



Audit de la prestation des services de passeport



Audit de la prestation des services de passeport

Les formats en gros caractères, braille, MP3 (audio), texte électronique, et DAISY sont disponibles sur demande en [commandant en ligne](#) ou en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Si vous utilisez un téléscripteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2026

Pour des renseignements sur les droits de reproduction : droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDC.gc.ca

PDF

Nº de cat. Em4-64/2026F-PDF

ISBN 978-1-100-00213

Table des matières

1. Contexte	1
1.1. Contexte	1
1.2. Objectif de l'audit	1
1.3. Portée	1
1.4. Méthodologie	2
2. Résultats de l'audit	2
2.1. Caviardé	2
2.2. Les pratiques de gestion de la charge de travail se sont améliorées grâce à la mise en œuvre de nouvelles structures organisationnelles, d'outils et de processus	2
2.3. Des faiblesses dans le programme d'assurance de la qualité ont limité son efficacité à fournir une assurance adéquate quant à la qualité du traitement des passeports	3
2.4. Les indicateurs de qualité liés à l'exactitude de la réception et du traitement des demandes de passeport sont en baisse, ce qui démontre la nécessité de renforcer les efforts d'amélioration continue	3
2.5. EDSC a mis en place un plan de continuité des activités pour les services de passeport qui respecte les exigences des politiques	4
3. Conclusion	5
4. Déclaration d'assurance	5
APPENDIX A: Évaluation des critères de l'audit	5



1. Contexte

1.1. Contexte

Un passeport canadien permet de voyager à l'étranger et de revenir au Canada. Les personnes qui en font la demande pour la première fois doivent prouver leur citoyenneté, présenter une pièce d'identité avec photo, et fournir un répondant ainsi que des références. Le renouvellement d'un passeport est plus simple et n'exige généralement pas de fournir de nouveau ces documents.

Le programme est administré par Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC), et les services sont offerts par Service Canada dans des points de service partout au pays.

En 2024-2025, environ 4,9 millions de passeports ont été délivrés, soit une hausse de 11 % par rapport à l'année précédente. À compter du 1er avril 2026, un passeport pour adulte coûte 122,50 \$ pour cinq ans ou 163,50 \$ pour dix ans, tandis qu'un passeport pour enfant coûte 58,50 \$. Des frais supplémentaires s'appliquent pour un service accéléré. Le programme vise à traiter 90 % des demandes dans les délais. Si le traitement prend plus de 30 jours ouvrables, les demandeurs reçoivent un remboursement complet des frais.

1.2. Objectif de l'audit

L'objectif de cet audit était de fournir une assurance quant à l'existence de contrôles clés soutenant une prestation des services de passeport efficace, efficiente et exacte.

1.3. Portée

L'audit a examiné la manière dont le Ministère a géré les services de passeport. Il s'est concentré sur les contrôles en place en 2025-2026 et s'est appuyé sur des données couvrant la période de 2022 à 2025. Il n'incluait pas les travaux de modernisation inachevés d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) ou d'IRCC, tels que le projet pilote de demande en ligne. Il excluait également les secteurs abordés dans l'audit du recouvrement des coûts du Fonds renouvelable du Programme de passeport de EDSC.

1.4. Méthodologie

L'audit a utilisé les méthodes suivantes :

- Examen et analyse de la documentation
- Analyse des données
- Examen des processus
- Observation d'interactions en direct avec les clients
- Entrevues auprès de la direction et du personnel

2. Résultats de l'audit

2.1. Caviardé

[Caviardé]

Recommandation

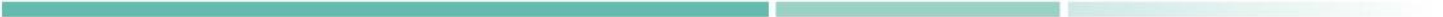
1. [Caviardé]

Réponse de la direction

[Caviardé]

2.2. Les pratiques de gestion de la charge de travail se sont améliorées grâce à la mise en œuvre de nouvelles structures organisationnelles, d'outils et de processus

Une gestion efficace de la charge de travail aide EDSC à harmoniser le volume de demande avec sa capacité. Cela soutient l'objectif de la norme de service de traiter 90 % des demandes dans les délais et réduit les remboursements aux demandeurs. Le Programme de passeport a traité entre 3,5 et 5 millions de demandes au cours des quatre dernières années et a atteint ses normes de service dans deux de ces années. Pour améliorer les résultats, le Programme a modifié son approche. En mars 2025, la gestion de la charge de travail a été transférée au sein d'une direction nationale plutôt que dans les bureaux régionaux. Un outil national de gestion de l'inventaire a été mis en place en janvier 2026 afin d'attribuer les dossiers et d'équilibrer les charges de travail. Au moment de l'audit, les résultats préliminaires n'étaient pas encore disponibles. Toutefois, la conception de l'outil devrait favoriser une gestion efficace de la charge de travail s'il est utilisé comme prévu. Lorsque les normes de service ne sont pas respectées, les clients doivent recevoir un remboursement des frais payés. Le Programme a respecté ses normes de service dans 91 % des cas en 2025-2026, 81 % des cas en 2024-2025 et 90 % des cas en 2023-2024. La transition vers une approche centralisée plus mature devrait permettre d'optimiser le traitement des demandes de



passport à l'échelle du réseau, d'améliorer le respect des normes de service et de réduire les remboursements.

2.3. Des faiblesses dans le programme d'assurance de la qualité ont limité son efficacité à fournir une assurance adéquate quant à la qualité du traitement des passeports

L'entente sur la prestation des services (EPS) stipule qu'EDSC est responsable de l'administration du Programme d'assurance de la qualité (PAQ) au nom d'IRCC pour la prestation des services de passeport au Canada. Le PAQ consiste à examiner en temps réel un échantillon de demandes. Il contribue à confirmer que les décisions sont exactes et que la formation est appliquée correctement. Certains aspects du processus peuvent toutefois en limiter l'efficacité. Les gestionnaires savent quels dossiers sont sélectionnés et peuvent choisir les personnes chargées des vérifications. Les agents de passeport savent également lorsqu'un dossier est examiné. Cela peut influencer sur l'attribution du travail et réduire la fiabilité des résultats. Les résultats de la qualité sont suivis et communiqués à la direction. L'Équipe nationale de la qualité transmet les résultats à IRCC chaque trimestre. Des mesures correctives sont requises si les résultats de qualité annuels sont inférieurs à 90 %. IRCC a récemment modifié la façon dont les résultats sont présentés. Auparavant, EDSC rendait compte du nombre d'étapes effectuées correctement. Depuis février 2026, IRCC rend compte du nombre de demandes entièrement exemptes d'erreurs. Ce changement fera probablement diminuer les taux de qualité déclarés. Il fournit un portrait plus clair du rendement.

Recommandation

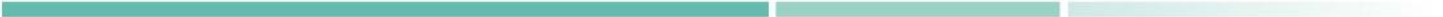
2. En collaboration avec IRCC, Service Canada devrait renforcer le Programme d'assurance de la qualité afin d'en améliorer l'efficacité et de mieux soutenir l'amélioration continue.

Réponse de la direction

Il est reconnu que le Programme d'assurance de la qualité peut être amélioré afin d'en accroître l'efficacité.

2.4. Les indicateurs de qualité liés à l'exactitude de la réception et du traitement des demandes de passeport sont en baisse, ce qui démontre la nécessité de renforcer les efforts d'amélioration continue

Plusieurs outils de qualité permettent de suivre la réception, le traitement et l'impression des passeports. De nombreuses erreurs sont corrigées, mais les résultats montrent qu'il existe des possibilités d'amélioration plus tôt dans le processus. Le Programme d'assurance de la qualité à l'accueil (PAQA) qui évalue le respect des procédures dans le mode de prestation de services en personne, a débuté en juin 2025 et ne comprend aucune cible de rendement. Les premiers



résultats ont montré que seulement 41 % des demandes examinées étaient exemptes d'erreurs. Sa valeur est limitée étant donné que les demandes envoyées par la poste ne sont pas incluses. La qualité du traitement est mesurée au moyen du PAQ. Les résultats ont été inférieurs à la cible de 90 % en 2023-2024 et en 2025-2026, ce qui indique que certaines étapes clés ne sont pas toujours réalisées. Après l'impression, chaque passeport est vérifié par un agent. Les erreurs nécessitent une réimpression, ce qui entraîne des délais et des coûts supplémentaires. Bien que la qualité finale des passeports dépasse 99 %, la correction tardive des erreurs engendre un travail additionnel. Il n'existe pas d'examen global de l'ensemble des indicateurs de qualité visant à cerner les causes profondes ou à proposer des solutions au-delà des mises à jour de formation. De plus, ni les erreurs des agents relevées dans le cadre du PAQ ni les statistiques de rebut ne sont communiquées aux chefs d'équipe ou aux gestionnaires, ce qui limite les possibilités d'amélioration.

Recommandation

3. Service Canada devrait renforcer et formaliser l'approche d'amélioration continue en tirant parti des divers résultats de rendement disponibles afin d'analyser les tendances, de déterminer les causes profondes et d'identifier des possibilités de correction afin de réduire au minimum la récurrence des erreurs.

Réponse de la direction

Il est entendu que le Programme de passeport pourrait formaliser son approche en matière d'amélioration continue. L'Entente financière 2026-2027 avec IRCC prévoit l'élaboration d'un plan d'action conjoint en amélioration continue qui établit une feuille de route structurée et partagée visant à générer des gains de productivité mesurables et à faire progresser les initiatives d'efficacité en cours. Ce plan d'action conjoint en amélioration continue renforcera la surveillance opérationnelle et appuiera la viabilité à long terme du Programme de passeport, les progrès et les priorités conjointement établies étant réexaminés chaque année.

2.5. EDSC a mis en place un plan de continuité des activités pour les services de passeport qui respecte les exigences des politiques

La gestion de la continuité des activités contribue à maintenir les services de passeport en cas de perturbation. Des plans et des analyses des répercussions sont en place et sont mis à jour régulièrement. Des exercices de simulation d'urgence ont été réalisés, et des mesures de suivi ont été consignées. Aucun test formel n'a toutefois été effectué durant la période visée par l'audit. Le Programme s'est plutôt appuyé sur les leçons tirées de perturbations réelles. Par exemple, EDSC a travaillé avec IRCC pour mettre en œuvre des procédures afin de réduire le risque que des pannes de système interrompent les services. Les demandes peuvent toujours être reçues pendant les pannes, et un système de secours permet de traiter les cas urgents. En vertu de l'EPS, IRCC dirige

le plan de continuité des activités au niveau du programme en collaboration avec EDSC. La prestation des services est demeurée solide lors d'événements récents, mais des mises à jour et des essais réguliers permettraient d'améliorer la préparation face à de futures perturbations.

3. Conclusion

Bien que des contrôles clés soient en place pour soutenir une prestation de services de passeport efficace, efficiente et exacte, des améliorations aux CAVIARDÉ, à l'assurance de la qualité et à l'approche d'amélioration continue permettraient de renforcer davantage le Programme de passeport.

4. Déclaration d'assurance

Cette mission d'audit interne a été réalisée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes ainsi qu'à la Politique et à la Directive sur l'audit interne du Secrétariat du Conseil du Trésor, et elle est appuyée par les résultats de notre programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

APPENDIX A: Évaluation des critères de l'audit

Critères d'audit	Cote
CAVIARDÉ	CAVIARDÉ
On s'attend à ce que le Ministère surveille et encadre la charge de travail liée aux passeports afin de soutenir une prestation de services rapide.	Contrôles suffisants; faible niveau de risque
On s'attend à ce que le Ministère analyse les erreurs liées aux passeports, la rétroaction, les données internes et d'autres sources d'information, et qu'il utilise ces renseignements pour améliorer les processus, les procédures et l'expérience des clients.	Contrôles en place, mais devant être renforcés; niveau de risque moyen
On s'attend à ce qu'un plan de continuité des activités au niveau du programme pour les services de passeport soit en place, qu'il respecte toutes les exigences des politiques, qu'il soit à jour et qu'il fasse l'objet de tests réguliers afin de maintenir la prestation des services dans les délais ou de la rétablir rapidement en cas de perturbations échappant au contrôle d'EDSC.	Contrôles suffisants; faible niveau de risque