de traitement devrait fournir des détails à l'intention des futurs partenaires et des nouveaux employés de Service Canada et favoriser une approche plus systématique et moins passive tant à la Direction générale de service aux citoyens (DGSC) qu'à la Direction générale des services de traitement et de paiement.
2. Élaborer une stratégie afin de délimiter les rôles et les responsabilités au sein de Direction générale de service aux citoyens ainsi que de la Direction générale des services de traitement et de paiement afin d'assurer la gestion efficace des ressources et d'éviter que le travail soit effectué en double. Communiquer cette stratégie au sein de Service Canada.
3. Établir et utiliser un système de suivi du rendement qui permet une planification éclairée et des rapports des dépenses établis en fonction du modèle de référence de façon à faire ressortir les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés.





## Guide d'entrevue – Informateurs clés du Programme de remise écoAUTO

### Représentants de la Corporation des associations de détaillants d'automobiles (CADA)

La Division des évaluations de Service Canada mène actuellement une étude d'évaluation sur le Programme de remise écoAUTO. L'évaluation vise à examiner la conception, l'exécution et le succès du programme, ainsi que l'efficacité des systèmes de mesure du rendement. Elle vise également à tirer de la mise en œuvre des leçons qui pourront être appliquées à la prestation de services. L'évaluation comprendra des entrevues réalisées auprès du personnel de l'administration centrale de Service Canada, de son personnel régional ainsi que de ses partenaires à Transports Canada, mais également auprès des concessionnaires participants.

Vous êtes libre d'y participer ou non. Que vous acceptiez ou non, cela n'aura aucune incidence sur votre relation avec le gouvernement du Canada. Les renseignements que vous fournirez seront recueillis en vertu de la *Loi sur le ministère du Développement social* et de la *Loi sur le ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences*, et seront administrés conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et aux autres lois applicables en matière de renseignements personnels. Ils serviront aux fins d'évaluation seulement. Votre nom et vos coordonnées seront inscrits sur les notes d'entrevue afin de permettre au chargé de projet d'assurer un suivi des points pouvant nécessiter des précisions; cependant, les réponses que vous aurez fournies en entrevue ne seront pas associées à votre nom dans les rapports d'évaluation découlant de cette étude.

L'entrevue durera environ 15 minutes.

### **Introduction**

1. Veuillez vous présenter et décrire le rôle que vous occupez au sein de votre entreprise.
2. Connaissez-vous le Programme de remise écoAUTO?
  - a. Si oui, comment en avez-vous entendu parler pour la première fois?

### **Conception et exécution**

3. Veuillez décrire votre niveau de participation au Programme de remise écoAUTO. (*Par exemple : Avez-vous remis le formulaire de demande du Programme de remise écoAUTO à vos clients? Avez-vous aidé vos clients à remplir le formulaire? Avez-vous expliqué le programme aux clients qui y étaient admissibles?)*
4. Les critères d'admissibilité au Programme de remise écoAUTO étaient-ils clairs?
  - a. Était-ce simple de déterminer quels véhicules étaient admissibles à la remise?

5. Qu'avez-vous pensé du formulaire de demande du Programme de remise écoAUTO?
  - a. Était-il facile à comprendre?
  - b. Saviez-vous à quel endroit vous deviez envoyer le formulaire une fois celui-ci rempli?
  - c. Saviez-vous à qui vous adresser si vous aviez besoin d'aide ou de renseignements supplémentaires sur le programme?
  - d. Avez-vous constaté qu'il manquait des éléments dans le formulaire ou que certains éléments avaient été négligés?
6. Avez-vous composé le numéro de téléphone inscrit sur le formulaire pour obtenir de l'aide?
  - a. Si oui, avez-vous été satisfait de l'aide que vous avez reçue?
7. Avez-vous envoyé le formulaire de demande du Programme de remise écoAUTO pour le compte de vos clients par la poste?
  - a. Si oui, avez-vous trouvé qu'il s'agissait d'une façon pratique d'envoyer les demandes?
  - b. Auriez-vous préféré envoyer les demandes d'une autre façon, par Internet ou par télécopieur, par exemple?
8. Selon vous, était-il facile d'accéder au Programme de remise écoAUTO?
9. Des obstacles vous ont-ils empêché de bénéficier du programme?

## **Succès**

10. Selon vous, ce programme a-t-il incité vos clients à acheter ou à louer un véhicule à faible consommation d'essence?
11. Diriez-vous que ce programme a été profitable pour les clients? Pourquoi?
12. Souhaitez-vous nous faire part d'autres commentaires ou d'autres suggestions?

*Merci beaucoup de votre collaboration.*

Si vous voulez obtenir de l'information sur la présente étude, vous pouvez présenter une demande à Ressources humaines et Développement des compétences Canada en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Pour connaître la marche à suivre, veuillez consulter la publication InfoSource, dont vous trouverez des exemplaires dans les centres locaux de Service Canada ou sur Internet à l'adresse suivante : <http://infosource.gc.ca>. Dans votre demande, veuillez indiquer le nom de la présente évaluation, soit Évaluation du Programme de remise écoAUTO.

## **Guide d'entrevue – Informateurs clés du Programme de remise écoAUTO**

### **Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM)**

La Division des évaluations de Service Canada mène actuellement une étude d'évaluation sur le Programme de remise écoAUTO. L'évaluation vise à examiner la conception, l'exécution et le succès du programme, ainsi que l'efficacité des systèmes de mesure du rendement. Elle vise également à tirer de la mise en œuvre des leçons qui pourront être appliquées à la prestation de services. L'évaluation comprendra des entrevues réalisées

auprès du personnel de l'administration centrale de Service Canada, de son personnel régional et de ses partenaires à Transports Canada, mais également auprès des représentants du CCATM.

Vous êtes libre de participer ou non, et les renseignements que vous fournirez seront administrés conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Veuillez ne fournir aucun renseignement personnel (nom, adresse, adresse électronique ou tout autre renseignement) pouvant permettre d'identifier quelque personne que se soit.

L'entrevue durera 35 minutes.

## **Introduction**

1. Veuillez décrire votre rôle et vos responsabilités dans le cadre du Programme de remise écoAUTO.

## **Conception et exécution**

2. Un protocole d'entente a été signé entre Service Canada et le CCATM. Ce protocole d'entente a-t-il fonctionné comme prévu?
  - a. Y a-t-il eu des imprévus?
  - b. Comment les problèmes ont-ils été réglés?
3. Selon vous, les rôles et les responsabilités respectifs du CCATM, de Service Canada et de Transports Canada étaient-ils clairement définis?
  - c. Les responsabilités ont-elles été bien réparties?
  - d. Les parties ont-elles interprété le protocole d'entente de la même façon?

*Veuillez fournir des exemples et des explications.*

4. Le CCATM a-t-il été en mesure de vérifier l'enregistrement et la propriété des véhicules en temps opportun?
  - e. Des contraintes vous ont-elles empêché de respecter vos engagements?
5. Votre partenariat avec Service Canada s'est-il déroulé comme vous l'aviez envisagé?
  - f. Y a-t-il un élément qui a particulièrement bien fonctionné?
6. Selon vous, la communication entre le CCATM et Service Canada était-elle bonne?
  - g. Les exigences de Service Canada à l'égard des rapports sur le rendement étaient-elles justifiées?
  - h. La personne-ressource de Service Canada a-t-elle communiqué avec vous en temps opportun?
  - i. Les représentants de Service Canada ont-ils communiqué des renseignements pertinents en temps opportun?
    - Au moment de la mise en œuvre
    - Tout au long du cycle de vie du programme
    - Au moment de la clôture du programme
7. Un *calendrier de la facturation et de la perception* a été inclus dans le protocole d'entente. Selon vous, convenait-il au service offert?
  - j. Le *calendrier de la facturation et de la perception* a-t-il fonctionné comme prévu?
  - k. Les factures ont-elles été envoyées à Service Canada en temps opportun?
  - l. Le CCATM a-t-il reçu les paiements en temps opportun?

## **Succès**

8. Selon vous, les deux parties ont-elles respecté leurs engagements conformément aux termes du protocole d'entente?
9. Selon vous, quels sont les avantages pour le gouvernement du Canada d'exécuter un programme dans le cadre d'un partenariat avec des organisations non gouvernementales?
10. Souhaitez-vous nous faire part d'autres commentaires ou suggestions?

*Merci beaucoup de votre collaboration.*

Si vous voulez obtenir de l'information sur la présente étude, vous pouvez présenter une demande à Ressources humaines et Développement des compétences Canada en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Pour connaître la marche à suivre, veuillez consulter la publication InfoSource, dont vous trouverez des exemplaires dans les centres locaux de Service Canada ou sur Internet à l'adresse suivante : <http://infosource.gc.ca>. Dans votre demande, veuillez indiquer le nom de la présente évaluation, soit Évaluation du Programme de remise écoAUTO.

## **Guide d'entrevue – Informateurs clés du Programme de remise écoAUTO**

### **Concessionnaire**

La Division des évaluations de Service Canada mène actuellement une étude d'évaluation sur le Programme de remise écoAUTO. L'évaluation vise à examiner l'exécution et le succès du programme, ainsi que l'efficacité des systèmes de mesure du rendement. Elle vise également à tirer de la mise en œuvre des leçons qui pourront être appliquées à la prestation de services. L'évaluation comprendra des entrevues réalisées auprès du personnel de l'administration centrale de Service Canada, de son personnel régional ainsi que de ses partenaires à Transports Canada, mais également auprès des concessionnaires participants.

Vous êtes libre d'y participer ou non. Que vous acceptiez ou non, cela n'aura aucune incidence sur votre relation avec le gouvernement du Canada. Les renseignements que vous fournirez seront recueillis en vertu de la *Loi sur le ministère du Développement social* et de la *Loi sur le ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences*, et seront administrés conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et aux autres lois applicables en matière de renseignements personnels. Ils serviront aux fins d'évaluation seulement. Votre nom et vos coordonnées seront inscrits sur les notes d'entrevue afin de permettre au chargé de projet d'assurer un suivi des points pouvant nécessiter des précisions; cependant, les réponses que vous aurez fournies en entrevue ne seront pas associées à votre nom dans les rapports d'évaluation découlant de cette étude.

L'entrevue durera environ 15 minutes.

## **Introduction**

1. Veuillez vous présenter et décrire le rôle que vous occupez au sein de votre entreprise.

## **Conception et exécution**

2. Veuillez décrire votre niveau de participation au Programme de remise écoAUTO.  
(*Par exemple : Avez-vous remis le formulaire de demande du Programme de remise écoAUTO à vos clients? Avez-vous aidé vos clients à remplir le formulaire? Avez-vous expliqué le programme aux clients qui y étaient admissibles?*)
3. Avez-vous éprouvé des problèmes avec le processus de demande du Programme de remise écoAUTO?
  - a. Auriez-vous préféré envoyer les demandes d'une autre façon, par Internet ou par télécopieur, par exemple?  
(*Par exemple : Les formulaires étaient-ils clairs? Saviez-vous à qui vous adresser si vous aviez besoin d'aide ou de renseignements supplémentaires?*)
4. Les critères d'admissibilité au Programme de remise écoAUTO étaient-ils clairs?
  - b. Était-ce simple de déterminer quels véhicules étaient admissibles à la remise?

## **Succès**

5. Quels ont été les avantages de pouvoir compter sur la participation de concessionnaires dans le cadre du Programme de remise écoAUTO?
6. Souhaitez-vous nous faire part d'autres commentaires ou suggestions qui pourraient améliorer l'exécution du programme?

*Merci beaucoup de votre collaboration.*

Si vous voulez obtenir de l'information sur la présente étude, vous pouvez présenter une demande à Ressources humaines et Développement des compétences Canada en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Pour connaître la marche à suivre, veuillez consulter la publication InfoSource, dont vous trouverez des exemplaires dans les centres locaux de Service Canada ou sur Internet à l'adresse suivante : <http://infosource.gc.ca>. Dans votre demande, veuillez indiquer le nom de la présente évaluation, soit Évaluation du Programme de remise écoAUTO.

## **Guide d'entrevue – Informateurs clés du Programme de remise écoAUTO**

### **Administration centrale de Service Canada**

La Division des évaluations de Service Canada mène actuellement une étude d'évaluation sur le Programme de remise écoAUTO. L'évaluation vise à examiner la conception, l'exécution et le succès du programme, ainsi que l'efficacité des systèmes de mesure du rendement. Elle vise également à tirer de la mise en œuvre des leçons qui pourront être appliquées à la prestation de services. L'évaluation comprendra des entrevues réalisées auprès du personnel de l'administration centrale de Service Canada, de son personnel

régional ainsi que de ses partenaires à Transports Canada, mais également auprès des concessionnaires participants.

Vous êtes libre d'y participer ou non, et les renseignements que vous fournirez seront administrés conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*.

Veillez ne fournir aucun renseignement personnel (nom, adresse, adresse électronique ou tout autre renseignement) pouvant permettre d'identifier quelque personne que ce soit.

L'entrevue durera 60 minutes.

## **Introduction**

1. Veuillez décrire votre rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'offre de service du Programme de remise écoAUTO.

## **Conception et exécution**

2. Selon vous, l'approche globale de la prestation de services a-t-elle bien fonctionné?
  - a. Y a-t-il eu des résultats involontaires (p. ex. des obstacles qui ont empêché les clients d'avoir accès au programme)?
  - b. L'approche en matière de prestation de services a-t-elle été modifiée au cours du programme? Si oui, de quelle façon?
3. Quels ont été les principaux problèmes observés à l'égard de la prestation de services?
4. Les ressources affectées à la mise en œuvre de la prestation de services étaient-elles suffisantes?
  - a. Une évaluation des coûts de la mise en œuvre du programme a-t-elle été effectuée? Si oui, avec le recul, diriez-vous que les coûts ont été évalués correctement?
  - b. Les coûts et les dépenses ont-ils fait l'objet d'un suivi adéquat? Ont-ils fait l'objet d'un rapport?
  - c. L'entente de financement intergouvernementale conclue a-t-elle été efficace?
5. Le partenariat intergouvernemental établi avec Transports Canada a-t-il été efficace? A-t-il fonctionné comme prévu?
  - a. Quels ont été les problèmes observés?
  - b. De quelle façon ces problèmes ont-ils été réglés?
6. Le partenariat établi avec le CCATM a-t-il fonctionné comme prévu?
  - a. Le protocole d'entente a-t-il été respecté? A-t-il été efficace?
7. Dans quelle mesure la relation avec la Corporation des associations de détaillants d'automobiles (CADA) a-t-elle été efficace?
  - a. Sa participation était-elle pertinente?
8. Les responsabilités de Service Canada et de Transports Canada ont-elles été bien définies?
  - a. Selon vous, les responsabilités ont-elles été bien réparties entre les partenaires?
  - b. Les deux partenaires ont-ils assumé les responsabilités qui leur incombaient?

## **Mesure du rendement**

9. Le système de surveillance a-t-il répondu à vos besoins? A-t-il été mis en œuvre comme prévu?
  - a. A-t-il fourni des renseignements pertinents et en temps opportun?
    - i. Au cours de la mise en œuvre [approfondissement : fermeture du système financier Oracle pour mise à niveau]
    - ii. Pour le rendement constant de l'offre de service (traitement, temps de réponse)
    - iii. À Transports Canada
  - b. Des éléments ont-ils été omis ou négligés?

## **Succès**

10. Dans le cadre du programme, Service Canada a-t-il respecté ses engagements sur le plan de la prestation de service?
  - a. Du point de vue des clients?
  - b. Du point de vue des partenaires?
11. Selon vous, Service Canada aurait-il pu avoir recours à d'autres méthodes de prestation de services pour traiter les demandes de remise?
12. En vous fondant sur votre expérience dans le cadre du Programme de remise écoAUTO, quelles pratiques ont été pour vous des pratiques exemplaires?
  - a. Quelles leçons Service Canada devrait-il apprendre du programme et appliquer à la prestation de services?
13. Quels ont été les principaux avantages du partenariat entre deux ministères fédéraux dans le cadre du programme?
  - a. Est-ce que les avantages l'ont emporté sur les inconvénients? Expliquez pourquoi.

## **Pertinence**

14. Selon vous, l'exécution du Programme de remise écoAUTO a-t-elle été conforme à l'objectif stratégique de Service Canada d'améliorer les services offerts aux Canadiens?

*Merci beaucoup de votre collaboration.*

## **Guide d'entrevue – Informateurs clés du Programme de remise écoAUTO**

### **Administration centrale de Transports Canada**

La Division des évaluations de Service Canada mène actuellement une étude d'évaluation sur le Programme de remise écoAUTO. L'évaluation vise à examiner la conception, l'exécution et le succès du programme, ainsi que l'efficacité des systèmes de mesure du rendement. Elle vise également à tirer de la mise en œuvre des leçons qui pourront être appliquées à la prestation de services. L'évaluation comprendra des entrevues réalisées auprès du personnel de l'administration centrale de Service Canada, de son personnel régional ainsi que de ses partenaires à Transports Canada, mais également auprès des concessionnaires participants.

Vous êtes libre d'y participer ou non, et les renseignements que vous fournirez seront administrés conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Veuillez ne fournir aucun renseignement personnel (nom, adresse, adresse électronique ou tout autre renseignement) pouvant permettre d'identifier quelque personne que ce soit.

L'entrevue durera 60 minutes.

### **Introduction**

1. Veuillez décrire votre rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'offre de service du Programme de remise écoAUTO.

### **Conception et exécution**

2. Selon vous, l'approche globale de la prestation de services a-t-elle bien fonctionné?
  - a. Y a-t-il eu des résultats involontaires (p. ex. des obstacles qui ont empêché les clients d'avoir accès au programme)?
  - b. L'approche en matière de prestation de services a-t-elle été modifiée au cours du programme? Si oui, de quelle façon?
3. Quels ont été les principaux problèmes observés à l'égard de la prestation de services?
4. Les ressources affectées à la mise en œuvre de la prestation de services étaient-elles suffisantes?
  - a. Une évaluation des coûts de la mise en œuvre du programme a-t-elle été effectuée? Si oui, avec le recul, diriez-vous que les coûts ont été évalués correctement?
  - b. Les coûts et les dépenses ont-ils fait l'objet d'un suivi adéquat? Ont-ils fait l'objet d'un rapport?
  - c. L'entente de financement intergouvernementale conclue a-t-elle été efficace?
5. Le partenariat intergouvernemental établi avec Service Canada a-t-il été efficace? A-t-il fonctionné comme prévu?
  - a. Quels ont été les problèmes observés?
  - b. De quelle façon ces problèmes ont-ils été réglés?
6. Les responsabilités de Service Canada et de Transports Canada ont-elles été bien définies?
  - a. Selon vous, les responsabilités ont-elles été bien réparties entre les partenaires?
  - b. Les deux partenaires ont-ils assumé les responsabilités qui leur incombaient?

### **Mesure du rendement**

7. Le système de surveillance a-t-il répondu à vos besoins? A-t-il été mis en œuvre comme prévu?
  - a. A-t-il fourni des renseignements pertinents et en temps opportun?
    - i. Au cours de la mise en œuvre [approfondissement : fermeture du système financier Oracle pour mise à niveau]
    - ii. Pour le rendement constant de l'offre de service (traitement, temps de réponse)
    - iii. À Service Canada
  - b. Des éléments ont-ils été omis ou négligés?



## **Succès**

8. Dans le cadre du programme, Service Canada a-t-il respecté ses engagements sur le plan de la prestation de service?
  - a. Du point de vue des clients?
  - b. Du point de vue des partenaires?
9. Selon vous, Service Canada aurait-il pu avoir recours à d'autres méthodes de prestation de services pour traiter les demandes de remise?
10. En vous fondant sur votre expérience dans le cadre du Programme de remise écoAUTO, quelles pratiques ont été pour vous des pratiques exemplaires?
  - a. Quelles leçons Service Canada devrait-il apprendre du programme et appliquer à la prestation de services?
11. Quels ont été les principaux avantages du partenariat entre deux ministères fédéraux dans le cadre du programme?
  - a. Est-ce que les avantages l'ont emporté sur les inconvénients? Expliquez pourquoi.

## **Pertinence**

12. Selon vous, l'exécution du Programme de remise écoAUTO par Service Canada a-t-elle été conforme à son objectif stratégique d'améliorer les services offerts aux Canadiens?

*Merci beaucoup de votre collaboration.*

# **Guide d'entrevue – Informateurs clés du Programme de remise écoAUTO**

## **Bureaux régionaux de Service Canada**

La Division des évaluations de Service Canada mène actuellement une étude d'évaluation sur le Programme de remise écoAUTO. L'évaluation vise à examiner la conception, l'exécution et le succès du programme, ainsi que l'efficacité des systèmes de mesure du rendement. Elle vise également à tirer de la mise en œuvre des leçons qui pourront être appliquées à la prestation de services. L'évaluation comprendra des entrevues réalisées auprès du personnel de l'administration centrale de Service Canada, de son personnel régional ainsi que de ses partenaires à Transports Canada, mais également auprès des concessionnaires participants.

Vous êtes libre d'y participer ou non, et les renseignements que vous fournirez seront administrés conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Veuillez ne fournir aucun renseignement personnel (nom, adresse, adresse électronique ou tout autre renseignement) pouvant permettre d'identifier quelque personne que se soit.

L'entrevue durera de 45 à 60 minutes.

## **Introduction**

1. Veuillez décrire votre rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre du Programme de remise écoAUTO.

## **Conception et exécution**

2. Dans quelle mesure l'approche globale de la prestation de services a-t-elle été efficace?
  - a. La centralisation du traitement des demandes à Calgary?
  - b. L'approche axée sur le service par courrier?
  - c. Le partenariat avec la Corporation des associations de détaillants d'automobiles et le Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé?
  - d. L'utilisation du système financier Oracle [approfondissement : fermeture du système financier Oracle pour mise à niveau]
  - e. Le regroupement des employés de Service Canada et de Transports Canada sous un même toit?
3. Les bureaux régionaux ont-ils été consultés convenablement lors de la conception et de l'exécution du programme?
  - a. Dans les décisions courantes se rapportant à la conception et à l'exécution?
4. La prestation de services a-t-elle été mise en œuvre comme prévu?
  - a. L'approche de la prestation de services a-t-elle changé durant la mise en œuvre?
5. Quels ont été les principaux problèmes observés à l'égard de la prestation de services?
  - a. De quelle façon ces problèmes ont-ils été réglés?
6. Selon vous, les ressources affectées à la prestation de services étaient-elles suffisantes?
  - a. Les coûts ont-ils été évalués correctement?
  - b. Certains coûts ont-ils été négligés?
7. L'entente de financement intergouvernementale conclue a-t-elle été efficace?
8. Le partenariat intergouvernemental établi avec Transports Canada a-t-il fonctionné comme prévu?
  - a. Quels ont été les problèmes observés?
  - b. De quelle façon ces problèmes ont-ils été réglés?
9. Des obstacles ont-ils empêché les clients d'avoir accès aux services? Si oui, comment ceux-ci ont-ils été aplanis?

## **Systèmes de mesure du rendement**

10. Veuillez décrire les processus de collecte de données et de communication de l'information.
  - a. Par l'administration centrale
  - b. Par l'organisation partenaire
  - c. Dans quelle mesure ces processus étaient-ils coordonnés sur les plans du contenu et du calendrier?
11. Quelles étaient les exigences concernant les rapports de Transports Canada? Étaient-elles différentes des exigences de l'administration centrale sur les plans du contenu et du calendrier?

## **Succès et options**

12. Avez-vous été témoin de l'application de pratiques exemplaires lors de la mise en œuvre?
  - a. Quelles leçons Service Canada devrait-il apprendre du programme et appliquer à la prestation de services?

13. Selon vous, les clients ont-ils été satisfaits du programme? Expliquez pourquoi.
  - a. Les commentaires des clients ont-ils été recueillis?
  - b. Ces commentaires ont-ils été communiqués à l'administration centrale? À Transports Canada?
14. Quels ont été les principaux avantages du partenariat entre deux ministères fédéraux dans le cadre du programme?
  - a. Est-ce que les avantages l'ont emporté sur les inconvénients? Expliquez pourquoi.
15. D'autres approches en matière de prestation de services auraient-elles pu améliorer les services offerts?

## **Commentaires**

16. Souhaitez-vous nous faire part d'autres commentaires ou suggestions qui pourraient améliorer l'exécution du programme?

*Merci beaucoup de votre collaboration.*

## **Guide d'entrevue – Informateurs clés du Programme de remise écoAUTO**

### **Gestionnaires du centre de traitement**

La Division des évaluations de Service Canada mène actuellement une étude d'évaluation sur le Programme de remise écoAUTO. L'évaluation vise à examiner la conception, l'exécution et le succès du programme, ainsi que l'efficacité des systèmes de mesure du rendement. Elle vise également à tirer de la mise en œuvre des leçons qui pourront être appliquées à la prestation de services. L'évaluation comprendra des entrevues réalisées auprès du personnel de l'administration centrale de Service Canada, de son personnel régional ainsi que de ses partenaires à Transports Canada, mais également auprès des concessionnaires participants.

Vous êtes libres d'y participer ou non, et les renseignements que vous fournirez seront administrés conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Veuillez ne fournir aucun renseignement personnel (nom, adresse, adresse électronique ou tout autre renseignement) pouvant permettre d'identifier quelque personne que se soit.

L'entrevue durera de 45 à 60 minutes.

### **Introduction**

1. Veuillez décrire votre rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre du Programme de remise écoAUTO.

### **Conception et exécution**

2. Dans quelle mesure l'approche globale de la prestation de services a-t-elle été efficace?
  - a. La centralisation du traitement des demandes à Calgary?
  - b. L'approche axée sur le service par courrier?

3. La prestation de services a-t-elle été mise en œuvre comme prévu?
  - a. L'approche de la prestation de services a-t-elle changé durant la mise en œuvre?
4. Quels ont été les principaux problèmes observés à l'égard de la prestation de services?
  - a. La gestion du volume de demandes?
  - b. L'utilisation du système financier Oracle [approfondissement : fermeture du système financier Oracle pour mise à jour]?
  - c. Le regroupement des employés de Service Canada et de Transports Canada sous un même toit?
5. Selon vous, les ressources affectées à la prestation de services étaient-elles suffisantes?
  - a. Les coûts ont-ils été évalués correctement?
  - b. Certains coûts ont-ils été négligés?
6. L'entente de financement intergouvernementale conclue a-t-elle été efficace?
7. Des obstacles ont-ils empêché les clients d'avoir accès aux services? Si oui, comment ceux-ci ont-ils été aplanis?
8. Le partenariat intergouvernemental établi avec Transports Canada a-t-il fonctionné comme prévu?
  - a. Quels ont été les problèmes observés?
  - b. De quelle façon ces problèmes ont-ils été réglés?

### ***Systèmes de mesure du rendement***

9. Veuillez décrire les processus de collecte de données et de communication de l'information à Service Canada. Et à Transports Canada?
  - a. Les données et l'information ont-elles été communiquées à l'administration centrale?
  - b. De quelle façon? À quelle fréquence?
10. Quelles étaient les exigences concernant les rapports de Transports Canada? Étaient-elles différentes des exigences de l'administration centrale sur les plans du contenu et du calendrier?

### ***Succès et options***

11. Avez-vous été témoin de l'application de pratiques exemplaires lors de la mise en œuvre?
  - a. Quelles leçons Service Canada devrait-il apprendre du programme et appliquer à la prestation de services?
12. Selon vous, les clients ont-ils été satisfaits du programme? Expliquez pourquoi.
  - a. Les commentaires des clients ont-ils été recueillis?
  - b. Ces commentaires ont-ils été communiqués à l'administration centrale? À Transports Canada?
13. Quels ont été les principaux avantages du partenariat entre deux ministères fédéraux dans le cadre du programme?
  - a. Est-ce que les avantages l'ont emporté sur les inconvénients? Expliquez pourquoi.
14. D'autres approches en matière de prestation de services auraient-elles pu améliorer les services offerts?

## **Commentaires**

15. Souhaitez-vous nous faire part d'autres commentaires ou suggestions qui pourraient améliorer l'exécution du programme?

*Merci beaucoup de votre collaboration.*

## **Guide d'entrevue – Informateurs clés du Programme de remise écoAUTO**

### **Gestionnaires du centre de traitement**

La Division des évaluations de Service Canada mène actuellement une étude d'évaluation sur le Programme de remise écoAUTO. L'évaluation vise à examiner la conception, l'exécution et le succès du programme, ainsi que l'efficacité des systèmes de mesure du rendement. Elle vise également à tirer de la mise en œuvre des leçons qui pourront être appliquées à la prestation de services. L'évaluation comprendra des entrevues réalisées auprès du personnel de l'administration centrale de Service Canada, de son personnel régional ainsi que de ses partenaires à Transports Canada, mais également auprès des concessionnaires participants.

Vous êtes libre d'y participer ou non, et les renseignements que vous fournirez seront administrés conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Veuillez ne fournir aucun renseignement personnel (nom, adresse, adresse électronique ou tout autre renseignement) pouvant permettre d'identifier quelque personne que se soit.

L'entrevue durera de 45 à 60 minutes.

### **Introduction**

1. Veuillez décrire votre rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre du Programme de remise écoAUTO.

### **Conception et exécution**

2. Dans quelle mesure l'approche globale de la prestation de services a-t-elle été efficace?
  - a. La centralisation du traitement des demandes à Calgary?
  - b. L'approche axée sur le service par courrier?
3. La prestation de services a-t-elle été mise en œuvre comme prévu?
  - a. L'approche de la prestation de services a-t-elle changé durant la mise en œuvre?
4. Quels ont été les principaux problèmes observés à l'égard de la prestation de services?
  - a. La gestion du volume de demandes?
  - b. L'utilisation du système financier Oracle [approfondissement : fermeture du système financier Oracle pour mise à niveau]?
  - c. Le regroupement des employés de Service Canada et de Transports Canada sous un même toit?

5. Selon vous, les ressources affectées à la prestation de services étaient-elles suffisantes?
  - a. Les coûts ont-ils été évalués correctement?
  - b. Certains coûts ont-ils été négligés?
6. L'entente de financement intergouvernementale conclue a-t-elle été efficace?
7. Des obstacles ont-ils empêché les clients d'avoir accès aux services? Si oui, comment ceux-ci ont-ils été aplanis?
8. Le partenariat intergouvernemental a-t-il fonctionné comme prévu?
  - a. Quels ont été les problèmes observés?
  - b. De quelle façon ces problèmes ont-ils été réglés?

### ***Systèmes de mesure du rendement***

9. Veuillez décrire les processus de collecte de données et de communication de l'information à Service Canada. À Transports Canada?
  - a. Les données et l'information ont-elles été communiquées à l'administration centrale?
  - b. De quelle façon? À quelle fréquence?
10. Quelles étaient les exigences concernant les rapports de Transports Canada? Étaient-elles différentes des exigences de Service Canada sur les plans du contenu et du calendrier?

### ***Succès et options***

11. Avez-vous été témoin de l'application de pratiques exemplaires lors de la mise en œuvre?
  - a. Quelles leçons Service Canada devrait-il apprendre du programme et appliquer à la prestation de services?
12. Selon vous, les clients ont-ils été satisfaits du programme? Expliquez pourquoi.
  - a. Les commentaires des clients ont-ils été recueillis?
  - b. Ces commentaires ont-ils été communiqués aux partenaires?
13. Quels ont été les principaux avantages du partenariat entre deux ministères fédéraux dans le cadre du programme?
  - a. Est-ce que les avantages l'ont emporté sur les inconvénients? Expliquez pourquoi.
14. D'autres approches en matière de prestation de services auraient-elles pu améliorer les services offerts?

### ***Commentaires***

15. Souhaitez-vous nous faire part d'autres commentaires ou suggestions qui pourraient améliorer l'exécution du programme?

*Merci beaucoup de votre collaboration.*